

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Factores que influyen en la implementación de las políticas
de responsabilidad social en la Universidad Nacional de
San Agustín de Arequipa, 2021

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en
Gerencia Social que presenta:

Jorge Armando Zegarra López

Asesor:

Mag. María Marcela Chueca Márquez

Lima, 2024

Informe de Similitud


Yo, María Marcela Chueca Márquez, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada: Factores que influyen en la implementación de las políticas de responsabilidad social en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2021, de el autor Jorge Armando Zegarra López, dejo constancia de lo siguiente:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/04/2024. He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.

Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 26 de Abril de 2024.

Apellidos y nombres de la asesora: <u>Chueca Márquez María Marcela</u>	
DNI: 07538016	Firma 
ORCID: 0000-0003-3490-9207	





Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi querida familia.

A mi amada esposa Evelin, por acompañarme siempre, en las buenas y en las malas.

A mis hijos, por estar siempre allí.

A mis queridos padres Eduardo y Nancy, infinitas gracias por todo.

Agradecimientos

Inicialmente agradecer a mi asesora, Mag. Marcela Chueca Márquez, sin cuyo apoyo no hubiera podido completar esta meta. Siempre recordaré, agradecido, sus enseñanzas que eran, al mismo tiempo, una dosis de confianza que la meta podía ser alcanzada.

Quiero agradecer también a los docentes, personal administrativo y estudiantes de la Universidad Nacional de San Agustín, quienes accedieron generosamente a participar de largas sesiones de entrevistas y focus group. Sin su valiosa experiencia y generosidad en compartirla, este trabajo no hubiera sido posible.



Resumen ejecutivo

Para la presente investigación hemos elegido una política institucional que se viene poniendo en marcha con especial énfasis desde la aprobación de la Ley Universitaria (Ley N° 30220, 2014), la cuál es la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). La institución en la que desarrollaremos este trabajo es la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, en la cual se está tratando de convertir la RSU en un enfoque que sea parte integral de los planes de estudio de las diferentes escuelas. Sin embargo, a pesar de los avances, es posible identificar un conjunto de factores que influyen en este proceso: la relación entre las normas que se han diseñado y su implementación efectiva; la participación de docentes y estudiantes, pero también sus percepciones respecto a los proyectos que se van desarrollando, así como identificar las propuestas de los mismos actores vinculados a las políticas de RSU.

A nivel metodológico, la forma de investigación es un estudio de caso y el enfoque es cualitativo. El universo de nuestra investigación está constituido por los Programas de RSU desarrollados por la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA). Las unidades de análisis seleccionadas son la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social de la Universidad Nacional de San Agustín (OURS), las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria que organizan el desarrollo de los programas de RSU a nivel de cada facultad y la Comisión de RSU de las escuelas profesionales. De las tres áreas de la universidad se consideró trabajar con dos áreas: Sociales y Biomédicas. Finalmente, para nuestro recojo de información hemos utilizado tres técnicas: entrevista semiestructurada, revisión documental y grupo focal.

En cuanto a nuestros hallazgos, podemos identificar un modelo que aún está en transición, entre la proyección social tradicional y la nueva propuesta de la RSU. Esta transición también es posible percibirla a través de los docentes, quienes están aprendiendo a trabajar en equipo. A nivel de percepciones, hay una especie de discurso que reconoce a algunas escuelas como orientadas naturalmente a la RSU, lo cual puede ser contraproducente, ya que el resto de las escuelas no podrían vincularse de forma efectiva. Finalmente, también debemos mencionar que en todos los casos es posible percibir una mirada crítica sobre la propia acción desarrollada. Además, una necesidad de formación en competencias organizativas y de gestión; y un capital humano que ha respondido con creatividad y compromiso, teniendo muy claro los retos pendientes para que la RSU llegue a convertirse en parte de la cultura institucional de la UNSA.

Palabras clave: RSU, participación, normatividad, percepciones

Abstract

For this research we have chosen an institutional policy that has been implemented with special emphasis since the approval of the University Law (Law No. 30220, 2014), which is University Social Responsibility (RSU). The institution in which we will develop this work is the National University of San Agustín de Arequipa, in which they are trying to convert RSU into an approach that is an integral part of the study plans of the different schools. However, despite the advances, it is possible to identify a set of factors that influence this process: the relationship between the standards that have been designed and their effective implementation; the participation of teachers and students, but also their perceptions regarding the projects that are being developed. Finally, identify the proposals of the same actors linked to RSU policies.

At a methodological level, the form of research is a case study and the approach is qualitative. The universe of our research is made up of the MSW Programs developed by the National University of San Agustín. The selected analysis units are the University Office of Social Responsibility of the National University of San Agustín (OURS), the Social Projection and University Extension Units that organize the development of RSU programs at the level of each faculty and the RSU Commission of professional schools. Of the three areas of the university, it was considered to work with two areas: Social and Biomedical. Finally, to collect information we have used three techniques: semi-structured interview, documentary review and focus group.

Regarding our findings, we can identify a model that is still in transition, between the traditional social projection and the new RSU proposal. This transition can also be perceived through teachers, who are learning to work as a team. At the level of perceptions, there is a kind of discourse that recognizes some schools as naturally oriented towards RSU, which can be counterproductive, since the rest of the schools could not be linked effectively. Finally, we must also mention that in all cases it is possible to perceive a critical view of the action carried out itself. In addition, a need for training in organizational and management skills; and a human capital that has responded with creativity and commitment, being very clear about the pending challenges so that the RSU becomes part of the institutional culture of the UNSA.

Keywords: RSU, participation, regulations, perceptions

Índice

Informe de similitud.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen ejecutivo.....	5
Abstract.....	6
Capítulo I: Planteamiento y justificación.....	11
1. Introducción.....	11
1.1 Definición del problema.....	11
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos de la tesis.....	15
Capítulo II: Diseño metodológico.....	17
2.1 Estrategia metodológica.....	17
2.2 Casos seleccionados para la investigación.....	18
2.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	19
Capítulo III: Marco teórico.....	21
3.1 Marco contextual.....	21
3.1.1 Universidad Nacional de San Agustín (UNSA).....	21
3.1.2 Oficina de Responsabilidad Social Universitaria (OURS).....	21
3.2 Marco normativo.....	28
3.2.1 Ley Universitaria 30220.....	28
3.2.2 Estatuto universitario, Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria y Programa de Intervención.....	30
3.2.3 Antecedentes de la responsabilidad social universitaria.....	33
3.3 Enfoques teóricos.....	41
3.3.1 Definiendo la responsabilidad y misión de la universidad.....	41
3.3.2 De la extensión universitaria a la responsabilidad social.....	45

3.3.3 Gestión en gerencia social.....	48
3.3.4 Participación social, ciudadanía y democracia.....	50
3.3.5 Ética del cuidado.....	54
3.3.6 Enfoque de derechos.....	57
3.3.7 Liderazgo en gerencia social.....	60
3.3.8 Investigaciones en RSU.....	63
Capítulo IV: Resultados o Hallazgos de la investigación.....	71
4.1 Concepción de la Responsabilidad Social Universitaria desde documentos de política y acciones desarrolladas.....	71
4.1.1 Análisis marco normativo.....	71
4.1.1.1 Ley Universitaria 30220.....	71
4.1.1.2 Estatuto de la Universidad Nacional de San Agustín.....	73
4.1.1.3 Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria – UNSA.....	74
4.1.1.4 Programa de Intervención 2017-2020 de la OURS – UNSA.....	78
4.1.2 Concepciones de RSU.....	81
4.1.3 Enfoque RSU y acciones desarrolladas.....	84
4.2 Características de la participación de docentes y estudiantes en RSU.....	100
4.2.1 Participación: la mirada desde la OURS y Coordinadoras de Facultad...	100
4.2.2 Participación: Encargados de escuelas profesionales.....	105
4.2.3 Participación de docente y estudiantes: opinan docentes y estudiantes..	118
4.2.3.1 Opinan los docentes participantes.....	118
4.2.3.2 Opinan las estudiantes participantes (Primer Focus Group).....	125
4.2.3.3 Opinan las estudiantes participantes (Segundo Focus Group).....	130
4.3 Reconocer percepciones de docentes y estudiantes frente a la RSU.....	139
4.3.1 Percepciones a nivel de Coordinadoras de Facultad.....	139
4.3.2 Percepciones a nivel de docentes encargados.....	141
4.3.3 Percepciones de docentes y estudiantes: opinan docentes y estudiantes.....	148
4.3.3.1 Percepciones de los docentes participantes.....	148
4.3.3.2 Percepciones de estudiantes participantes (Primer Focus Group)...	150

4.3.3.3 Percepciones de estudiantes participantes (Segundo Focus Group).....	152
4.4 Propuestas de docentes y estudiantes en políticas de RSU.....	156
4.4.1 Propuestas Coordinadoras de Facultad.....	156
4.4.2 Propuestas Docentes encargados de Escuelas.....	159
4.4.3 Propuestas de docentes y estudiantes: opinan los docentes y estudiantes participantes en RSU.....	164
4.4.3.1 Propuestas de los docentes participantes.....	164
4.4.3.2 Propuestas de estudiantes participantes (Primer Focus Group).....	166
4.4.3.3 Propuestas de estudiantes participantes (Segundo Focus Group)...	167
 Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	 172
Conclusiones.....	172
Recomendaciones.....	175
 Capítulo VI: Propuesta de mejora.....	 178
6.1 Título de la propuesta.....	178
6.2 Descripción.....	178
6.3 Objetivo General.....	178
6.4 Objetivos específicos.....	178
6.5 Acciones de mejora.....	179
6.6 Hoja de ruta.....	184
 Bibliografía.....	 186
Anexos.....	194

Índice de figuras y tablas

Figuras

Figura 1 Organigrama.....	21
Figura 2 Personal de la UNSA a cargo de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social.....	23
Figura 3 Afiches utilizados por la OURS para promover dos de sus programas.....	23

Figura 4 Programa de intervención: Desarrollo de habilidades tecnológicas, dirigido a adultos mayores.....	24
Figura 5 Afiche utilizado en la convocatoria del voluntariado agustino.....	25
Figura 6 Estudiantes que participan en los programas promovidos por la OURS.....	26
Figura 7 Desarrollo de habilidades artísticas dirigido a adolescentes y jóvenes con capacidades diferentes.....	26
Figura 8 Programa de intervención: Prevención de la violencia en todas sus manifestaciones.....	28
Figura 9 Impactos universitarios.....	43
Figura 10 Nombres signados a la RSU.....	64
Figura 11 Instancia de gobierno a la que reporta las unidades a cargo de la RSU.....	65
Figura 12 Actividades desarrolladas por las unidades a cargo de la RSU.....	66
Figura 13 Estudiantes de UNSA con tomatodos.....	93
Figura 14 Acciones desarrolladas por la UNSA durante la pandemia.....	96
Figura 15 Programa Socialmente visibles de la Escuela de Ciencias de la Comunicación.....	111
Figura 16 Afiche de convocatoria del proyecto Para los saberes no hay edad.....	115
Figura 17 Difusión de Observatorio de Violencia de Género de la UNSA.....	116

Tablas

Tabla 1 Antecedentes de la RSU.....	35
Tabla 2 Comparación Proyección social y RSU.....	45
Tabla 3 Ética del cuidado y ética de la justicia.....	55
Tabla 4 Relación de contribución entre acciones de mejora y ejes de la UNSA.....	182

Anexos

Tabla 5 Comparativo Normas RSU.....	194
Tabla 6 Resumen OURS y unidades de proyección social y extensión universitaria (Facultades).....	196
Tabla 7 Resumen docentes encargados en escuelas profesionales.....	198

Capítulo I: Planteamiento y justificación

1. Introducción

1.1 Definición del problema

La ‘cuestión social’¹, entendida como el conjunto de demandas provenientes de la sociedad, ha motivado siempre la reflexión desde las ciencias sociales. Si bien sus enfoques y las posibles formas de respuesta hacia los problemas han cambiado desde el siglo XIX², lo que no parece haber cambiado es la necesidad de proponer alternativas frente a viejos problemas que son persistentes o aquellos que van apareciendo en una sociedad siempre cambiante.

Este conjunto de reflexiones teóricas que nos aporta la ciencia social frente a las necesidades, en algunos casos parece concretarse en las denominadas políticas sociales, que se han convertido en una forma (posiblemente la más importante) de responder a este conjunto de demandas provenientes de diversos sectores de la sociedad. Sin embargo, el paso del tiempo y el avance del conocimiento también nos enseñó que no solo es necesario implementar buenas políticas, también es pertinente (y a veces urgente) hacernos preguntas sobre el desarrollo de esas políticas. Esas preguntas nos permiten pensar sobre la acción emprendida en torno a la cuestión social. Además, examinar sus procesos, resultados y actores. (Tovar, 2020, p.7)

Ahora bien, de este conjunto de políticas que se implementan cotidianamente, desde diversos sectores, con mayor o menor éxito, hemos elegido una política institucional que se viene poniendo en marcha con especial énfasis desde la aprobación de la Ley Universitaria (Ley N° 30220, 2014), conocida como Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Es importante mencionar que este conjunto de cambios que trajo consigo la Ley N° 30220 fueron variando en intensidad y, además, generando entusiasmo en algunos sectores de la comunidad universitaria por la oportunidad que podía representar, como resistencia en otros, que no estaban dispuestos a poner en peligro un status adquirido o ciertas prácticas ya institucionalizadas que se asumían como incuestionables.

¹ Una de sus primeras definiciones la identificaba como la posibilidad de colocar en la agenda estatal los problemas sociales generados por los procesos de industrialización. (Tovar, 2020, p.8)

² Hasta ese momento (fines del S. XIX), ‘lo social’ era abordados desde la caridad y dirigido principalmente a enfermos, ancianos, niños abandonados. La preocupación del Estado era el orden interno y externo. Posteriormente, aparecen las demandas sociales de trabajadores en general y se cae en la cuenta de que se debía garantizar condiciones sociales (educación, salud, seguridad) no solo para los menesterosos, sino para la ciudadanía en general, naciendo así el Estado de bienestar o *Welfare State*. A partir de allí, el campo de lo social se va ensanchando durante el S. XX y con ello las políticas estatales en general, y las sociales en particular, sobre la base del reconocimiento de derechos a los ciudadanos. (Tovar, 2020, p.8)

Las políticas vinculadas a la RSU no fueron ajenas a estos entusiasmos y resistencias. Inicialmente, la RSU asomaba tímidamente en el ámbito universitario, ya que tradicionalmente estaba más asociada al ámbito empresarial y a partir de esta vinculación en su origen, generaba cierta suspicacia en torno a su presencia en el ámbito universitario. Posteriormente, a partir de los procesos de licenciamiento y acreditación que ha experimentado la universidad peruana en los últimos 8 años, la discusión sobre la RSU ya no dependía de la buena voluntad de la autoridad de turno o de alguna iniciativa comprometida, pero en muchas ocasiones aislada, de algún docente. A nivel institucional, en los diferentes niveles de la estructura universitaria y plasmándose a través de proyectos, docentes y estudiantes eran cada vez más conscientes que la RSU estaba dejando de ser una 'moda' o una especie de altruismo coyuntural, para irse convirtiendo en un enfoque transversal a toda la política universitaria.

En la comunidad académica, al menos en un sector, parece asentarse la idea que la RSU constituye una nueva forma de repensar el tipo de relación que, históricamente, ha tenido la universidad con la sociedad, mirando críticamente el rol que la institución universitaria ha venido cumpliendo en las últimas décadas y animándose a proponer un nuevo tipo de vínculo, que le permita responder de manera pertinente a las demandas que trae consigo la cuestión social.

En el caso de la Universidad Nacional de San Agustín, elegida para este trabajo de investigación, la RSU va ganando cada vez mayor espacio en los diferentes niveles. Inicialmente, desde proyectos que la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social (OURS) y Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria (a nivel de cada facultad) van poniendo en marcha, se está tratando de convertir la RSU en un enfoque que sea parte integral de los planes de estudio de las diferentes escuelas de la universidad, buscando articular la propuesta teórica y práctica de cada asignatura, con las políticas de responsabilidad social. Sin embargo, a pesar de los avances, es posible identificar un conjunto de factores que influyen en este proceso y pueden generar condiciones poco favorables para lograr el posicionamiento de la RSU. Estos tienen que ver desde la relación entre las normas y su implementación efectiva a nivel de las políticas universitarias. También es posible indagar en relación de las características de la participación de docentes y estudiantes, pero también en torno a sus percepciones respecto a los proyectos que se van desarrollando. Finalmente, es posible recoger propuestas de los mismos actores vinculados a las políticas de RSU, buscando mejorar los programas que se vienen desarrollando y corregir posibles acciones que no

contribuyen con la implementación efectiva de la RSU en la Universidad Nacional de San Agustín.

Preguntas de investigación

A partir de lo mencionado, el interés de la presente investigación está orientado a identificar, desde la gerencia social, ¿Qué factores influyen en la implementación de las políticas de responsabilidad social en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa? En la búsqueda de identificar estos factores, se ha formulado un grupo inicial de preguntas específicas, eligiendo finalmente tres que consideramos contribuyen a responder la pregunta principal:

- ¿Cómo se concibe la RSU desde los documentos de política y las acciones desarrolladas por las oficinas encargadas de la Universidad Nacional San Agustín?,
- ¿Qué caracteriza la participación de docentes y estudiantes respecto a las políticas y proyectos de RSU implementados?
- ¿Qué caracteriza las percepciones de docentes y estudiantes respecto a las políticas y proyectos de RSU implementados? y
- ¿Es posible recoger necesidades de los diferentes actores y convertirlas en propuestas que contribuyan en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social universitaria desde un enfoque de derechos?

1.2 Justificación

La presente investigación es importante en más de una dimensión. A nivel institucional nos permite acercarnos críticamente a un proceso que se inició hace algunos años, pero cuyo desarrollo requiere la mirada crítico-propositiva que ofrece la gerencia social. No obstante, más allá de estos primeros pasos (en algunos casos “motivados”³ por la Ley Universitaria), parece surgir una nueva perspectiva que busca reconocer el rol que cumplen (o deberían cumplir) las universidades en las sociedades de las que forman parte.

Además, este trabajo busca resaltar la necesidad de que la universidad no siga siendo una suerte de ‘isla’ desconectada de su entorno. Debemos añadir que, en esta nueva perspectiva, han contribuido algunos procesos que han puesto a prueba la calidad del servicio que ofrece la universidad peruana. Estamos hablando del licenciamiento y la

³ Entrecorramos esta palabra porque no siempre la motivación ha surgido desde la misma institución. Como veremos en este trabajo, en algunos casos la obligatoriedad de cumplir la norma ha sido el impulso más importante en el diseño, implementación y evaluación de las políticas de RSU.

acreditación, que han planteado no solo preguntas válidas y urgentes sobre el rol de la universidad; además, vienen evaluando si la institución responde a las necesidades que plantea la sociedad actual.

En todo este proceso de transformación que viene experimentado la universidad, es pertinente no solo impulsar el conjunto de políticas institucionales que buscan construir esa nueva universidad que necesita nuestro país. Además de ello, es fundamental analizar si estas políticas están cumpliendo sus objetivos, qué tipo de limitaciones tienen, cuál es el enfoque que las sostiene y si es posible, a partir de una primera mirada crítica, proponer nuevas alternativas que permitan potenciar estas acciones y alcanzar los objetivos que se proponen. La gerencia social y la investigación en gerencia social constituyen una herramienta fundamental para pensar y proponer estos cambios.

Si bien la RSU viene ganando cada vez mayor espacio, lo que se evidencia en los programas desarrollados particularmente en la UNSA; también es posible observar que está aún lejos de ser una tarea plenamente integrada en el enfoque y en las diferentes políticas de la universidad, siendo posible encontrar vacíos y/o contradicciones, que necesitan ser observados a tiempo para corregir posibles cursos de acción que pueden limitar el potencial transformador que ofrece.

En esta búsqueda por construir una universidad socialmente responsable, los retos del desarrollo constituyen un referente fundamental. A partir de ello, la presente investigación busca incorporar en su reflexión particularmente los retos relacionados a justicia y derechos humanos; y democracia y ciudadanía. La relación con el primer reto podemos identificarla reconociendo las necesidades que es posible observar y es urgente atender en nuestra sociedad. La universidad, como institución que forma parte de la sociedad, no puede permanecer indiferente a estas necesidades y tiene la misión permanente de contribuir en la transformación de injusticias de carácter histórico para lograr que los derechos humanos puedan materializarse de manera efectiva.

En relación con la democracia y ciudadanía, hay que decir inicialmente que son dos categorías que están estrechamente vinculadas. No podemos hablar de una democracia consolidada, si no es posible construir una ciudadanía activa, cumplidora de sus deberes y vigilante en el respeto de sus derechos. Sin embargo, no siempre la propuesta formativa de la universidad posee una mirada integral, es decir, no solo formar profesionales, sino ciudadanos que desde su profesión están comprometidos con las necesidades de su sociedad. A partir de ello podemos preguntarnos en qué medida la RSU está fundada en una concepción democrática de la institución, de las relaciones de sus integrantes y de la sociedad a la que sirve. Reflexionar también cómo se concibe

la formación ciudadana, si esta va más allá de alguna asignatura que está presente en los planes de estudios, pero cuya importancia es más bien relativizada (por no decir en algunos casos cuestionada⁴), antes que reconocida. Es también pertinente analizar si las políticas institucionales de RSU llevan consigo una concepción democrática del tipo de sociedad y ciudadano que queremos y debemos formar.

Para concluir, en la medida que la RSU forme parte de una propuesta formativa integral de la universidad, es decir, que vaya más allá de un conjunto de proyectos puestos en marcha y se convierta en un enfoque presente en cada acción que realizamos en la institución, la universidad podrá empezar a construir un nuevo contrato con la sociedad de la que forma parte y ser reconocida como un actor clave, comprometido en la resolución de sus problemas.

1.3 Objetivos de la tesis

A partir de la pregunta general planteada para la presente investigación, nuestro objetivo general es:

Analizar los factores que influyen en la implementación de las políticas de responsabilidad social en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa a fin de recoger necesidades y convertirlas en propuestas que contribuyan en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social universitaria desde un enfoque de derechos.

Para cumplir con este objetivo, consideramos necesario plantear los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y analizar cómo se concibe la RSU desde la relación entre documentos de política universitaria y las acciones desarrolladas por la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social y las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria.

⁴ Aunque este punto no se desarrolla en este trabajo de investigación, parece evidente que las ciencias exactas (matemática, física, química, etc.) son percibidas socialmente como más importantes que las ciencias sociales y las humanidades. Ello que generado que en las últimas tres décadas estas últimas han perdido espacio en los planes curriculares (expresado, para empezar, en el número de horas) de cursos como formación cívica, arte, filosofía, historia, entre otros. En el ámbito universitario, la inclusión de asignaturas de este tipo en los denominados Estudios Generales (que se incluyen como parte de la Ley 30220) generó poco entusiasmo entre docentes y estudiantes, quienes, desde una visión más pragmática, percibían que se sacrificaban horas de cursos de carrera en asignaturas consideradas 'de relleno'. Finalmente, surge como una intuición que podría alimentar futuras investigaciones, que nos permitan pensar en la relación entre la formación ciudadana en nuestro país y el posicionamiento de políticas como la RSU.

- Identificar y analizar las características de la participación de docentes y estudiantes respecto a los programas de RSU implementados.
- Reconocer las percepciones de docentes y estudiantes respecto a los programas de RSU en los cuales han participado.
- Conocer y analizar las propuestas de docentes y estudiantes que participan en los programas de Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad Nacional de San Agustín.

Inicialmente, buscamos explorar la relación entre documentos de política y acciones desarrolladas. No siempre hay coherencia entre lo que se dice y lo que finalmente se hace. Pero más allá de este posible desfase, nos interesa explorar que tipo de concepción se encuentra en la base de la normatividad y las acciones que (formalmente) se desprenden de ella.

En el caso del segundo objetivo, creemos que no basta la perspectiva de solo uno de los actores, sino es fundamental recoger tanto las percepciones como el nivel de participación de docentes y estudiantes. No solo preguntarnos si las políticas los incluyen, sino indagar si ellos se sienten incluidos. Finalmente, y de la mano con la gerencia social que tiene un carácter aplicativo, recoger necesidades y convertirlas en propuestas que nos permitan contribuir en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social universitaria desde un enfoque de derechos.

Capítulo II: Diseño metodológico

2.1 Estrategia metodológica

En relación con la forma de investigación, se eligió el Estudio de Caso. Es importante recordar las ventajas que puede brindar a nuestro trabajo, el cual está orientado al análisis de una política institucional, en este caso la responsabilidad social en la Universidad Nacional de San Agustín. Una de ellas es mirar que es lo que pasa más allá de la planificación (o de los documentos, normas, directivas que rigen la política) Además, recoger evidencia sobre potencialidades, retos, actores, percepciones y situaciones contradictorias en la aplicación de una política institucional, para saber no solo si está funcionando, sino cómo viene funcionando. Finalmente, desde la perspectiva del análisis dialógico, darles voz a los actores, buscando identificar y analizar discursos que contribuyen en el mejor entendimiento de la política (Tovar, 2020, pp.119-120).

En cuanto al enfoque metodológico de esta investigación, hemos definido el uso de la metodología cualitativa. A diferencia de la perspectiva que brinda la metodología cuantitativa, la cualitativa nos permite, para empezar, profundizar en un problema en particular. Este enfoque va de la mano con la forma de investigación elegida para el presente trabajo, que es el Estudio de Caso. Indagar sobre percepciones, opiniones y capacidades está relacionada con los objetivos de nuestra investigación. (Tovar, 2020, p.126) En relación con nuestro objetivo general, el cual es “Analizar los factores que influyen en la implementación de las políticas de responsabilidad social en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa a fin de recoger necesidades y convertirlas en propuestas que contribuyan en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social universitaria desde un enfoque de derechos”, consideramos que es el enfoque metodológico pertinente.

La metodología cualitativa permite hacer visible lo que a primera vista no aparece. En este caso, y a partir de nuestros objetivos específicos, explorar concepciones entre documentos de política y acciones desarrolladas por las diferentes oficinas de responsabilidad social de la UNSA. Además, dialogar con aquellos actores cuya voz no siempre es recogida: docentes y estudiantes. Recoger no solo las características de su participación, sino también su percepción en torno a la RSU, nos permite observar a quienes que no siempre miramos, aun cuando ellos son el centro de las políticas: las personas. Finalmente, teniendo en cuenta que la investigación en gerencia social debe ser también investigación aplicada, recoger necesidades y convertirlas en propuestas que contribuyan en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social universitaria.

2.2 Casos seleccionados para la investigación

El universo de nuestra investigación está constituido por los Programas de RSU desarrollados por la Universidad Nacional de San Agustín, al cual están adscritos las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria (a nivel de cada facultad), los docentes encargados de la Comisión de Responsabilidad Social a nivel de cada escuela profesional y los docentes y estudiantes que participan en los diferentes programas.

Las unidades de análisis seleccionadas son la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social de la Universidad Nacional de San Agustín (OURS), las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria que organizan el desarrollo de los programas de RSU a nivel de cada facultad, la Comisión de RSU de las escuelas profesionales que coordinan sus actividades con sus respectivas Unidades a nivel de cada facultad.

Nuestras fuentes de información están constituidas, inicialmente, por los documentos de política que son el marco en el cual se desarrolla la RSU como política universitaria. También forman parte de nuestras fuentes el especialista administrativo de la OURS, los coordinadores de las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria de las facultades seleccionadas, los docentes encargados de la Comisión de RSU a nivel de escuela profesional. Finalmente, docentes y estudiantes que participan en los diferentes programas de RSU que vienen siendo implementados.

Los casos seleccionados es la porción de la realidad que vamos a estudiar. A partir de ello podemos establecer que los casos se han definido utilizando los criterios de significancia y relevancia. También debemos agregar que a partir del criterio del investigador se ha definido la cantidad de casos seleccionados. (Tovar, 2020, p.139)

Entonces, teniendo en cuenta nuestras unidades de análisis y fuentes de información, se ha revisado cuatro documentos de política que consideramos básicos para tener un primer acercamiento a la RSU desde su normatividad: Ley Universitaria 30220, Estatuto de la UNSA, Reglamento de Responsabilidad Social y Plan de intervención de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social 2017-2020.

Nuestra siguiente fuente, es el especialista administrativo de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social. En su caso, nos interesaba contrastar por un lado el enfoque que traen consigo los documentos normativos de política con los proyectos que se vienen aplicando en la universidad.

Para los casos seleccionados a nivel de facultades, es necesario mencionar inicialmente que la universidad está organizada en 18 facultades divididas en tres áreas: Biomédicas (cuatro facultades), Sociales (ocho facultades) e ingenierías (seis facultades). Cada

facultad tiene a su cargo un coordinador de Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria. De las tres áreas de la universidad se consideró trabajar con dos áreas: Sociales y Biomédicas. De estas áreas, se ha seleccionado cinco facultades: Facultad de Medicina y Facultad de Enfermería (Área de Biomédicas); Facultad de Ciencias Histórico Sociales, Facultad de Psicología, Comunicación y Relaciones Industriales; y Facultad de Filosofía y Humanidades (Área de Sociales). El método de empleado para seleccionar a las unidades fue por juicio o conveniencia.

En el caso de los docentes encargados de Comisiones de RSU a nivel de escuelas profesionales, se entrevistó a 7 docentes encargados. Ellos pertenecen a las escuelas de Antropología, Historia y Trabajo Social (Facultad de Ciencias Histórico Sociales; escuela de Comunicación (Facultad de Psicología, Comunicación y Relaciones Industriales), escuelas de Filosofía y; literatura y Lingüística (Facultad de Filosofía y Humanidades) y finalmente escuela de Enfermería (Facultad de Enfermería).

Finalmente, si bien el número de docentes de la Universidad San Agustín es 1712 docentes⁵ y de estudiantes es 29730⁶, nuestro universo considera solo a los docentes y estudiantes que participan en programas de responsabilidad social. Por ello, se seleccionó un grupo de 5 docentes y 14 estudiantes que nos brindaron no solo sus experiencias de participación y percepciones, sino también ayudarnos a construir una propuesta de RSU que cuente con un enfoque de derechos.

2.3 Técnicas e instrumentos de investigación

A partir de la elección del enfoque cualitativo y del estudio de caso, hemos considerado para la presente investigación y dependiendo de la fuente a ser consultada, tres diferentes técnicas: entrevista, revisión documental y grupo focal. Para el caso de la revisión documental, creemos importante revisar 4 documentos que consideramos básicos para acercarnos (desde la normatividad) a la política universitaria de responsabilidad social: Ley Universitaria (30220), Estatuto de la UNSA, Reglamento de RS y Plan de intervención 2017-2020. Estos documentos, si bien son (o deberían ser) de conocimiento público y manejo cotidiano, nos pueden brindar una puerta de ingreso a las concepciones que se manejan y las posibles relaciones con las acciones desarrolladas en la universidad.

En el caso de las entrevistas, se optó por entrevista semiestructurada al especialista administrativo de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social (OURS), quien es

⁵ Tomado de: https://www.unsa.edu.pe/transparencia/docs/doc_act_20_4.pdf

⁶ Tomado de: <https://www.tuni.pe>

abogada y antropóloga. Además, se aplicó tres entrevistas semiestructuradas para los Coordinadores de las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria de tres facultades seleccionadas: para la coordinadora de la Facultad de Medicina, quien es Médico de profesión; para la Coordinadora de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales, quien es Trabajadora Social y, finalmente, para la Coordinadora de la Facultad de Psicología, Comunicación y Relaciones Industriales, quien es Comunicadora.

En el caso de los docentes encargados a nivel de escuelas profesionales, se aplicó siete entrevistas semiestructuradas. Ellos son un antropólogo (Escuelas de Antropología), un historiador (Escuela de Historia) y una trabajadora social (Escuela de Trabajo Social), todos ellos pertenecen a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales. Además, se desarrolló la entrevista con una comunicadora (Escuela de Comunicación) de la Facultad de Psicología, Comunicación y Relaciones Industriales. También se aplicó el instrumento con un filósofo (Escuelas de Filosofía) y una lingüista (Escuela de Literatura y Lingüística), ambos de la Facultad de Filosofía y Humanidades. Finalmente, se dialogó con una enfermera (Escuela de Enfermería) de la Facultad de Enfermería.

Los grupos focales consideramos que es una técnica que nos puede permitir recoger, a nivel de docentes y estudiantes, sus experiencias vinculadas a la RSU, pero también sus percepciones en torno a la misma. “El propósito de los grupos de discusión es suscitar la expresión libre de opiniones, pareceres, actitudes, acciones y sentimientos sobre determinados aspectos controversiales o difíciles de abordar en una entrevista.” (Tovar, 2020, p.165) A partir de ello se organizó tres grupos focales: uno para docentes y dos para estudiantes.

En el caso del grupo focal de docentes, se contó con un grupo de 5 docentes, todos ellos vinculados a programas de responsabilidad social. Este grupo pertenece a las escuelas de ciencias de la comunicación, historia, antropología, medicina y filosofía, respectivamente. En el caso de los estudiantes, el primer grupo focal estuvo integrado por siete estudiantes: dos de la escuela de medicina, dos de la escuela de antropología, dos de la escuela de relaciones industriales y una estudiante de la escuela de historia. En el caso del segundo grupo focal, también estuvo formado por siete estudiantes: dos de la escuela de medicina, dos de la escuela de enfermería, dos de la escuela de trabajo social y una estudiante de antropología.

Capítulo III: Marco teórico

3.1 Marco contextual

3.1.1 Universidad Nacional de San Agustín (UNSA)

La Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) fue fundada el 11 de noviembre de 1828. Si bien, durante la colonia, hubo dos intentos de fundar una universidad en la ciudad (llevados a cabo por dominicos y mercedarios), fue con la declaración de independencia de nuestro país que este objetivo finalmente fue alcanzado. Todos los historiadores regionales coinciden en el papel fundamental que tuvo la Academia Lauretana (1821), formada por un grupo de personalidades locales vinculadas al clero y civilidad. Aunque se asocia la figura de Simón Bolívar en la fundación de la institución, fue el prefecto Antonio Gutiérrez de la Fuente quien impulsó decididamente este proyecto (siempre con el apoyo de la ya mencionada Academia Lauretana).

En la actualidad la UNSA es la única universidad pública en la región Arequipa. Está organizada en 18 facultades divididas en tres áreas: Biomédicas (cuatro facultades), Sociales (ocho facultades) e ingenierías (seis facultades). Estas ofrecen 59 programas de pregrado, 75 maestrías y 20 doctorados.⁷ Cuenta además con 29, 730 estudiantes, de los cuales 14, 780 son varones y 14, 950 son mujeres. El número de docentes es 1,712⁸, entre nombrados y contratados.

Con la aprobación de la Ley Universitaria 30220 (2014), la UNSA emprende un proceso de cambio a partir de los requerimientos que traía consigo la mencionada ley. También inició un proceso de licenciamiento⁹ y todos sus programas de estudio (llamadas también escuelas) iniciaron procesos de acreditación.

3.1.2 Oficina de Responsabilidad Social Universitaria (OURS)

La Oficina de Responsabilidad Social Universitaria (OURS) se creó a partir de los cambios que se vienen implementando a partir de la Ley 30220. Se define como un “órgano de asesoramiento que depende del Rectorado [Ver figura 1], encargada de hacer funcionar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), que es la política de gestión de la calidad ética de la Universidad y busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social.” (OURS, s/f)

⁷ Tomado de: <https://www.tuni.pe/universidades/4>

⁸ Tomado de: https://www.unsa.edu.pe/transparencia/docs/doc_act_20_4.pdf

⁹ Reconocimiento que le fue otorgado por SUNEDU en 2018 por 10 años.

Figura 1



Nota, Organigrama de la Universidad Nacional de San Agustín (extracto), donde se ubica la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social (OURS) Fuente: <https://www.unsa.edu.pe/ouresponsabilidadesocial/organigrama/>

Esta oficina hace inicialmente una diferenciación entre responsabilidad social y responsabilidad social universitaria. En el caso de la primera, la menciona como un compromiso que poseemos en tanto individuos o miembros de un grupo que genera algún impacto en nuestra sociedad¹⁰. En la segunda (RSU) destaca la transformación social de su esfera de influencia, a través de procesos administrativos, formativos, cognitivos y de gestión, cuidando impactos sociales y ambientales negativos; y promoviendo impactos positivos en alianzas territoriales de desarrollo sostenible. (OURS s/f)

La OURS inicia sus funciones el 1 de junio de 2016 y el docente Aldo Enríquez Gutiérrez es nombrado su primer director. Actualmente, la Dra. Sonia Mercedes Neves Murillo es la Jefa de la OURS. Según su organigrama, se divide en Oficina de Responsabilidad Interna, Oficina de Participación Social y Oficina de Gestión Ambiental. Asimismo, cuenta con tres dependencias: Instituto de salud del adolescente, Gestión ambiental y Jardinería.

¹⁰ Una definición pertinente de responsabilidad social la propone la norma ISO 26000 define la responsabilidad social como “La responsabilidad social está definida bajo esta norma como el compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo salud y bienestar de la sociedad.”(Tomado de: <https://www.globalstd.com/blog/guia-iso-26000-responsabilidad-social/>)

Figura 2



Nota, Personal de la UNESA a cargo de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social. Fuente: OURS, 2021, p.115

Entre los programas que desarrolla esta oficina encontramos: Programa de empleabilidad para grupos vulnerables, voluntariado agustino, UNESA sin plásticos (Ver figura 3), Programa de Desarrollo en Gestión de Micro, Mediana y Pequeña Empresa. (OURS s/f)

Figura 3



Nota, Afiches utilizados por la OURS para promover dos de sus programas emblemáticos hacia la comunidad universitaria: UNESA sin plásticos y Cero papel académico. Fuente: OURS, 2021, pp 103- 104

Otros programas que destaca la OURS son: Programa de prevención de la violencia en todas sus manifestaciones, Programa de empleabilidad para jóvenes con Síndrome de

Down y a madres de personas con habilidades diferentes, Programa de intervención desarrollo de habilidades tecnológicas en el adulto mayor, Desarrollo de habilidades blandas en escolares de instituciones educativas nacionales, Desarrollo de habilidades artísticas en adolescentes y jóvenes de 12 a 20 años con capacidades diferentes, entre otros. (OURS s/f) A continuación vamos a mencionar las características principales de algunos de ellos.

Figura 4



Nota, Programa de intervención: Desarrollo de habilidades tecnológicas, dirigido a adultos mayores. Fuente: OURS, 2021, p.173

En el año 2018, a través de la Resolución de Consejo Universitario N° 0155-2018, se estableció como política institucional hacia la sociedad tres líneas de intervención sobre responsabilidad social universitaria, una de ellas, brindar Alfabetización Digital. (OURS, 2021, p.167) La capacitación de los adultos mayores (Ver figura 4) llegó a contar con la participación de 14 facultades de la universidad, quienes brindaban dos horas de enseñanza diaria, dos días a la semana durante tres meses. La OURS hace un balance de este programa, indicando:

Este programa de intervención ha permitido mejorar la calidad de vida de los adultos mayores e integrarlos al mundo de la informática y la conectividad, haciéndolos independientes de la ayuda de sus hijos y nietos, permitiendo la construcción de una comunidad de aprendizaje mutuo gracias a la interacción de adultos mayores, docentes, administrativos y alumnos voluntarios, construyéndose un canal de vinculación entre la universidad y la sociedad, además de contribuir, proponer y sustentar alternativas para el desarrollo sostenible de la región, logrando beneficiar a 2282 adultos mayores. (2021, p.168)

Otro espacio de participación que podemos mencionar es el Voluntariado Agustino (Ver figuras 5 y 6). Si bien normalmente los voluntarios son estudiantes de pregrado convocados para participar en los programas directamente gestionados por la OURS, la situación de pandemia provocada por la COVID-19 generó un nuevo espacio para que los egresados de un conjunto de carreras (psicología, enfermería, trabajo social, nutrición y medicina) brinden un seguimiento a pacientes COVID, a través de un call center, en coordinación con el Gobierno Regional de Arequipa. (OURS, 2021, p.151)

Figura 5



Nota, Afiche utilizado en la convocatoria del voluntariado agustino, dirigido a egresados o bachilleres, para apoyar en atención de salud. Fuente: OURS, 2021, p.148

Figura 6



Nota, Estudiantes que participan en los programas promovidos por la OURS a través del voluntariado agustino Fuente: OURS, 2021, p.153

Otro programa que se ofrece desde la OURS es el “Desarrollo de habilidades artísticas, dirigido a adolescentes y jóvenes de 12 a 20 años con capacidades diferentes” (Ver figura 7). Desde la Escuela Profesional de Arte, se organizó el “Ensamble agustino”, una orquesta de cámara donde jóvenes con habilidades diferentes recibían clases tres veces por semana. Es pertinente mencionar que la orquesta ha venido realizando presentaciones desde el año 2017, incluyendo también el desarrollo de habilidades artísticas como el canto y el baile. (OURS, 2021, p.155)

Figura 7



Nota, Desarrollo de habilidades artísticas, dirigido a adolescentes y jóvenes con capacidades diferentes Fuente: OURS, 2021, p.156

En este punto queremos incluir el testimonio de Lucrecia, madre de una de las beneficiarias del programa:

Quisiera compartir los avances que vi en mi hija desde que ingresó a la Orquesta de Cámara Ensemble Agustino. Luz Esperanza solía ser muy reservada y un poco tímida, le costaba conectarse con las personas ajenas a su círculo familiar; su motricidad era muy débil a pesar de las diversas terapias a las que asistía. Ella siempre mostró gusto por la música, pero no encontraba manera de desarrollar sus habilidades.

Al formar parte de la orquesta, inicialmente fue un poco complicada la comunicación entre los profesores y mi hija, pero con tiempo y dedicación lograron que se soltara mucho más, vi como disfrutaba de la compañía de sus compañeros, como se divertía practicando. Este año, con la pandemia, las clases pasaron a ser virtuales con la ayuda, dirección y paciencia del profesor Giovanni Suárez Mendoza; logró tocar la pandereta y flauta. Gracias a eso mejoró en su personalidad, carácter, lenguaje, concentración, memoria y motricidad. Por ello estoy muy agradecida a la UNSA por ayudar a mi hija en todos los aspectos, y también mi eterna gratitud a los profesores, Giovanni, a la profesora Gabriela y al profesor Mario, a la administración en la persona de la señorita Claudia y al Dr. Luis Gamero Juárez. Ensemble Agustino no es solo una orquesta, es una familia que cuida y se preocupa por el bienestar de nuestros hijos, dándoles la importancia que se merecen, valorándolos y potenciando sus habilidades. Gracias por todo, que Dios los bendiga siempre. (OURS, 2021, p.162)

Finalmente, un último programa de esta breve selección de las actividades desarrolladas por la OURS es el programa de intervención Prevención de la violencia en todas sus manifestaciones (Ver figura 8). Este forma parte de una de las tres líneas de intervención en RSU que estableció la UNSA, la cual es prevenir la violencia en todas sus manifestaciones. A través de su inclusión, como parte del curso Metodología del estudio, se realizó una campaña denominada “Cambiando lo que hay que cambiar”, que incluyó un conjunto de aliados como la Municipalidad Provincial de Arequipa, REDIFAAC, Policía Nacional, instituciones educativas, entre otras. Se desarrolló una campaña de sensibilización en torno a la violencia en sus diferentes manifestaciones (doméstica, tecnológica, cultural, sexual y animal), contando con el apoyo de las dieciocho facultades de la universidad, a través de sus Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria (2021, p.185).

Figura 8



Nota, Programa de intervención: Prevención de la violencia en todas sus manifestaciones
Fuente: OURS, 2021, p.186

Respecto al programa, uno de los docentes de este refiere que:

El programa de prevención de la violencia causa una réplica y un eco, no solo dentro de las aulas, sino en un espacio familiar, porque dentro de los talleres se generan espacios que permiten llevar estos conocimientos a las familias y a la sociedad en su conjunto. La prevención es básica y fundamental y a nivel de todas las edades educacionales; y si tenemos la apertura de nuestras autoridades, es ahí donde debemos de entrar con iniciativas de prevención y hacer este tipo de talleres dentro de la comunidad universitaria. (OURS, 2021, pp.185-187)

Esta breve selección de algunos de los programas desarrollados por la OURS busca contribuir en la contextualización de la labor que viene desarrollando esta oficina. Si bien este recuento no ha tenido un carácter exhaustivo, buscaba más bien poder desarrollar una primera mirada, en perspectiva, de cómo se está desarrollando la responsabilidad social en la UNSA.

3.2 Marco normativo

3.2.1 Ley Universitaria 30220

Si bien algunas universidades ya venían implementando un modelo de RSU desde hace algunos años, fue la Ley Universitaria 30220 (2014) y los procesos de licenciamiento y acreditación¹¹ los que han significado un impulso que, probablemente, en otras circunstancias no se hubiera alcanzado.

¹¹ El **Licenciamiento Institucional** es un procedimiento obligatorio para todas las universidades del país, a través del cual cada casa de estudios debe demostrar ante la SUNEDU que cumple con las Condiciones

De esta forma, la Ley 30220 significa el punto de partida para un conjunto de cambios que se han iniciado desde hace casi una década en las universidades peruanas, tanto públicas como privadas. El texto normativo dedica el Capítulo XIII a la Responsabilidad Social Universitaria, a la que define como:

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

La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria. (Art. 124)

Esta definición parece traer, de antemano, una mirada más amplia sobre el anterior modelo de proyección social y extensión universitaria, ya que se resalta los impactos que la universidad desarrolla en el ejercicio de sus funciones (en contraste con la proyección social que, como veíamos líneas arriba, parecía ser más bien unidireccional y tener su origen en la buena voluntad de un sector de la universidad). Pero, además, trae consigo una idea novedosa, la RSU no va solo hacía afuera, sino también se desarrolla dentro de la respectiva casa de estudios. Finalmente, una última idea que queremos resaltar tiene que ver con que la RSU compromete a toda la comunidad universitaria, no solo a docentes y estudiantes.¹²

El art. 125 dispone algunas acciones, desde las más concretas que establece un mínimo del 2% del presupuesto de la universidad para su implementación, hasta aquellas más

Básicas de Calidad (CBC) para poder brindar el servicio educativo. La primera fase de este procedimiento inició a finales de 2015 y permitió la evaluación en 92 universidades privadas y 49 universidades públicas. En: <https://www.sunedu.gob.pe/licenciamiento-institucional/> Es pertinente mencionar que en agosto del 2018 la Universidad Nacional de San Agustín recibió un licenciamiento por un periodo 10 años.

La **acreditación** es el reconocimiento público y temporal a la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Como señala la Ley 28740 "Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa", **Sineace** es la institución encargada de este proceso. En: <https://www.gob.pe/institucion/sineace/>

¹² De hecho, la anterior Ley Universitaria 23733, formalizaba la figura de la Proyección Social y Extensión Universitaria con una Oficina que dependía del Vicerrectorado Académico y con Comités en cada facultad. Sin embargo, el sentido de estas áreas era la contribución de la universidad al desarrollo social a través del servicio a la comunidad (preferentemente sectores populares), difusión de la investigación, asesorías, pronunciamientos sobre problemas sociales, evaluación de graduados y de los organismos de formación profesional. (Ley 23733, Capítulo III)

generales en la que se define que las universidades promueven los esfuerzos de las instancias y miembros de la comunidad académica. En un último punto, vincula el proceso de acreditación con el de RSU, buscando que la primera pueda concretarse “...en las dimensiones académicas, de investigación, de participación [en] el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente.” (Ley 30220, Art. 125)

Como ya sabemos la ley no entra en detalles y es más bien un marco que, por un lado, delimita y por otro deja un margen, para que las instituciones pueden ir configurando la forma en que la norma se desarrollará, teniendo en cuenta la particularidad de cada una. A partir de lo anterior, en el siguiente punto revisaremos la normatividad que desarrolló la UNSA en relación con la RSU a partir de tres normas: el Estatuto de la universidad, el Reglamento de RSU y el Programa de Intervención 2017-2020.

3.2.2 Estatuto universitario, Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria y Programa de Intervención

El **Estatuto de la Universidad Nacional de San Agustín**, aprobado en Asamblea Estatutaria de fecha 6 y 9 de noviembre de 2015 dedica el Capítulo Undécimo a la RSU. En este se establecen cuatro procesos: gestión, docencia, investigación y extensión, de acuerdo con la misión de la universidad, sus valores y compromiso social (Art. 357). Además, se crea la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social y se indica que dependerá del Rectorado.

El Estatuto menciona, además, las políticas de vinculación (Art. 358) y responsabilidad interna (Art. 359). También, en la línea de ir definiendo acciones, promueve el voluntariado agustino y establece que tanto los departamentos académicos como las escuelas profesionales proponen un plan anual de RS, articulado con la función formativa y de investigación, que debe ser aprobado por el Consejo de Facultad. (Art. 362) y que servirá para el proceso de acreditación.¹³

¹³ En el momento en que se desarrollaba la siguiente investigación (2021-2022), la totalidad de escuelas de la UNSA se encontraban en el proceso de acreditación. En la actualidad, pocas escuelas han conseguido tal reconocimiento y, a partir de ello, han seguido diversos caminos. Algunas que deben acreditarse de forma obligatoria, han buscado hacerlo a través de acreditadoras internacionales. En el caso de las otras escuelas que no tienen la obligación, por el momento, de acreditarse han paralizado en muchos casos el conjunto de acciones desplegadas para tal fin. Sin embargo, la importancia de la RSU como parte del proceso de acreditación es una idea que parece haberse asentado en la comunidad universitaria.

El **reglamento de Responsabilidad Social Universitaria** es aprobado el 5 de julio de 2017, mediante Resolución de Consejo Universitario N°486-2017. Este documento, en su Capítulo I, propone dos ideas que son básicas y que van en la línea del enfoque que trae consigo la RSU: entenderla como fundamento de la vida universitaria y también como transversal a toda la universidad (procesos, funciones y actividades) En el Art. 3 se detalla que busca incorporar el enfoque de RSU de la UNSA: Campus sostenible (Ética y buen gobierno institucional, gestión ecoeficiente y ambientalmente responsable y desarrollo personal y profesional), formación profesional y ciudadana; gestión social del conocimiento e investigación y participación social (proyección social y extensión universitaria). Como es posible apreciar, si bien el enfoque utiliza parte del modelo anterior, que dividía la participación social en extensión universitaria y proyección social, es pertinente resaltar que la RSU ya no se refiere solo a ello y pretende más bien ser una propuesta integral, que mire también hacia dentro de la institución e incluya dos tareas (formación e investigación) que han estado vinculadas tradicionalmente a la universidad, pero en muchos casos separadas de las propuestas de intervención.

Cada uno de estos puntos del enfoque de RSU de la UNSA (Campus sostenible, formación profesional y ciudadana; gestión social del conocimiento e investigación y participación social) se convierten en objetivos que son presentados en el Capítulo II del reglamento y son desarrollados posteriormente en los Capítulos III al VI. A nivel de formación profesional (Cap. III), se resalta la necesidad que el enfoque de RSU deba estar presente en el perfil de egreso, modelo educativo, malla curricular, proceso de enseñanza aprendizaje y en toda actividad académica. En lo referido a la investigación (Cap. IV), se menciona también la integración de la RSU en toda actividad de esta área, promoviendo la participación de actores externos y motivando la transferencia de tecnologías y conocimientos hacia públicos desfavorecidos.

A nivel de gestión institucional (Cap. V), se puede percibir un énfasis mayor en la figura del campus sostenible en relación con otro aspecto que el capítulo busca proponer, referido al desarrollo personal y laboral de quienes trabajan en la institución. Esto parece expresarse no solo en el número de artículos, sino en los detalles que se brindan respecto a proveedores, planes de gestión ambiental, coordinaciones, criterios de ecoeficiencia en la infraestructura y adquisición de bienes, entre otros. Respecto a lo laboral, se menciona el respeto y la búsqueda de un mejor clima laboral, pero sin entrar en mayores detalles. (Art. 29)

Finalmente, con respecto a la proyección social y extensión universitaria (Cap. VI), parece haber una mayor orientación hacia la comunidad de la que forma parte la universidad. En el Art. 30 se menciona que se debe fomentar: "...iniciativas de RSU que fomenten el aprendizaje mutuo con las poblaciones involucradas; integrando de esta manera la actividad formativa con las necesidades de la sociedad según la agenda de desarrollo local, regional y nacional".

Además, resalta el pedido que se hace a las unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria (a nivel de facultades) de incluir el enfoque de RSU y dejar de lado el asistencialismo. (Art. 31) Los Art. 32 y 33 presentan una breve diferenciación entre extensión universitaria y proyección social. La primera tiene tres líneas de acción: extensión cultural y científico-tecnológica, extensión académica y extensión y/o promoción social y comunitaria (esta última a cargo de la OURS). Está orientada al desarrollo comunitario y promoción social a través de servicios permanentes que brinda la universidad para la atención de la problemática actual. Por otro lado, la proyección social, busca promover procesos de interacción con agentes y sectores sociales e institucionales a través de programas y proyectos que complementen las diferentes competencias en estudiantes, docentes y administrativos. En ambos casos (extensión y proyección) la universidad responde a necesidades del entorno; sin embargo, en el caso de la extensión, estaríamos frente a servicios permanentes, mientras que la proyección buscaría con construir redes de interacción que retroalimenten aprendizajes no solo a nivel de estudiantes, sino también en docentes y administrativos. La diferencia parece sutil y convendría preguntarnos en relación con estos servicios permanentes que ofrece la universidad a través de la extensión, ¿no tendrían que estar orientados también a contribuir a la formación?

En los artículos que completan este Cap. VI, se mencionan algunos elementos importantes: la necesidad de fondos concursables orientados a la RSU, un sistema de monitoreo y evaluación de programas y proyectos, el voluntariado agustino, todo alineado con los objetivos de la institución.

Los capítulos siguientes del reglamento explican cómo se ha organizado la OURS. Un Órgano de Dirección que es la Jefatura Universitaria y dos órganos de línea son las Oficinas de Participación Social y la de Responsabilidad Interna, la primera de ellas orientada 'hacia fuera' y la segunda encargada de "hacer funcionar la Responsabilidad Social Universitaria en la comunidad universitaria" (Art. 49) A nivel de facultades y en coordinación directa con los Órganos de Línea, tenemos los Comités de

Responsabilidad Interna y las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria. En este nivel también parece establecerse esta división interno / externo que orienta sus objetivos y acciones. Es pertinente mencionar que en el reglamento no se menciona un último nivel que serían los docentes encargados a nivel de cada escuela, quienes también vienen desarrollando acciones vinculadas a la RSU.

Finalmente, con respecto a los participantes internos, se menciona a docentes, administrativos, estudiantes y egresados. El Art. 63 indica que la participación de los estudiantes en actividades de RSU es obligatoria y equivalente a créditos, siendo necesario cumplir con ello para poder egresar. En el caso de los docentes a tiempo parcial, su participación está en función a sus cursos y disponibilidad de horas lectivas. En el caso de los docentes a tiempo completo o dedicación exclusiva, se indica que deben ejecutar acciones de RSU en coordinación con las instancias respectivas de su facultad.

Un último documento normativo que revisaremos es el **Programa de Intervención 2017-2020 de la OURS**. Este recoge el modelo conceptual de François Vallaey (2009) que establece 4 ejes: campus responsable (gestión), formación profesional y ciudadana (formación), gestión social del conocimiento (investigación) y participación social (extensión), cada uno de ellos con sus respectivos temas de intervención.

Luego de ello propone dos matrices. En la primera desarrolla los ejes presentados inicialmente a través de acciones estrategias, objetivos, resultados, actividades, metas, indicadores e interesados. La segunda matriz complementa la primera buscando que se indique para cada actividad financiamiento, monto y periodo de ejecución.

3.2.3 Antecedentes de la responsabilidad social universitaria

La universidad, como institución, tiene sus orígenes en el S. IX¹⁴ y ha cumplido históricamente un rol vinculado a la formación y a la investigación. Sin embargo, funciones como extensión universitaria o proyección social, vínculos explícitos de la universidad con su entorno (a través de una acción organizada, implementada y

¹⁴ La UNESCO ha establecido que la universidad más antigua del mundo está en Marruecos y su nombre es Universidad de al-Qarawiyyin (859). Fue fundada por una mujer musulmana, Fátima al-Fihri. Actualmente es un prestigioso centro de formación en ciencias naturales. En Europa, la primera universidad se fundó en el S. XI. (<https://www.universia.net/es/actualidad/orientacion-academica/Las-12-universidades-mas-antiguas-del-mundo-y-de-espana-1129026.html>)

sostenida por parte de la comunidad académica: profesores y estudiantes), no parecen ser tan antiguos.

Una de las primeras referencias en torno a esta forma explícita de vincularse con la sociedad nos la brinda Néstor Cecchi, al afirmar que:

Las prácticas de extensión tienen su origen en el movimiento ocurrido en las universidades inglesas a partir de finales del siglo XIX, como respuesta a la revolución industrial producida en ese país. Dicha revolución creó la necesidad de desarrollar la educación también en otros sectores de la población, particularmente el de los trabajadores, dando lugar a lo que Ricardo Nassif, menciona como modalidades de enseñanzas “no formales” (Nassif 1984 citado en Cecchi et al, 2009, p.53)

Este podría ser uno de los antecedentes más antiguos de la extensión universitaria, que no es propiamente responsabilidad social; pero como veremos más adelante, la extensión universitaria es una referencia inmediata anterior al enfoque de RSU. Cecchi (2009) nos brindan un dato más preciso, al indicar que:

Es en 1867, en Cambridge, donde se establece el primer programa de extensión, que consistía en la práctica de los estudiantes universitarios con ciudadanos adultos, a quienes ofrecían lecturas organizadas. La denominaron “extensión educativa”, en tanto la consideraban una acción universitaria, pero dentro de los ámbitos específicos de la clase obrera y trabajadora. Esta nueva función de la universidad se generalizó por Europa y Estados Unidos (Bibiloni et al 2004 citado en Cecchi et al, 2009, p.53)

A partir de ellos podemos resaltar la idea que la mencionada ‘extensión educativa’ constituye una respuesta de la universidad (o al menos de una parte de ella) a un sector de la sociedad en el cual se percibía una necesidad particular. Esta experiencia, como veremos más adelante, también se desarrolla en nuestro país, pero ya en el Siglo XX, en la medida que se visibilizan nuevos sectores sociales y que la universidad va abriendo sus puertas a la formación de sectores más allá de las élites.

Manuel Garzón (2018) ubica como antecedente de la RSU el año 1930, pero no de forma explícita, sino inicialmente a través de las reflexiones de José Ortega y Gasset en torno a la misión de la universidad, que la simplificaba en docencia, investigación y formación de futuros investigadores (p. 14). Este mismo autor elabora, a partir de una

revisión documental, los antecedentes de la RSU ya como término utilizado en el ámbito académico:

Tabla 1

Año	Aportes	Referencias
1962	Primera alusión a RSU, XXV Congreso mundial de Pax Romana	Pax Romana (1966)
1963	Concepto inicial de Responsabilidad social como "aprendiendo hoy para comprender mañana"	Cooper, (1963)
1965	Las universidades deben educar para el futuro, no para el presente.	Morrison, (1965)
1966	La obligación de tomar medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad en conjunto, con sus propios intereses.	Davis y Blomstrom (1966)
1998	Las Universidades deben asumir dentro de la denominada "sociedad del conocimiento" una mayor responsabilidad social.	UNESCO (1998)
2009	Presenta contribuciones a los principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad.	UNESCO (2009)
2012	Principios para la educación de Gestión responsable (PRME)	UN Global Compacto (2012)

Nota, Antecedentes de la RSU. Fuente: Garzón, 2018, pp.14-15

Garzón (2018) indica que la primera vez que se utilizó el término fue en el Congreso Mundial de Pax Romana, en 1962. En el año 1963, Cooper lo define como "aprendiendo hoy para comprender mañana", a partir de la reflexión sobre la educación de los médicos y el conjunto de factores extrínsecos que influyen en su formación, lo cual implicaba un cambio en las responsabilidades educativas de la universidad. En el trabajo de Morrison (1965) se presenta la idea que las universidades deben educar para el futuro. Es interesante reconocer que esta reflexión de Morrison proviene (como en el caso de Cooper) del campo de la salud, en particular desde la salud pública.

El último eslabón en esa lista de antecedentes, el autor lo ubica en 2012 con los Principios de Educación en Gestión Responsable (PRME por sus siglas en inglés), los cuales buscan vincularse con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS, 2015). A partir de ello, se establecen 6 principios que buscan contribuir en la formación de los actuales administradores y gerentes: propósito (generar valor sostenible y trabajar por una economía incluyente), valores (incluir en los currículos los valores de la responsabilidad social), método (creando marcos para un aprendizaje eficaz) investigación (para comprender el papel de las empresas en la creación de valor económico, social y ambiental), alianzas (interacción y trabajo conjunto para hacer frente

a desafíos), y diálogo (facilitando el diálogo entre diversos actores de la sociedad civil respecto a la responsabilidad y sostenibilidad). (PRME, 2007)

La Dirección de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) también ha buscado rastrear los antecedentes de la RSU. Inicialmente refiere que “El primer antecedente se identifica en el siglo XIX, cuando surge la extensión educativa en las universidades europeas para atender gratuita y solidariamente la formación de los obreros. En 1871 el profesor James Stuart de la Universidad de Cambridge instaura la extensión universitaria junto con otros profesores al dictar cursos y organizar clubes para relacionar a los universitarios con los trabajadores.” (DARS, 2019, p.13)

En el caso de nuestro país, la primera experiencia de extensión universitaria se habría dado en el Cusco.

“Es en la Universidad de San Antonio Abad del Cusco donde se inicia la extensión universitaria en América Latina. En 1909, debido al estado de abandono, sus estudiantes se opusieron a que el rector continuara en el cargo y se proclamó la primera huelga universitaria del Perú y del continente. Con el apoyo de los estudiantes, el maestro norteamericano Alberto Giesecke asumió el rectorado, modernizó la universidad y la conectó con su sociedad. Introdujo en la universidad peruana el positivismo, técnicas estadísticas y una revaloración de la cultura inca en paralelo con una preocupación social por los indígenas del presente (Valer, 2013). De dicha universidad egresó la generación de pensadores más importantes del indigenismo peruano como Luis E. Valcárcel o José Uriel García (Paz Delgado, 2002).” (DARS, 2019, p.13)

Otro referente importante se da en el año 1919, entre el final de la República Aristocrática y el inicio del Oncenio de Leguía. Después de una huelga de obreros textiles, se consiguió establecer la jornada de ocho horas. Este derecho se alcanzó con el apoyo de la Federación de Estudiantes del Perú (1917). Estos también eran años donde una mayor necesidad de representación política de sectores populares se va cristalizando con la creación de los determinados ‘partidos de masas’¹⁵. También se van formando los primeros gremios de trabajadores, a partir del modesto proceso de industrialización que se había iniciado en el país. (Cueto & Contreras, 2013, pp.232-237).

¹⁵ Partido Socialista fundado por José Carlos Mariátegui (1928) y Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA) fundado por Víctor Raúl Haya de la Torre (1924). Si bien Mariátegui fue un autodidacta (a diferencia de Haya, que sí cursó estudios superiores), sus vínculos con sectores estudiantiles fueron innegables durante los años 20 del siglo pasado.

Pero un hecho trascendental en la universidad latinoamericana y que marcaría la agenda, por lo menos durante el Siglo XX, fue la célebre Reforma de Córdoba¹⁶. Aunque inicialmente se desarrolló en Argentina en el año 1918, sus demandas se extendieron a diversas universidades de América Latina. A partir de esta confluencia de cambios sociales, políticos y culturales en la región:

...el movimiento obrero estudiantil fundó en 1921 la Universidad Popular Manuel González Prada dedicada a la formación de trabajadores de fábricas y haciendas. Liderados por Víctor Raúl Haya de la Torre y José Carlos Mariátegui, estos espacios de extensión universitaria albergaron a miles de estudiantes, hombres y mujeres ávidos por escuchar clases en castellano y de ser posible en quechua. La extensión universitaria fue aplaudida por la sociedad peruana y tomada como ejemplo en otros países hasta que el presidente Augusto B. Leguía decidió cerrar las universidades populares y desterrar a sus líderes, quienes reaccionaron creando los primeros partidos políticos modernos del país (Klaiber, 1975 citado en DARS, 2019)

A fines de los años sesenta, con la llegada al poder del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada, se busca establecer la proyección social universitaria durante su reforma del año 1969. La DARS indica que el gobierno militar:

“...buscó convocar a las universidades nacionales en aquel momento para trabajar en la movilización social del país, pero su labor fue limitada respecto del fundamentalismo que, utilizando viejos marcos pedagógicos autoritarios, había abierto las aulas para el desarrollo de propuestas de extrema izquierda.” (DARS, 2019, p.15)

De esta última reflexión podemos reconocer el intento del gobierno militar en articular a las universidades para poner en marcha la denominada proyección social. Pero también podemos preguntarnos en relación con el rol que cumplieron las universidades (y la educación pública en general), directa o indirectamente, en la gestación durante los años setenta del proyecto que se convertiría más adelante en Sendero Luminoso. Tal y como indica el documento, las prácticas pedagógicas en la escuela reproducían relaciones jerárquicas, desiguales y discriminadoras. Pero no solo basta mirar a la escuela pública. Es válido también preguntar ¿Dónde se habían formado esos maestros que ahora, desde la escuela, mantenían una relación vertical y poco democrática con sus estudiantes? Una de las lecciones que nos deja este periodo es que las

¹⁶ Si bien el marco general de la demanda buscaba su democratización y el carácter científico de la misma (en oposición a sectores conservadores que la habían controlado durante muchos años), se pueden identificar algunas demandas particulares que se hicieron muy populares en Latinoamérica: reformas en leyes y estatutos, autonomía, cogobierno (docentes y estudiantes), extensión universitaria, concursos para la docencia, entre otros.

universidades y centros de formación superior tendrían que preguntarse, permanentemente, que tipo de profesional están formando.¹⁷

Finalmente, un último momento en este recuento que hace la DARS se ubica ya en el Siglo XXI y el papel que han tenido las empresas, en un contexto de aplicación de nuevas políticas económicas. Inicialmente, con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y esta nueva toma de conciencia que se va generando en relación con los impactos sociales y ambientales que pueden generar.¹⁸ Sin embargo, “Al ampliar el campo de responsabilidad social a todo tipo de corporaciones, ese enfoque fue asumido también por las universidades, las que gradualmente empezaron a reconocer sus impactos y a reflexionar sobre ellos. El año 2014 la Responsabilidad Social Universitaria reemplazó a la Proyección Social en la Ley Universitaria N° 30220.” (DARS, 2019, p.15)

Esta relación inicial de responsabilidad social empresarial y responsabilidad social universitaria es recogida por Roberto Katayama (2014) quien refiere que “A fines del siglo pasado las universidades europeas y norteamericanas buscaron llevar dicho concepto a la academia y comenzaron a desarrollar la responsabilidad social universitaria (RSU) como un caso especial de RSE (...) Así, la RSU se constituyó en un instrumento importante para impactar de manera positiva en el entorno.” (Katayama, 2014. P.40). No obstante, el autor también indica que la idea de considerar a la RSU como un caso especial de la RSE fue cuestionada casi desde el inicio, ya que implicaba

¹⁷ “La CVR ha comprobado que el Estado descuidó durante varias décadas el tema educativo. Hubo proyectos modernizadores en la década del 60, pero fracasaron. Ni la ley universitaria ni la reforma educativa de 1972 lograron revertir esta tendencia. Tampoco neutralizaron el predominio de pedagogías tradicionales autoritarias. En aquellos espacios que el Estado fue dejando en su repliegue, germinaron nuevas propuestas. Ellas propugnaban un cambio radical, no asimilable por el sistema social y político, sólo alcanzable por la vía de la confrontación y sustentado en un marxismo dogmático y simplificado, que se expandió ampliamente en las universidades durante la década de 1970. Esos nuevos contenidos se transmitieron utilizando los viejos marcos pedagógicos autoritarios que no fueron cuestionados.” (Reategui 2009:43)

¹⁸ En el año 2010 se aprueba la norma ISO 26000, la cual es una herramienta para que las empresas puedan pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones, y entre sus beneficios se destacan: mayor competitividad, mejor reputación a nivel social, atraer y retener colaboradores, clientes y usuarios, mantener la motivación, compromiso y productividad. (Tomado de: <https://www.globalstd.com/blog/guia-iso-26000-responsabilidad-social/>) Es importante también resaltar que la ISO 26000 busca ayudar a todo tipo de organización (independiente de su tamaño, actividad o ubicación) a operar de una manera socialmente responsable. Para ello proporciona una guía sobre: 1) Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social; 2) Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social; 3) Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social; 4) Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social; 5) Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia; 6) Identificación y compromiso con las partes interesadas y 7) Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social. (ISO 26000, 2010, p.6)

considerar que las universidades eran esencialmente empresas, desconociendo que ambas instituciones persiguen fines distintos.

Katayama también remonta los orígenes de la RSU a la ya mencionada Reforma de Córdoba (1918), que planteaba no solo un conjunto de cambios impostergables en la administración de la universidad; también cual debía ser el rol de la universidad en el desarrollo de cada país. Veía, además, en la antigua extensión universitaria y proyección social, una expresión de este antiguo espíritu reformista expresado en la Ley Universitaria de 1983.¹⁹

Dentro de los antecedentes que propone Takayama (siempre en la línea de identificar ideas relacionadas a la RSU) nos llama particularmente la atención el modelo de 'universidad popular', planteado en los años 80 del Siglo XX, por el rector de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Dr. Antonio Cornejo Polar. Uno de los estudiosos de la obra de Cornejo Polar, Raúl Bueno, recoge la concepción que el rector sanmarquino tenía de esta 'universidad popular' como una institución:

(...) al servicio de los intereses del pueblo: [orientada] a recuperar, producir y difundir el saber que beneficie material y espiritualmente a las grandes mayorías y no solo a los sectores privilegiados de América Latina. Por último, pero no menos importante, esta universidad popular está destinada a indagar las raíces de la identidad dentro de la pluralidad cultural, y a enrumbar los factores de signos que permitan su afirmación y desarrollo. (Bueno, 1999 citado en Katayama, 2014, p.41)

Es muy interesante que Cornejo Polar ya fuera haciendo una crítica temprana al modelo de extensión universitaria, vigente en aquellos años. Raúl Bueno al respecto indica que:

Antonio Cornejo Polar enseña que esa noción [extensión universitaria] supone al pueblo en la periferia del conocimiento, como algo no integrado de modo sustancial a los afanes universitarios, a la vez que supone a la universidad como una entidad necesariamente de élite, paternalista y condescendiente. En cambio, la universidad popular a la que se adhiere Conejo Polar entiende más bien al pueblo como soporte y marco de sus actividades. También como fuente de información y objetivo central de la producción y difusión del saber. (Bueno, 1999 citado Katayama, 2014. P.42)

¹⁹ Hay que tener en cuenta que el artículo está publicado en 2014, precisamente el mismo año que se aprobaba la Ley Universitaria 30220. Formalmente lo que tenía la universidad en ese momento, era proyección social y extensión universitaria. Sin embargo, desde hacía unos años ya se venía discutiendo la pertinencia en cambiar de enfoque.

Es decir, visionariamente, entiende la misión de esta 'universidad popular' no de manera unidireccional, jerárquica o voluntarista. Más bien, vislumbra una institución que establece una relación dialógica, de aprendizaje permanente y que posee una visión crítica del conocimiento que se produce desde las aulas, para evaluar si efectivamente contribuye en la solución de los problemas de la sociedad.

Schwalb, Prialé & Valleys (2019) indican que se puede rastrear, en el caso latinoamericano, el origen de la RSU en tres iniciativas: “el ‘Proyecto Universidad Construye País’ de 2001, liderado por la Corporación Participa en asociación con la Fundación Avina; la ‘Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo’, de 2002, y la red de homólogos de RSU-AUSJAL, creada en 2007.” (Schwalb, Prialé & Vallaeys, 2019, p.23) Los investigadores además indican que:

Las tres iniciativas listadas generaron sus propias definiciones de RSU, pero tienen, como componente común, el reclamo por la capacidad de respuesta de la universidad frente a su contexto, que supone impactar al interior de la propia comunidad y hacia afuera de ella, a través de sus cuatro procesos permanentes —gestión, formación, investigación y extensión—, con una orientación fundada en principios y valores que conducen hacia la promoción de un desarrollo humano sostenible.” (2019: 24)

De las tres iniciativas mencionadas, nos detendremos en el Proyecto “Universidad Construye País”, que Vallaeys (2018) reconoce también como un antecedente muy importante de RSU. Por otro lado, Jiménez (2006), nos ayuda a contextualizar el origen y las motivaciones que llevaron a que la experiencia chilena sea pionera en América Latina. Jiménez, si bien reconoce la estabilidad política, económica y social del país sureño, también incide en la marcada desigualdad existente: “Se observa una desintegración social, se vive en ciudades segmentadas y surgen demandas por la protección del medio ambiente, el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural, y una mayor seguridad ciudadana, entre otras cosas.” (p.273)

Dentro de la necesidad de tener una ciudadanía comprometida y socialmente responsable, la autora reconoce a un conjunto de actores (Estado, sociedad civil, empresas), pero destaca la figura de las universidades “...ya que pueden actuar como formadores de la ciudadanía comprometida con el desarrollo de su país, agentes de investigación pertinente para las necesidades y características del país y estar presentes en el medio en el que se incluyen con un aporte significativo.” (p. 274) Es así

como surge el proyecto “Universidad Construye País” con la finalidad de expandir el concepto y la práctica de la RSU e involucrar a las universidades en los desafíos que la sociedad le plantea.

El proyecto se inicia el año 2001, al asociarse la Corporación Participa y la Fundación Avina, participando 13 universidades de 5 regiones del país. El proyecto se divide en dos etapas: la primera (2001-2003) estuvo orientada a la sensibilización, elaboración de un concepto compartido y la denominada ‘instalación’ que consistía en el inicio del desarrollo de actividades (seminarios, encuentros y la no menos importante incorporación en el currículo el tema de la RSU). La segunda etapa (2004-2005) estuvo dividida en 4 líneas de acción: experiencia demostrativa de la relación entre universidad y región, incidir en políticas públicas sobre educación superior, consolidación del concepto y práctica de la RSU; y finalmente desarrollar una experiencia piloto de innovación curricular de la RSU. (Jiménez, 2006, p.274)

Entre los resultados, Jiménez (2006) destaca además de la difusión y reflexión que significó esta experiencia de 4 años, el establecimiento de una red de universidades, publicaciones, elección de autoridades (con programas específicos de RSU) y el Proyecto Regional Chile 2020. Entre las recomendaciones resalta la creación de un ‘capital’ (expresado a través de las reuniones, publicaciones, charlas y seminarios) y de una estructura organizacional de las universidades. Pero al mismo tiempo reconoce que las dos anteriores (capital y estructura organizacional), sin líderes y equipos que desarrollen estas actividades, son aspectos que deben reforzarse para darle sostenibilidad al proyecto. También resalta lo importante que fue la planificación estratégica y el monitoreo; la primera para trazar líneas de acción y el segundo para identificar elementos que deber reprogramarse e incorporarse, sin restarle armonía al proyecto. Finalmente, como un aporte recogido entre los participantes del proyecto, se presentaba la necesidad de contar con una instancia no universitaria que haga las veces de coordinador. (Jiménez, 2006, pp.275-276)

3.3 Enfoques teóricos

3.3.1 Definiendo la responsabilidad y misión de la universidad

Las reflexiones teóricas en torno a la responsabilidad social universitaria son relativamente recientes. En realidad, no parecen ir más allá del S. XXI y, aunque asociadas inicialmente a la Responsabilidad Social Empresarial (algo más antigua), poco a poco fueron desarrollando su propio sentido, al asentarse cada vez más la idea que si bien ambas deben responder por sus impactos sobre la sociedad de la que forman parte, las funciones y misión de cada una son diferentes.

En este camino, que buscaba ir configurando su propia identidad, uno de los primeros textos que va a sentar las bases de la reflexión (al menos en Latinoamérica) es el trabajo Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos (2009) de François Vallaey, Cristina de la Cruz & Pedro Sasía. Este documento está dividido en dos partes, la primera más orientada a la reflexión teórica y la segunda buscando ofrecer un conjunto de herramientas de autodiagnóstico, que recojan no solo percepciones, sino que permitan responder a las preguntas ¿cómo estamos ahora en cuanto a nuestra responsabilidad social? y ¿qué tenemos que hacer para mejorar nuestra responsabilidad social? En esta segunda parte del manual no nos detendremos; más bien recogeremos algunas ideas de la primera parte que, a pesar de haber transcurrido más de 10 años desde su aparición, creemos que sigue siendo referencial para poder entender de qué hablamos cuando abordamos el tema de la responsabilidad social universitaria.

Los autores proponen una pregunta inicial que les permitirá desarrollar un conjunto de ideas: ¿Qué es la responsabilidad social? Aunque reconocen la dificultad de presentar una noción definitiva y sustantiva, se animan a proponer un concepto que consideran debe acompañar a toda definición de responsabilidad social: el desarrollo sostenible. Este es considerado como "...la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones." (2009, p.6) Ahora bien, siguiendo con la responsabilidad social, Vallaey, De la Cruz & Sasía (2009) prefieren definirla inicialmente por la vía negativa, es decir, antes que afirmar lo que es, prefieren empezar indicando lo que no es. Así, para ellos la responsabilidad social no es acción social filantrópica, no es una moda pasajera, no es una función más de la organización y finalmente no es solo para empresas, sino "...concierne a todas las organizaciones, públicas y privadas, con o sin fines de lucro, nacionales e internacionales." (2009, p.6)

Al identificar los atributos que definen la responsabilidad social, esta vez positivamente, indican que es la buena gobernabilidad, gestión de impactos medioambientales y sociales, diálogo y rendición de cuentas; y alianzas para un desarrollo sostenible (2009: 6-7). Los autores, luego de establecer un primer marco buscando delimitar que es (y que no es) la responsabilidad social, pasan a un segundo nivel, más específico, y ahora nos presentan una definición de responsabilidad social universitaria (RSU). Para ellos, la RSU se define desde los impactos que esta genera en su entorno, los cuales pueden ser agrupados en 4 categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social (2009, p.8) como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 9



Nota, Impactos universitarios. Fuente: Vallaeys et al (2009, p.8)

- Los impactos organizacionales: la universidad impacta en la vida de su personal (docentes, administrativos y estudiantes) y su quehacer cotidiano tiene un impacto ambiental.
- Los impactos educativos: se preguntan por el tipo de profesional, ciudadano y persona que forma y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable.
- Los impactos cognitivos: tiene que ver con el conocimiento que produce, su pertinencia social y sus destinatarios.
- Los impactos sociales: la universidad se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar en la resolución de sus problemas.

Los autores concluyen la descripción de estas categorías haciendo dos anotaciones importantes: la primera referida a los impactos cognitivos, los cuales son menos conocidos, pero al mismo tiempo los más importantes. Y justifican ello indicando que es a partir de los paradigmas mentales y modelos prácticos como los líderes comprenden la realidad. Los impactos sociales se derivan de estos modos de comprender la realidad y habrían contribuido con el desarrollo insostenible que vivimos en la actualidad. La segunda anotación tiene que ver con incorporar la gestión dentro de este modelo de

RSU. Es decir, entender la función universitaria, dentro de ella lo social, de manera integral: gestión, formación, producción de conocimientos y participación social.

Ahora bien, al pensar en la responsabilidad social de la universidad debemos reflexionar también en la misión de la universidad. Como se mencionó anteriormente, cuando desarrollamos los antecedentes de la RSU, un momento importante de reflexión y acción en torno a la misión de la universidad en América Latina podemos ubicarla en la Reforma de Córdoba (1918). La universidad no puede ni debe desvincularse de su entorno y la realidad social, económica y política de nuestra región debe interpellarla de manera permanente. Cecchi et al. (2009) meditan sobre ello y sobre el compromiso de la universidad en el S XXI. A partir de una crítica inicial a las políticas neoliberales implementadas en la región, los autores resaltan las condiciones de exclusión que se han generado en algunos casos o agravado en otros. Esta exclusión ha generado una profunda desigualdad, que es percibida por algunos sectores académicos y políticos como el mayor problema de la región²⁰. Frente a ello, se preguntan acerca del rol de la universidad en una sociedad más justa, más equitativa y respetuosa de los derechos humanos (2009, p.15). Es más, citando al filósofo y antropólogo argentino Rizieri Frondizi indican que "...no es suficiente abrir las puertas de la universidad pública al medio, para ofrecer lo que sabemos hacer, ni con hacer lo que nos solicitan; hoy la Universidad debe hacer lo que es necesario" (Frondizi, 2005 citado en Cecchi et al, 2009, p.15). Es más, siguiendo con Frondizi, resaltan que, si la universidad no cumple su misión social, su misión cultural, científica y de formación de profesionales pierde su valor y sentido.

En este contexto, la universidad no ha sido ni es ajena a la desigualdad que caracteriza a la región. Como mencionan los autores:

Las Universidades nacionales, desde la época moderna, han demostrado su permanencia institucional debido al reconocimiento social, a partir de que su misión fue la de formar líderes, en un primer momento, dentro de las clases altas y, posteriormente, profesionales y técnicos, en las clases medias, porque reproducían

²⁰ Desde hace muchos años se insiste en que el problema de nuestra región no es principalmente la pobreza, sino la desigualdad (Cotler & Cuenca 2009). A diferencia de la primera, la desigualdad es una categoría relacional, es decir, mientras la pobreza busca medir una determinada condición a partir de un indicador (ingresos económicos, acceso a servicios, necesidades básicas insatisfechas, etc.), la desigualdad compara las brechas existentes entre los sectores con mayores ingresos y aquellos con menores ingresos. En el caso latinoamericano, la distancia es muy grande y muestra que mientras algunos sectores pueden llevar una vida digna y sin mayores sobresaltos (incluso en plena pandemia), otros han agravado su condición y sus posibilidades de poder aspirar a una vida mejor. Incluso, bajo el espejismo de la reducción sostenida de los niveles de pobreza, se ignoró la alta vulnerabilidad de algunos sectores que aparentemente dejaron de ser pobres (porque superaron la línea de pobreza monetaria), pero la pandemia nuevamente los regresó a su antigua condición.

los modelos del orden hegemónico. De ese modo, se aseguraba la formación de dirigentes que eran requeridos por la economía, el Estado, los otros niveles del sistema educativo, entre otros. Esto permitió que, poco a poco, se fuera aislando en una “torre de marfil” (Coraggio, 2002) en relación a la totalidad de la sociedad. Al mismo tiempo, esa situación la ubicó en una posición de rigidez y de indiferencia a todo cambio generado por problemáticas extrauniversitarias. (Cecchi et al, 2009, p.31)

Finalmente, la universidad tampoco es ajena a lo lógica imperante de libre mercado, que amplía la oferta educativa, pero condiciona su calidad a las posibilidades económicas de quienes la demandan. Ello, como indican los autores, termina reproduciendo la desigualdad y la fragmentación social.

3.3.2 De la extensión universitaria a la responsabilidad social

Uno de los cambios más importantes que trae consigo el nuevo enfoque de RSU, es pasar de un antiguo modelo denominado extensión universitaria y proyección social a uno nuevo, mucho más integral y que busca vincular a la universidad con su entorno. Equivocadamente, algunos sectores en la comunidad universitaria creían (tal vez sigan creyendo) que solo ha sido un cambio de denominación, pero en realidad asistimos a uno que va más allá de lo nominal y que pretende transformar paradigmas y prácticas existentes.

Ya en el año 2007, François Vallaey establecía diferencias entre uno y otro enfoque. Aunque no habla precisamente de extensión universitaria (más bien de proyección social), vamos a utilizar esta comparación que ciertamente nos ayuda a distinguir una propuesta de otra. En este caso, presentaremos una versión resumida de la tabla comparativa de Vallaey. (Tabla 2)

Tabla 2

	Proyección social voluntaria	Responsabilidad social universitaria
Concepción	Voluntad institucional de expresar valores de solidaridad	Inter solidaridad, que los estudiantes necesitan aprender en su formación profesional y ciudadana
Actores	Grupo voluntario (docentes y/o estudiantes) que desean emprender un proyecto voluntario fuera de la universidad	Programas solidarios que benefician mutuamente en una ‘comunidad de aprendizajes’ La comunidad se desarrolla y la Universidad mejora su formación académica (estudiantil y docente) y produce nuevos

		conocimientos (investigación aplicada).
Impactos	Rutinas de enseñanza e investigación no están afectadas por las iniciativas de proyección social, que siguen concibiéndose en una lógica 'intramuros'. No forma parte de la malla curricular ni de la agenda de investigación académica.	Se enriquece la enseñanza y mejora la investigación a partir de los proyectos emprendidos. Se crea una sinergia entre formación, investigación y participación social.
Sostenibilidad	Solo aprenden los alumnos que participan en los proyectos y solo se beneficia la población. Las actividades no forman parte de plan curricular. La comunidad universitaria queda al margen de los beneficios. Es percibida como un gasto sin o con poco retorno.	Todos participan de estas comunidades de aprendizaje y los beneficios son para todos. Los profesores investigan y los gastos de proyección son parte de la inversión normal de la universidad (sostenibilidad)
Administración universitaria	Esta separada de la proyección social, sin reconocerle un papel educativo y sin ser objeto de investigación. Gestión institucional, formación profesional y participación social van separadas.	Mejorar la administración es uno de los objetivos privilegiados de la RSU, buscando calidad en gestión social y ambiental. La administración es modelo ético para la comunidad académica.
Estrategia de formación ética	La formación integral se encuentra en los cursos de ética y humanidades. La proyección social depende de la voluntad de los estudiantes.	Dada la sinergia entre Gestión institucional, formación profesional y participación social asegura un clima laboral ético y afirmación de valores como la solidaridad y desarrollo sostenible. Las vivencias socialmente responsables no están presentes solo en los cursos que revisan temas éticos y más bien son transversales a los cursos de la carrera.

Nota, Elaboración propia Comparación Proyección social y RSU. Fuente: Vallaey (2007, p.7)

A pesar su antigüedad, consideramos que esta comparación que nos brinda Vallaey sigue teniendo validez y puede ser un instrumento valioso en la transición de un antiguo modelo a nuevas formas de poner en práctica la RSU.

Contribuyendo en la construcción de este nuevo paradigma de responsabilidad universitaria, Schwalb et al. (2019) resaltan que es la Norma 26000²¹ la que actúa como inspiración para la formulación de la RSU, “Sin embargo, esta definición debe ser adaptada a las especificidades propias de organizaciones dedicadas principalmente a la construcción y transmisión de saberes humanísticos y científicos, como lo son las universidades.”(p.19) Los autores nuevamente insisten en los impactos antes mencionados (cognitivos, organizacionales y sociales), pero agregan que hay un riesgo ético en: “...no cumplir bien con la misión universitaria, [entre ellos la] incongruencia entre lo que la universidad declara que es y lo que en realidad hace, no percibir en el día a día las patologías sociales y ambientales que reproduce y fortalece, entre otros riesgos.” (Schwalb et al, 2019, p.23)

Además, agregan que: “El hecho de que la universidad tenga fines educativos, humanísticos y científicos no la inmuniza contra los impactos negativos que sus operaciones puedan generar en su entorno social y ambiental. Incluso cuando se tienen buenos fines y se quieren hacer las cosas bien, se puede tener impactos negativos.” (Schwalb et al, 2019, p.23) Finalmente, refuerzan la responsabilidad de la universidad en la formación de profesionales para un mundo social y ambientalmente insostenible. Ello, para los autores, implicaría una corresponsabilidad, “desde su forma de enseñar y generar conocimiento, de las patologías sociales que, involuntariamente, genera en su entorno.” (Schwalb et al, 2019, p.23)

Ahora bien, desde las primeras experiencias de RSU, como el proyecto “Universidad Construye País” en Chile, pasando por las Cátedras UNESCO de Latinoamérica y el Caribe (2014) y las redes y observatorios dedicados a la RSU ²², los autores se animan a proponer una definición que recoge estas diversas contribuciones:

La responsabilidad de la universidad de responder a las necesidades de transformación social de su esfera de influencia, por medio de la gestión ética y eficiente de todos sus procesos administrativos, formativos, cognitivos y de extensión, cuidando los impactos sociales y ambientales negativos que pueda

²¹ ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más.

(https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)

²² Observatorio Iberoamericano de Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones Universitarias de Educación a Distancia (OIRSUD), el Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y El Caribe (ORSALC), el Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU) o la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA). (Schwalb et al, 2019, p.24)

generar y promoviendo impactos positivos en alianzas territoriales para el desarrollo humano sostenible. (Schwalb et al, 2019, p.24)

Como es posible apreciar, este concepto busca recoger lo mejor de la tradición vinculada a la reflexión teórica de la RSU. Por un lado, el reconocimiento de la necesidad de transformación social de su esfera de influencia, es decir, la universidad no puede ser una 'isla' en medio de un 'mar' de demandas. En segundo lugar, se resalta los elementos que forman parte de la política de RSU: administrativo, formativo, cognitivo y de gestión. Finalmente, cuidar impactos negativos y promover impactos positivos, teniendo como fin el desarrollo sostenible.

3.3.3 Gestión en gerencia social

En este punto es pertinente precisar que, si bien la gestión es una categoría amplia y que en las últimas décadas ha tenido un desarrollo significativo buscando mejorar procesos y herramientas, es necesario indicar hacia donde se orienta particularmente la gestión en gerencia social. Tal y como indica Bobadilla: "Uno de los retos principales que tiene la gerencia social es lograr que los programas y proyectos sociales consigan resultados sostenibles que impacten en la mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables y excluidos." (2017, p. 17) Para lograr esta mejora, una gestión pertinente de las diferentes iniciativas, en cada una de sus etapas, resulta fundamental. La RSU no es ajena a este reto, ya que busca involucrar no solo a la población a la cual está dirigida el proyecto (normalmente sectores vulnerables, sino también a los diferentes actores vinculados: docentes, estudiantes, egresados y personal administrativo, para poder alcanzar sostenibilidad.

Siguiendo con Bobadilla (2017), la gestión gerencia social es un enfoque y un método para mejorar el manejo de las organizaciones que buscan el desarrollo humano (p.17) Este manejo "intenta comprender cómo la acción colectiva organizada puede establecerse sobre la base de responsabilidades compartidas, es decir, no centradas en una de las partes." (2017, p.17). Esta característica trae como consecuencia que la gestión en gerencia social se distinga de otros tipos de gestión.

Dentro de la gestión en gerencia social es importante reconocer los diferentes modelos de gestión. Inicialmente, se debe precisar que un modelo de gestión busca estructurar la división de trabajo, definir niveles de autoridad y responsabilidad; y la implementación de mecanismos de coordinación basados en procesos orientados a resultados (Bobadilla, 2017). El autor hace una distinción entre un modelo de gestión tradicional que ha generado condiciones de fragmentación y atomización en la intervención social, y que termina favoreciendo la prevalencia de los intereses particulares frente a un

modelo de gestión de gobernanza. Según Bobadilla (2020) este modelo sirve "...como mecanismo para la gestión de bienes públicos de manera participativa y concertada...superadora del tradicional esquema jerárquico, que implica por igual la participación de las instituciones públicas, privadas y del tercer sector en la resolución de problemas que afectan al interés general." (p.12) Para que este modelo pueda aplicarse, se requiere un buen capital social, implicación activa y corresponsable de actores privados y el liderazgo de la alta función pública (Varela 2011 citado en Bobadilla, 2020, p.13) Dados los retos actuales, claramente la invitación es transitar de un modelo de gestión tradicional a uno de gobernanza.

Un tercer aspecto que corresponde resaltar está relacionado a los estilos de gestión. Al respecto, los autores Bobadilla, Dumler & Merschrod identifican tres estilos: el primero denominado oligárquico que está centrado en el poder de unos pocos que toman las decisiones más importantes. Un segundo estilo es el selectivo, cuyo poder recae en un grupo en concreto en desmedro de otros. Aunque la diferencia parece ser sutil (ya que ambos comparten la característica de mostrar un manejo de poder arbitrario), el primer estilo estaría orientado a nivel de liderazgos y el segundo a nivel de grupos de interés. Finalmente, el tercer estilo es el representativo, en el cual el poder es compartido entre las diversas áreas que representa la organización. (Bobadilla, Dumler & Merschrod, 1998 citado en Bobadilla, 2017, p.23) Nuestra cultura institucional parece poseer un estilo que se mueve entre lo oligárquico y lo selectivo, característica que se convierte en un obstáculo en la construcción de prácticas democráticas dentro de las instituciones que fortalezcan los niveles de participación.

No queremos concluir esta sección orientada a la gestión en gerencia social sin detenernos brevemente en el valor público o compartido que se puede definir como: "... el valor que las y los ciudadanos le otorgan a los bienes y servicios recibidos del Estado cuando satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad y es al mismo tiempo una perspectiva potente para avanzar hacia sociedades más sostenibles y resilientes." (CEPAL, 2022)

Bobadilla (2017) identifica un conjunto de características del valor público:

- Las acciones que se emprendan deben generar valor para los grupos de interés.
- Se debe hacer una exploración continua de las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés.

- Debe existir una responsabilidad transversal, en el sentido de ocuparse del cumplimiento de los procesos de esta naturaleza de la organización, verificando los resultados en todas las etapas.
- Debe ser adaptativa, de modo que se ajuste a los cambios en el entorno y las expectativas de los grupos de interés.
- Debe promover la participación y la concertación de los objetivos y las prioridades de los diversos actores y visionar los problemas y sus posibles soluciones. (p.47)

Este conjunto de características, más allá de ser un listado referencial, podría convertirse en un listado que permita evaluar si las acciones emprendida pueden calificarse efectivamente como generadoras de un valor público o están más bien lejos de poder considerarse de esa forma. Una gestión con enfoque de gerencia social que no esté orientada a la generación de valor público con las características mencionadas está lejos de ser sostenible e impactar en la calidad de vida de las personas.

3.3.4 Participación social, ciudadanía y democracia

Participación social y ciudadanía parecen ser las dos caras de una misma moneda. No se puede reflexionar sobre los alcances de la participación social sin observar con detenimiento la ciudadanía y como está se ha ido construyendo con el paso del tiempo. Y es que resulta un error pensar en la ciudadanía como algo estático (que no registra cambios) o algo 'ya dado' (basta con pertenecer a una comunidad política para ser sujeto de derecho). Una de las maneras de acercarnos a esos procesos de construcción de ciudadanía y entender mejor su permanente evolución, son las denominadas 'generaciones de derechos', las cuales pueden ayudar a reconocer los derechos como conquistas progresivas que amplían no solo la posibilidad de acceder a un vida cada vez más digna, sino van ampliando la inclusión y el reconocimiento a grupos antes marginados. Es así como vamos pasado de los derechos civiles y políticos (primera generación), a los derechos económicos, sociales y culturales (segunda generación), los derechos colectivos, de solidaridad o de los pueblos (tercera generación) y finalmente aquellos relacionados con el desarrollo tecnológico (cuarta generación).

Ahora bien, es importante mencionar que este camino de la ampliación de derechos no siempre ha sido lineal y en un solo sentido (hacia delante); sino que es posible reconocer avances y retrocesos en el acceso a los mismos. También es pertinente indicar que, si bien las generaciones de derechos establecen una temporalidad en la aparición de estos (no todos aparecieron simultáneamente), ello no significa aplicar una suerte de secuencialidad en su implementación. Es decir, contrariamente al argumento de algunos

sectores conservadores que insisten que primero debemos aspirar a conquistar los derechos de primera o segunda generación (reducción de la pobreza, por ejemplo), antes que pensar en los de tercera o cuarta generación (ambiente saludable y acceso a las tecnologías de la información y la comunicación), el reto consiste en ampliar cada vez más la aplicación efectiva de todos ellos.²³

En el caso del Perú, la participación social a través de la ciudadanía ha tenido lo que Cotler (1980) denominaba incorporaciones progresivas a la vida del Estado, las cuales buscaban crear "...consenso entre gobernantes y gobernados, entre dominantes y dominados sobre la legitimidad del Estado, asentando así los límites y procedimientos institucionales de la participación política." (p.13) Si bien esta fue una aspiración, para Cotler nuestras élites estuvieron lejos de cumplir con esta tarea, realizando un proceso de relativa democratización y, respondiendo en algunos casos, con "desprecio y represión, generando violencia y desesperación." (p.13)

A partir de lo mencionado, si bien la ciudadanía era formalmente universal a inicios de la república (a partir del principio liberal de igualdad ante la ley que inspiró los ideales de las élites criollas), en la práctica el ejercicio ciudadano quedaba restringido a un grupo reducido de criollos letrados urbanos y propietarios que podían ejercer, por ejemplo, el derecho al voto. Por ejemplo, la población indígena podía votar a inicios de la República (de manera indirecta, a través de un sistema que elegía representantes que si ejercían un voto directo), a fines del siglo XIX se restringe el derecho al voto de la población indígena estableciendo como requisito para votar el saber leer y escribir, la denominada ciudadanía capacitaria (sic).²⁴ (Del Águila, 2013)

²³ Un ejemplo para esta afirmación podemos encontrarlo en el archivamiento por parte de la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso de la Republica en julio de 2022 de la Resolución Legislativa N° 239 respecto al Acuerdo de Escazú, por "considerarla innecesaria". El congresista Bustamante, presidente de esa Comisión, justifico esta decisión mencionando que ya existe normatividad en material ambiental y que ratificarlo sometería al Perú a la normativa internacional. (Tomado de: <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/comision-de-rr-ee-archivo-propuesta-del-acuerdo-de-escazu/>). Según la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental: "El Acuerdo de Escazú es un tratado político vinculante en América Latina y el Caribe para mejorar el acceso a la información, la participación en la toma de decisiones y el acceso a la justicia en materia ambiental. Es el primer acuerdo ambiental en América Latina y el Caribe, y también es único a nivel mundial. Como primer tratado vinculante del mundo con disposiciones sobre activistas ambientales y de derechos humanos, es un instrumento innovador para la protección de la naturaleza y los derechos humanos." (Tomado de: <https://www.actualidadambiental.pe/>)

²⁴ Si bien esta exclusión no es directa hacia la población indígena, termina siéndolo en términos indirectos, ya que, si un alto porcentaje de peruanos eran analfabetos, en el caso de la población indígena el porcentaje era mucho mayor. Al respecto se puede revisar el interesante artículo de José Ragas (2007) Leer, escribir y votar. Literacidad y cultura política en el Perú (1810-1900) <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/historica/article/download/233/227/0>

Pero como mencionábamos previamente, es un error observar a la ciudadanía en el Perú como algo estático, ya que, así como es posible registrar retrocesos, también debemos resaltar los avances que han sido significativos, especialmente en el siglo XX. Estas incorporaciones progresivas de las que hablaba Cotler (1980) son las que resalta actualmente Lanegra (2021): “Poco a poco, el derecho a votar alcanzó a todos los varones —sin importar sus ingresos o propiedades—, a las mujeres, a los analfabetos —en su gran mayoría, indígenas— y a los más jóvenes. La inclusión plena es un logro alcanzado hace apenas cuarenta años. Llegamos al bicentenario de la independencia con más de 25 millones de personas hábiles para sufragar.” (p.40) Ello no significa naturalmente que la tarea esté concluida, ya que lo que parece tocar ahora es defender los avances y fortalecer la ciudadanía en dimensiones que trasciendan la participación electoral.

Es importante resaltar que, así como la participación social está estrechamente relacionada a la ciudadanía, no podemos analizarlas sin incorporar la reflexión democrática en esta reflexión. La democracia representativa (versión moderna de la democracia griega) es la forma de gobierno por la cual los ciudadanos eligen representantes para ejercer el gobierno del Estado. En nuestra sociedad, de manera similar a la ciudadanía, hemos tenido lo que Flores Galindo (1999) denominaba “péndulo democrático”, es decir, un ir y venir entre gobierno autoritarios y democracias. A ello se suma las cada vez más continuas crisis de representación (Tovar, 2023), que plantea un debate en torno a la relación entre los representantes y los representados, ya que muchas veces la distancia entre ambos se va profundizando (p.8) y ello genera un cuestionamiento no solo hacia los procedimientos y reglas democráticas, sino incluso a la democracia como forma de gobierno y de convivencia social. Va creciendo el porcentaje de ciudadanos que desconfía de la democracia y que estaría dispuesto a tener un gobierno autoritario si este le permite mejorar sus condiciones de vida. Según el Latinobarómetro (2023) entre los años 2020 a 2023 el promedio de apoyo a la democracia ha descendido. En el caso de Perú, si bien en este mismo periodo el apoyo a la democracia se ha incrementado (46% en 2020 a 50% en 2023), aún se encuentra rezagado con respecto a otras democracias como Uruguay (70% de apoyo).

Otro dato preocupante tiene que ver con aquellos ciudadanos que consideran que “En algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático” (Latinobarómetro, 2023, p.23) En casi todos los países de la región (salvo Panamá), esta postura se ha incrementado. En el caso de nuestro país, si bien el incremento ha sido mínimo (16% en 2020, 17% en 2023), no deja de ser significativo el porcentaje de

ciudadanos que cuya actitud frente a la democracia (con sus debilidades e imperfecciones) está lejos de asumir una defensa de esta forma de gobierno.

En este contexto, con una ciudadanía que se ha ampliado, pero requiere ser fortalecida y una democracia que en 200 años de vida republicana no ha terminado consolidarse y que se ve amenazada por diversos factores (institucionales, sociales, culturales, económicos y políticos) promover la participación social es al mismo tiempo un reto como una necesidad. Como bien refiere Tovar (2023): “No se trata de promover la participación social para la eficacia de un programa, sino que la participación debe ser un objetivo central de los programas. Es decir, que la participación es parte del *para qué* de las políticas.” (p.5) Además, Tovar (2023) resalta la relación entre gobernanza de las políticas y la participación ciudadana, afirmando que la segunda otorga un carácter superior y legítimo a la primera. (p.5).

A partir de esta relación, es pertinente acercarse a la participación social desde la propuesta de Arnstein (1969 citado en Tovar, 2023) que mide los grados de participación en tres niveles:

- Participación manipulada: la población es utilizada por otros sectores con intereses ajenos que benefician a los manipuladores.
- Participación decorativa: si bien la población puede ser consultada, termina siendo utilizada para legitimar propuestas ajenas a ella.
- Participación ciudadana: las opiniones de la población son consideradas o es posible reclamar mayores derechos. También en este nivel es la propia población quien puede organizar sus propios espacios de participación. (Tovar, 2023, p.15)

Estos tres niveles de participación son detallados por Arnstein al dividirlos en ocho peldaños:

- Nivel de no participación: Peldaño 1: Manipulación; Peldaño 2: Terapia.
- Nivel de formulismo: Peldaño 3: Información; Peldaño 4: Consulta; Peldaño 5: Aplacador.
- Nivel de participación: Peldaño 6: Colaboración; Peldaño 7: Delegación de poder; Peldaño 8: Control ciudadano. (Arnstein,1969 citado en Tovar, 2023, p.16).

Queremos concluir esta sección desarrollando brevemente una tipología de la participación que es una valiosa contribución para poder acercarnos a comprender esta dimensión dentro de la RSU. Tovar (2023) nos muestra cuatro tipos de participación:

participación subordinada (aquella que se exige a los sectores más excluidos como imposición), participación reivindicativa (reclama derechos desde posiciones de exclusión), participación instrumental (posibilita la intervención de sectores excluidos, pero para ser utilizados en función de decisiones preestablecidas por los decisores de política) y participación emancipatoria (consistente en términos de autonomía, donde la agenda de participación es construida por los sujetos de derecho). (p.17-18)

Estos niveles y esta tipología de participación social son significativos para la presente investigación, ya que nos permite, por un lado, desarrollar una mirada más crítica respecto a la participación en RSU. No toda participación social es por sí misma emancipadora si carece de autonomía o si no puede alcanzar reconocimiento de derechos (ciudadanía). Finalmente, debe construir una relación saludable entre la sociedad y el Estado en términos de representación (democracia) que permitan transparencia y compromiso en el ejercicio del poder.

3.3.5 Ética del cuidado

La ética del cuidado parte de la necesidad de un cambio de paradigma. Tal como lo indica Camps (citada en Gilligan, 2013) "...la democracia se basa en la igualdad, pero el modelo patriarcal excluyó el amor entre iguales y las relaciones interpersonales se hicieron ásperas, hostiles e hipócritas." (p.7) Y es que la ética del cuidado reconoce algo que parece pasar desapercibido, y esto es que la capacidad de relacionarnos la estamos perdiendo. El trabajo de Gilligan parte de una crítica a quien fue su maestro en la Universidad de Harvard, Lawrence Kohlberg, quien, a través de su teoría del desarrollo moral²⁵, indicaba que el razonamiento moral evoluciona de manera semejante a estadios de desarrollo y como transitamos por diferentes estadios que nos llevan a establecer juicios morales frente a determinadas circunstancias (Noguera, 2015, p.40). Gilligan criticó posteriormente la propuesta de Kohlberg, ya que en ella las mujeres mostraban un grado de desarrollo moral bajo respecto a los varones. A partir de ello sus investigaciones buscaban mostrar que no se trataba de un nivel de moralidad inferior, sino de un tipo de moralidad diferente a la que regía el juicio moral de los varones.

²⁵ Kohlberg identifica tres niveles y seis estadios. 1) Nivel Preconvencional Respondemos a las reglas en función a castigos o recompensas. (Estadio 1: Moral heterónoma de 0 a 8 años; Estadio 2: Individualismo de 9 a 11 años). 2) Nivel Convencional: Cumplir con las expectativas sociales sin considerar las consecuencias de estas. (Estadio 3: Mutualidad a partir de los 12 años); Estadio 4: Orientación de la ley. No antes de los 16 años). 3) Nivel postconvencional: Nivel de la autonomía y de los principios universales. (Estadio 5: Derechos previos y contrato social; Estadio 6: Principios éticos universales. (Noguera, 2015, pp. 41-45) Es necesario mencionar que no todas las personas llegan a un nivel postconvencional, quedándose la mayoría en los niveles iniciales o intermedios.

Esta moralidad que guiaba las decisiones de las mujeres se fundaba en el cuidado y en las relaciones, más que en la autonomía y la razón. Como resalta Faerman (2015) que al estar relacionadas al cuidado de los recién nacidos:

“...la personalidad femenina se define en relación y conexión con otras personas, a diferencia del desarrollo de la personalidad masculina. La evolución de las mujeres ocurriría en el marco de la relación que sus madres establecen con ellas, al percibir las como más semejantes a ellas, una suerte de continuación de sí mismas. En el caso de los varones, la identidad sexual está relacionada a la separación de sus madres, para alcanzar la individualización. A partir de ello, la idea de intimidad es percibida por los varones como amenazante, mientras que para la identidad femenina es la separación lo que se configura como amenazante.” (125-126)

A partir de ello se configura un razonamiento moral diferente en las mujeres preocupado por el cuidado, centrando el desarrollo moral en torno al entendimiento de la responsabilidad (hacia el otro) y las relaciones. En el caso de los varones, Gilligan indica que esta moralidad hacia el cuidado se va perdiendo en un modelo patriarcal (Gilligan es una declarada feminista) que pone énfasis desde los primeros años en esconder lo que realmente sienten o piensan para limitarse a decir “lo que se supone que hay que decir”. (Camps citada en Gilligan, 2013, p.5)

Veamos la siguiente tabla donde Kohen (2005) desarrolla una adecuada comparación entre la ética del cuidado y la ética de la justicia:

Tabla 3

	Ética del cuidado	Ética de la justicia
Características	Subjetividad, cuidado, responsabilidad, comunidad, atención, respuesta activa al otro, interdependencia, evitación del daño y satisfacción de las necesidades de todos.	Objetividad, autonomía, independencia, no interferencia, justicia, razón, individualidad, libertad e igualdad.
Fuerza motriz	Cooperación	Competencia
Aptitudes	Empatía y la capacidad para entablar y sostener relaciones humanas para el cuidado.	La razón, conciencia y aplicación de derechos y normas.

Fines morales	Evitación del daño y el mantenimiento de las relaciones	La justicia y el mantenimiento de las reglas
Modo de razonamiento moral	El pensamiento concreto y contextual y la capacidad para pensar en términos de relaciones.	Pensamiento abstracto, formal y objetivo y sumado a la capacidad de pensar en términos de jerarquía de derechos
Mundo social	Una red comunitaria en la que los sujetos son interdependientes, encarnados y situados	Individuos separados, autónomos, desencarnados, no situados

Nota, Elaboración propia en función a Kohen (2005) Ética del cuidado y ética de la justicia.

Para Gilligan, entonces, la ética del cuidado es “el imperativo moral que surge repetidas veces en las entrevistas con mujeres es un mandamiento de atención y cuidado, una responsabilidad de discernir y aliviar las dificultades auténticas y reconciliables de este mundo.” (1985: 166). A partir de lo mencionado hasta ahora, es importante resaltar que la ética del cuidado no se opone a la ética de la justicia (asociada a los varones), siendo más bien, en palabras de Gilligan complementarias:

“...mientras que una ética de la justicia procede de la premisa de igualdad –que todos deben ser tratados igualmente- una ética del cuidado se apoya en la premisa de la no violencia, que no se debe dañar a nadie. En la representación de la madurez, ambas perspectivas convergen en la constatación de que, así como la desigualdad afecta adversamente a ambas partes en una relación desigual, así también la violencia es destructiva para todos los participantes. Este diálogo entre imparcialidad y cuidado no sólo nos ofrece un mejor entendimiento de las relaciones entre los sexos, sino que también hace surgir un retrato más complejo de las relaciones adultas, laborales y familiares.” (1985, p. 281)

Finalmente, su propuesta no ha estado exenta de críticas (Faerman, 2015, p.127). Una de ellas acusa la ética del cuidado de un esencialismo de género, que fijaría posturas morales a partir de diferencias sexuales. Para Gilligan, las voces masculinas y femeninas se ponen de relieve para distinguir modos de pensamiento, más que para representar una generalización acerca de uno u otro sexo (1985, p.14). Una segunda crítica que recogemos proviene de ‘otros feminismos’, que alegan que aquellos valores que resalta Gilligan son fruto de la opresión en sociedad patriarcales. Al respecto,

Faerman (2015) destaca que la ética del cuidado comparte sus perspectivas sobre la moralidad con otros grupos marginados: cuidado de los demás y de la tierra, respeto por los otros y generosidad, ya que se puede necesitar la ayuda de los demás en el futuro. (pp. 127-128) Si bien la propuesta de Gilligan puede traer algunos aspectos discutibles en opinión de sus críticos, sus aportes reconocieron una forma de razonamiento moral que la sociedad, en cierto modo, no solo invisibilizó, sino que, de alguna forma, anuló. Su propuesta se convierte en un aporte significado para repensar la relación que establecemos con otros grupos y el compromiso que desarrollamos para su cuidado.

3.3.6 Enfoque de derechos

En los últimos años, el diseño e implementación de políticas públicas busca trascender una mirada predominantemente económica e incorporar enfoques que puedan garantizar que el sentido de estas debe estar orientado hacia las personas. Es así como enfoques como el de género, de interculturalidad, territorialidad se han venido sumando a uno más amplio, denominado enfoque de derechos (particularmente aquellos derechos que tienen como principio la democracia y la justicia social).

Estos diferentes enfoques y particularmente el enfoque de derechos, busca además romper con la concepción de las políticas como un conjunto de bienes que deben ser distribuidos, sin preguntarse si estos bienes están contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de las personas o, en palabras de Sen (1983), extender las capacidades y libertades de las personas. Para el economista indio y ganador del Premio Nobel de Economía en 1998, los bienes y servicios tienen sentido en función de lo que la gente pueda hacer con ellos, esto último relacionado a las capacidades. (Sen, 1983, p. 1116)

En este punto queremos presentar el concepto de agencia y problematizar brevemente en torno a él. Como refiere Quintanilla (2017), una primera discusión nos remite al concepto mismo de racionalidad, la cual indica que el ser humano actúa de acuerdo con lo que lo beneficia directamente. Desde esta perspectiva, siguiendo con Quintanilla, el comportamiento altruista sería imposible, ya que estaría causado por un interés. (p.25) Ahora bien, Quintanilla plantea un supuesto frente a esta forma de explicar aquello que motiva nuestras acciones (que sería básicamente el interés personal) y este plantea que no siempre actuamos para maximizar nuestro beneficio personal, sino en función a nuestra lista de prioridades que no siempre coinciden con nuestro beneficio personal. (p.26)

A partir de la reflexión anterior Quintanilla nos propone un concepto de agencia, la cual “...es el fenómeno por el cual, a partir de los datos de la realidad y de ciertos escenarios posibles, simulamos los escenarios que maximizan nuestra lista de prioridades y actuamos en función a ello.” (2017, p.26). Entonces, podríamos identificar un modelo en el cual la agencia es la concordancia entre nuestra lista de prioridades (lo que Sen denominaría ‘valoraciones’²⁶) y las acciones que desarrollamos. Este modelo puede plantearnos un conjunto de preguntas que nos permite observar que esta concordancia, aunque deseable, no siempre se expresa. Algunas de ellas pueden ser: ¿Cómo podemos alinear nuestra lista de prioridades (o valoraciones para Sen) con nuestras acciones? ¿Qué ocurre cuando se tienen diferentes sentidos? ¿En qué medida las normas establecidas por la universidad van en la línea de los intereses de docentes y estudiantes?

Finalmente, para Quintanilla ampliamos nuestra agencia cuando actuamos según nuestros valores (y las razones que tenemos para valorarlos). Respecto a ello indica que:

“De esta manera, la ampliación de la agencia no involucra solamente el aumento de opciones para poder elegir, ni tampoco únicamente la capacidad para elegir; sino también la capacidad para resistirse a la manipulación externa, la alienación ideológica o, si se desea, la capacidad para diferenciarse de la tradición, sobre todo si esta tiene la tendencia, como suele ocurrir, de reducir las opciones de los individuos o de convencerlos de que algunas de estas no son dignas de ser elegidas o de que uno no está a la altura de ellas.” (26-27)

Esta última idea es particularmente relevante, ya que obliga a cambiar drásticamente el paradigma predominante en las diferentes instituciones estatales vinculadas a políticas públicas, al cuestionar directamente si lo que vienen desarrollando hasta el momento está contribuyendo a ampliar los derechos de las personas. Además, le otorga un rol a las personas que rompe con la pasividad del beneficiario tradicional de las políticas y busca convertirlo en un actor involucrado en su propio desarrollo. Para Sen (2000): “El enfoque de las capacidades se opone a las visiones fatalistas de la vida. En él, las personas son ante todo libres, capaces de influir en su destino. El ser humano no es un paciente, se dirá, sino un agente, esto es, la persona que actúa y provoca cambios y cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos,

²⁶ Sen, Amartya (2000, op.cit.)

independientemente de que los evaluemos o no también en función de algunos criterios externos.” (p.35)

Para Iguñiz (2012), sin embargo, es necesario destacar también que esta capacidad de agencia que destaca Sen no puede obviar la influencia puede darse según la situación concreta de los individuos y grupos. Es decir, esta libertad puede ser influida “...según el país o la región donde se nace, la edad y la salud que se tiene, la situación económica familiar, y así según infinidad de condicionantes. En algunas situaciones extremas de opresión y pobreza esa influencia, al ser real, es poco eficaz y, además, para colmo, es muy costosa en términos de sacrificio y sufrimiento.” (p.15) Es decir, y en la misma línea que propone Sen, a las capacidades que se desarrollan se deben sumar oportunidades o condiciones adecuadas que permitan el ejercicio pleno de derechos.

En un contexto de desigualdad, que es el que caracteriza a nuestro país, Nussbaum indica que se debe romper las barreras para el ejercicio libre de las capacidades, siendo estas aquello que las personas son capaces de hacer y ser, a partir de lo que consideran como una vida acorde con la dignidad del ser humano. (Nussbaum 2012 citado en Tovar, 2020) Para Nussbaum: “La auténtica riqueza o progreso de un país sólo puede plantearse centrando la mirada en el bienestar²⁷ que poseen los individuos concretos de dicho Estado, revisando si existe justicia social, si todos y cada uno de los sujetos gozan de unos mínimos de calidad de vida, si no se limitan a sobrevivir, sino que disfrutan de lo que podríamos llamar una vida decente.” (Nussbaum, 2012, pp.79-80)

Nussbaum finalmente hace una crítica del modelo de contrato social que, supuestamente, otorga beneficios mutuos, ya que supone erróneamente que quienes lo firman lo hacen en igualdad de condiciones. Además, no toma en cuenta que en este contrato hay muchos excluidos (personas con discapacidad, criaturas no humanas²⁸) Propone que los seres humanos deben ser tratados siempre como fines, nunca como medios y que las metas de la justicia social no son homogéneas, más bien deben adaptarse a las particularidades de cada persona, de modo que se garanticen sus capacidades. (Nussbaum citada en Tovar, 2020)

El enfoque de derechos nos permite inicialmente analizar si los proyectos desarrollados en el marco de la RSU tienen como centro a las personas. También si estos llevan en

²⁷ Nussbaum propone una lista de las capacidades que componen las condiciones mínimas de una vida digna: la vida misma; la salud física; la integridad corporal; los sentidos, la imaginación y el pensamiento; las emociones; la razón práctica; la adscripción social o afiliación; la relación con la naturaleza (otras especies); el juego y el control sobre el propio medio. (Nussbaum, 2007, pp. 174-175)

²⁸ Referido a animales y plantas principalmente, sobre los cuales la ética de los últimos años está dedicando una mayor reflexión.

su diseño e implementación un enfoque de capacidades y no están orientados únicamente distribución de bienes o servicios. Finalmente, si estos proyectos contribuyen en la construcción de una sociedad más equitativa, donde la desigualdad, la exclusión o alguna otra barrera no impida el ejercicio de los derechos de las personas. Este punto es clave porque permite evaluar si la RSU está dejando atrás el viejo modelo asistencialista o está dejando de ser un conjunto de actividades que se debe cumplir porque así está establecido, para convertirse en una propuesta orientada a la libertad, al fortalecimiento de la democracia y a construir una ciudadanía activa y vigilante en una sociedad donde el reconocimiento a la diferencia (Fraser, 1997) permita mejorar nuestra convivencia y reparar viejas injusticias históricas, culturales, sociales y económicas. El enfoque de derecho en gerencia social no basta ver si una política funciona o no, si el bien distribuido llega o no a quienes está dirigido, si se cumplen las metas de forma eficiente, sino en qué medida posibilita la realización humana y la vigencia de los derechos humanos y ciudadanos. (Tovar, 2020, p.39).

3.3.7 Liderazgo en gerencia social

Cuando afirmamos que “vivimos en un mundo cambiante”, no parecemos decir algo nuevo. Esta frase parece ser de sentido común y es posible que la hayamos escuchado o utilizado en diferentes contextos. Sin embargo, cuando tomamos conciencia de esta y de todo lo que implica en términos de, por ejemplo, gestión de instituciones, manejo de recursos, resolución de problemas o competencias para una sociedad intercultural, esta frase de sentido común pasa de ser un diagnóstico para convertirse en un reto significativo en quienes toman decisiones y están a cargo de equipos. Y es que el mundo actual, en palabras de Anderson (2021), está redefiniendo el liderazgo. Para el autor: “Las organizaciones están inmersas en un mar tormentoso de cambios globales donde cada cosa afecta a todas las demás. Los problemas del comercio intercultural, los cambios económicos globales, las limitaciones de recursos, el impacto ecológico y la (in)estabilidad geopolítica están redefiniendo el contexto del liderazgo.” (p.2)

Pero el reto es incluso más grande, ya que nuestros aprendizajes ya no son capaces de brindarnos respuestas, porque nos enseñaron a responder a problemas del ahora con herramientas del ayer. Wheatley (1992) refiere que:

“Sencillamente, la mayoría de las formas en que nos han enseñado a pensar, a razonar y a comprender ya no nos proporcionan los medios para tomar decisiones sabias. No sabemos cómo ser sabios administradores de los dilemas y retos a los que nos enfrentamos a diario. No nos han enseñado cómo dar sentido a un mundo caótico ni a una red mundial de actividades y relaciones interconectadas.” (Wheatley, 1992 citada en Anderson, 2021)

Frente a un entorno cambiante y complejo, Anderson (2021) hace una pregunta que probablemente muchas instituciones se hacen, pero no todas llegan a responder “¿Por qué se quedan cortos tantos esfuerzos de cambio?” (p.3) Una de las respuestas que nos brinda es que “...la mayoría de los esfuerzos de cambio fallidos que hemos analizado atentamente revelan un patrón común: se ignoran variables cruciales.” (pp.2-3) Para Anderson, por lo general se abordan los aspectos más fáciles de tratar del cambio. Pero aquellos cuadrantes invisibles, relacionados al cambio personal y cultural suelen no ser considerados. Quienes dirigen las instituciones abordan el cambio casi exclusivamente desde los aspectos externos: “nueva tecnología, se reestructura la organización, se introducen equipos, se modifican las políticas y los sistemas de recompensas, se reorganizan los procesos de trabajo, se implementan interfaces de capacitación interdisciplinaria y multifuncional, etc. Se forma a las personas y a los equipos en las habilidades necesarias para su función en el nuevo sistema.” Pero terminan ignorando los problemas internos, aquellos vinculados a la dimensión personal y cultural. Para Anderson (2021):

“...apenas reciben atención los aspectos internos, profundos, psicológicos y espirituales del cambio personal y cultural. Esta falta de atención es especialmente grave porque en un sistema y estructura organizacional cambiantes, se exige implícitamente tanto a gestores como a empleados que desarrollen una nueva orientación hacia sí mismos y hacia su mundo. El cambio organizacional no es solo una cuestión de habilidades y estructura, sino de identidad y visión del mundo.” (p.6)

A partir de lo mencionado y buscando incorporar un forma diferente de liderazgo desde la gerencia social, Griselda Tello, docente del curso de Liderazgo y equipos de alto rendimiento de la Maestría en Gerencia Social PUCP, resalta inicialmente la figura de las habilidades blandas²⁹ y del autoliderazgo, el cual: “Es el primer cimiento del liderazgo. Antes que liderar procesos, personas, instituciones, hay que liderarse a uno mismo. Si la persona no se conoce, no podrá liderarse. Por lo tanto, es posible que no tenga éxito al hacerlo con un equipo de trabajo.” (Maestría en Gerencia Social PUCP, 2017, 01m20s) Para Tello, el autoconocimiento es fundamental, ya que este le permite identificar cuáles son las limitaciones o dificultades que posee y, a partir de este reconocimiento, trabajar en ellas. Para la docente, además, el liderazgo no es una postura, sino una forma de ver y vivir la vida. Va más allá de dirigir o motivar equipos

²⁹ Tello propone la siguiente lista de habilidades blandas: “Autoliderazgo, motivación, comunicación efectiva, manejo de emociones, trabajo en equipo, adaptación al cambio, capacidad para resolver problemas, tolerancia a la presión, creatividad, empatía, asertividad en las relaciones y las comunicaciones” (Maestría en Gerencia Social PUCP, 2017, 00m50s)

humanos, el liderazgo es la forma consciente de hacer cada cosa. (Maestría en Gerencia Social PUCP, 2017, 01m56s)

Otros elementos fundamentales que resalta Tello son la comunicación efectiva (con uno mismo inicialmente y luego con los demás, poniendo especial énfasis en la escucha), el manejo de emociones (trabajar bajo presión no nos permite reaccionar de forma adecuada. Un buen líder entiende que la forma de gestionar sus emociones no solo permitirá el cumplimiento de metas, sino la forma en que influye en los demás. La confianza es otro elemento importante (en uno mismo y en los demás, expresado a través del reconocimiento y valoración del esfuerzo de las personas con las que interactuamos. Un verdadero líder confía y sabe transmitir confianza en lo que hacen las personas. (Maestría en Gerencia Social PUCP, 2017, 03m07s)

Finalmente, Tello propone una suerte de ruta en el desarrollo de las habilidades blandas y el ejercicio del liderazgo:

- Reconoce cuáles son tus debilidades o falencias en cuanto a las habilidades blandas e iniciar acciones para superarla de manera propositiva.
- Reflexiona sobre como interactúas con los demás, como transmites algún tipo de información y conocimiento, como escuchas y como promueves la confianza.
- Explora la calidad de tu escucha, como es tu lenguaje verbal y no verbal, tu postura corporal, tus movimientos gestuales, tu actitud en general cuando escuchas y eres escuchado sin críticas ni interrupciones.
- La buena organización es otro factor clave, lo ideal es no dejar responsabilidades para última hora, ya que cuando las organizas a tiempo puedes evaluarlas y mejorarlas.
- Pasar de una inteligencia que se basa en el conocimiento, a una que se basa en la sabiduría organizacional. Muchas veces nos concentramos en lo que vemos y muy pocas veces ponemos atención a lo que no se ve. (Maestría en Gerencia Social PUCP, 2017, 04m33s)

Finalmente, en un entorno cambiante, con nuevos retos y una presión constante por parte de un sistema social que nos exige respuestas inmediatas y eficientes, el liderazgo como forma de ver y vivir la vida nos invita al autoconocimiento, la capacidad de escucha, el manejo de emociones y la confianza (en uno mismo y en los demás). Estas se convierten en tareas cotidianas que el líder debe cultivar, es decir, convertirlos en cultura no solo en términos individuales, sino a nivel institucional. De esta manera, podemos enfrentar los problemas de ahora e irnos preparando para los problemas del mañana.

3.3.8 Investigaciones en RSU

Las investigaciones que hemos podido revisar vinculadas a la RSU son de diverso tipo, alcance, metodología y resultado. Entre ellas contamos con tesis de postgrado, estudios exploratorios, estudios de caso y sistematización de buenas prácticas desarrollados en algunas universidades. Una primera impresión es que, de momento, si bien ya es posible identificar algunos trabajos que reflexionan sobre la marcha de la RSU en nuestro país, aún no es posible reconocer un gran *corpus* en investigaciones sobre la aplicación de esta política institucional. Ello debido, probablemente, a que, si bien ha pasado casi una década desde la aprobación de la Ley Universitaria 30220, muchas instituciones se encuentran todavía en proceso de incorporarla, no solo dentro de su estructura organizacional; también de convertirla en un enfoque transversal, que la vaya desligando de la mirada tradicional de extensión universitaria (diferenciación que revisamos en el punto anterior) o que esos esfuerzos aún sigan siendo percibidos por algunos sectores como una moda pasajera.

Más allá de esta última hipótesis respecto a la tarea aún pendiente en torno a la investigación en RSU, se han podido encontrar algunos documentos que van en esa línea. El primero de ellos elaborado por la Dirección Académica de Responsabilidad Social de la PUCP (DARS) denominado La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el Perú: aproximación inicial 2016-2017, promovido por la red ENARSU (Encuentro Nacional por la Responsabilidad Social Universitaria) que da cuenta del estado de la RSU en nuestro país. Tal como indica el documento elaborado por la DARS:

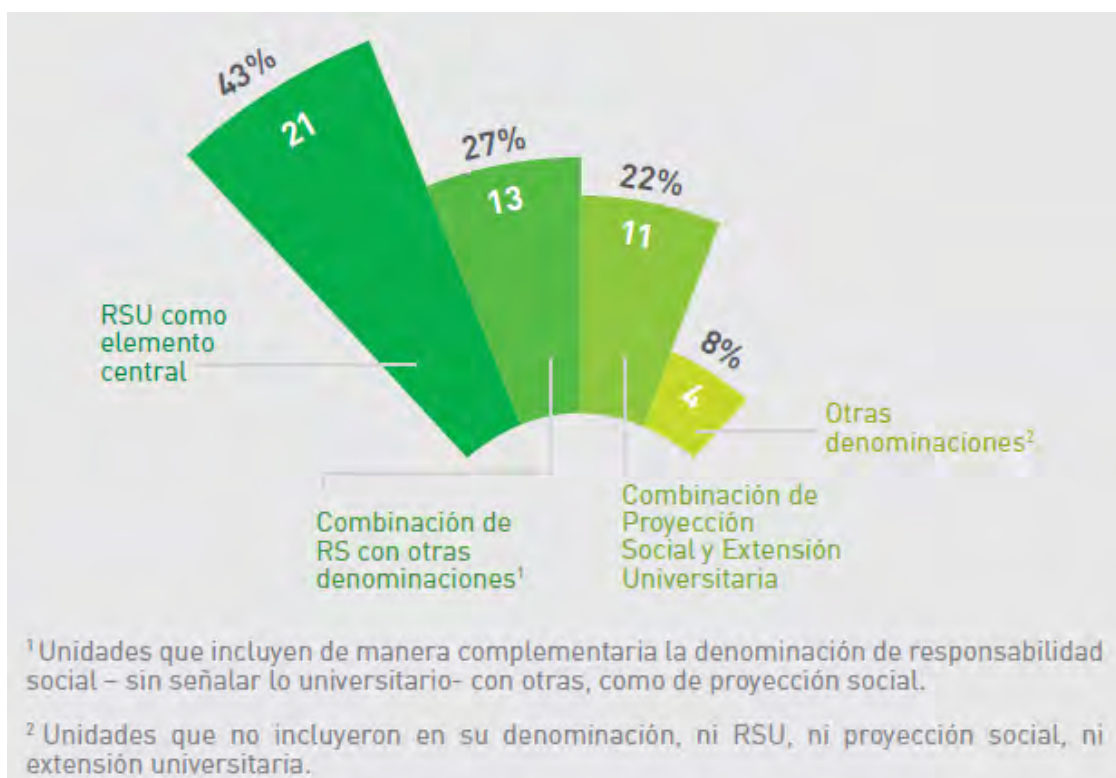
“Particularmente, se apostó por conocer la situación de las universidades con respecto a sus concepciones sobre el enfoque de la RSU, sobre aspectos formales de cómo esta se viene plasmando en la cotidianeidad institucional y en relación a las acciones desplegadas asociadas a los diversos quehaceres universitarios.” (p.2)

Si bien la investigación es clara en indicar su carácter exploratorio (no generalizable), también resalta que es un primer aporte respecto a como se viene desarrollando el proceso de la implementación de la RSU en nuestro país. La ficha fue enviada a 81 universidades peruanas (34 públicas y 47 privadas). Sin embargo, la encuesta fue completada de manera voluntaria por las unidades a cargo de la RSU de 50 universidades (26 privadas y 24 públicas) (DARS, 2018, p.3)

No haremos mención de todos los resultados que recoge el estudio, pero si resaltaremos los que, a nuestro entender, resultan más significativos. El primero de ellos, si bien puede parecer poco relevante, termina siendo sintomático del enfoque que pueden estar dando las universidades que participaron de la investigación a sus respectivas áreas

encargadas. Y esto tiene que ver con la denominación misma de la unidad a cargo de la RSU (Ver figura 10). Si bien el 43% de las universidades coloca RSU, en la denominación del área encargada, un importante 57% lo combina con otras denominaciones.

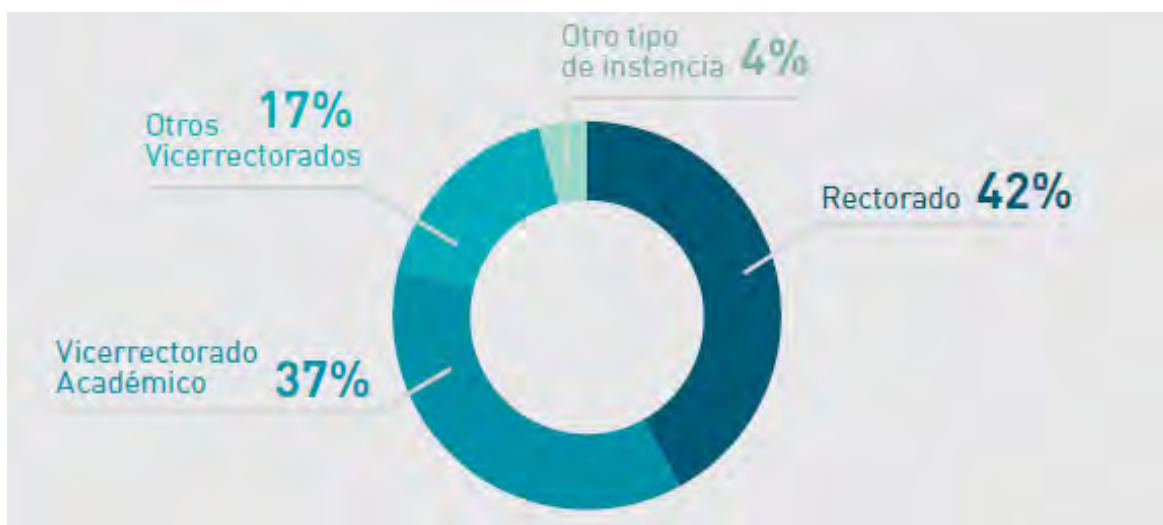
Figura 10



Nota, Nombres signados a la RSU. Fuente: DARS-PUCP, 2018

Otro dato muy importante que recoge el estudio tiene que ver con la instancia de gobierno a la que reporta. Como adecuadamente indica el documento “Esto levanta la inquietud sobre si la RSU se reconocería como transversal a todos los quehaceres universitarios, o si se asociaría a alguno en particular.” (p.4) (Ver figura 11)

Figura 11



Nota, Instancia de gobierno a la que reporta la oficina encargada. Fuente: DARS-PUCP, 2018

De hecho, el enfoque de la RSU busca ser transversal. Y es precisamente esta transversalidad la que pretende superar la antigua propuesta de extensión universitaria, orientada más bien a proyectos sociales aislados, carentes de sostenibilidad y sin una bidireccionalidad que enriquezca tanto a la sociedad como a la misma universidad. Pero, esto también podría dejarnos una pregunta, ¿a qué instancia tendrían que reportar para poder alcanzar la ansiada transversalidad?

A nivel de enfoques relacionados con el tipo de gestión de las universidades (público o privado), las universidades públicas (16 de ellas) se orientan mayoritariamente a la gestión de impactos (lo que textualmente está establecido en la Ley Universitaria 30220). Mientras, en el caso de las privadas, dividen equitativamente sus concepciones entre la formación ciudadana para el desarrollo social y el aporte a la solución de problemas sociales (en ambos casos, 9 universidades privadas) Si bien el trabajo no brinda mayores detalles en torno a cada una de estas concepciones, podemos a través de estos resultados trazar, al menos inicialmente, un primer esbozo en torno a las concepciones que maneja uno y otro sector.

Finalmente, entre las actividades desarrolladas por las unidades a cargo de la RSU, destaca el vínculo con el entorno social (Ver figura 12). Este vínculo con el entorno social, a partir de las respuestas brindadas por las universidades que formaron parte del estudio, está relacionado principalmente a “desarrollo de iniciativas, proyectos y programas propios de la universidad para el trabajo en los ámbitos de desarrollo de infraestructura, educativo y medio ambiental, principalmente.” (p. 5) Como también anota el documento, tanto la investigación como la formación, funciones

tradicionalmente vinculadas al quehacer universitario, no son reconocidas o asociadas directamente con la RSU mayoritariamente (esto implicaría la incorporación del enfoque en planes de estudio o el desarrollo de investigaciones vinculadas a la problemática dentro y fuera del campus).

Figura 12



Nota. Actividades desarrolladas por las unidades a cargo de la RSU Fuente: DARS-PUCP, 2018

A nivel de tesis desarrolladas en universidades de la región Arequipa, se ha podido encontrar 3 trabajos, todos ellos de postgrado (uno de doctorado y dos de maestría) vinculados al estudio de la RSU. Ellos tienen en común el interés en abordar las percepciones, de docentes y estudiantes en dos casos y solo de estudiantes en la tesis de doctorado. También todos son trabajos cuantitativos, cuyos resultados se obtienen a partir de la aplicación de un instrumento que intenta medir en docentes y estudiantes su grado de conocimiento y vinculación con la RSU.

En el caso de una de la tesis denominada “Percepción de la Responsabilidad Social en la Universidad Andina del Cusco, 2011”, de Magna Asiscla Cusimayta Quispe, solo se consigna el capítulo de resultados de la investigación. A nivel metodológico se aplicó una encuesta, siendo la muestra de 230 docentes y 383 estudiantes³⁰. Los resultados muestran que la investigadora buscó información a nivel de: gestión, docencia, investigación; y extensión y proyección. En el caso de la gestión, por ejemplo, presenta un conjunto de subvariables como gestión democrática, la equidad social, transparencia política y económica en la gestión, el desarrollo sostenible y el medio ambiente. Para sus preguntas utiliza una escala tipo Likert (que va de: muy de acuerdo; a: no sabe),

³⁰ Sin embargo, la tesis no brinda información adicional en torno a la metodología empleada, ya que el capítulo único que publica son los resultados de la investigación.

pero no llega a precisar que es lo que se busca recoger con estas interrogantes. De hecho, llama la atención que, en la pregunta vinculada a la equidad social, 72% de los docentes encuestados indique estar poco de acuerdo, mientras un 80% de los estudiantes manifiesta estar nada de acuerdo. (p.17).

En el resto de las variables identificadas por la investigadora se realiza el mismo ejercicio, con resultados que por lo menos deberían ser contrastados. Y en el punto denominado Discusión y comentarios, la autora resume sus resultados en una percepción aceptable de Responsabilidad Social a nivel de docentes y distante con la percepción de los estudiantes acerca de la Responsabilidad Social (p.36), resaltando estas diferencias en la forma como se entiende debe aplicarse la RSU, su relación con los problemas del entorno y las limitaciones en el ejercicio de esta.

A nivel de conclusiones, resalta nuevamente que la RSU es aceptada por los docentes (aunque los resultados de su trabajo no reflejen precisamente ello) en contraste con la figura del estudiante que aparece como menos vinculado o informado (lectura más cercana a los resultados de la encuesta). La investigadora solo encuentra semejanza, en docentes y estudiantes, en los ítems vinculados a investigación con impacto favorable en la sociedad y en la formación con un desarrollo cultural humanista. (pp. 39-40)

El trabajo concluye con una Propuesta de Intervención (p. 41) cuyos objetivos se orientan a lograr coherencia entre gestión y valores promovidos por la RSU, buscar compromisos de estudiantes y docentes; promover la formación, el aprendizaje solidario y la interdisciplinariedad. Las acciones propuestas (que involucran al Consejo Universitario, pasando por los diferentes vicerrectorados) son la formulación de políticas, acciones de formación, proyectos, investigaciones y presupuesto.

Un trabajo más reciente es el de Mónica Adriana Milón Cáceres denominado “Percepción de la Responsabilidad Social Universitaria desde la perspectiva del docente y estudiante de una Universidad Privada de Arequipa” (2019) de la Universidad Nacional de San Agustín. Este trabajo, de manera similar al que comentábamos líneas arriba, posee un enfoque cuantitativo, siendo su muestra de 348 estudiantes de diferentes escuelas de una universidad privada³¹. A nivel de docentes, la muestra fue de 70 docentes (70% a tiempo parcial y el 30% a tiempo completo). El tipo de investigación es

³¹ Psicología (15.5%), Educación (2.9%), Administración (23%), Ingeniería Industrial (42.5%) y Derecho (16.1%). (p.4)

básico y el nivel descriptivo. La técnica empleada fue una encuesta con preguntas cerradas utilizando una escala tipo Likert.

En la discusión, la autora indica que luego de aplicado el instrumento, “los docentes presentan niveles medios³² en relación con las categorías extensión, investigación docencia y gestión y organización ambiental. Por lo que, en su mayoría de los evaluados arrojan niveles medios de responsabilidad social.” (p.67). Este nivel medio es explicado por la autora desde un problema de coordinación por parte de las autoridades, motivación o información disponible. Al revisar variables como sexo o condición laboral (tiempo completo o tiempo parcial), la autora no encuentra diferencias significativas. En el caso de los estudiantes, sus niveles de compromiso con los demás y el entorno son altos (p.68) La autora explica que estos resultados podrían deberse a que, por lo general, son los jóvenes quienes están más al tanto que se respeten las normas:

... razón por la cual en la mayoría de protestas que se dan en contra, del Estado o algún hecho que indignan son los jóvenes quienes salen en protesta, como es común en los jóvenes de las universidades, que ante un hecho que no les parece correcto tienden a denunciarlo, ya que son de alguna manera aquella generación que transformará la realidad del entorno. (p.68-69)

La autora, además, identifica en los estudiantes una mayor cercanía con la responsabilidad social entendida como investigación, y explica esta relación mencionando que:

...por lo general los estudiantes, vienen conociendo recién el entorno y entran a ella, con una serie de ideales de conducta o comportamientos sociales, que confrontan con la realidad a la que se enfrentan, ya que pensamientos altruistas y pensamientos de paz y equidad son pilares o sensaciones que manejan los jóvenes universitarios. (p.69)

A partir de lo anterior, no queda claro en que se fundamenta la relación que establece la autora entre los jóvenes y la investigación como parte de la RSU. Las conclusiones son muy similares a las ideas planteadas en la discusión y en las recomendaciones insiste en crear espacios de sensibilización, capacitación e integración de la RSU a nivel de asignaturas e investigación.

Finalmente, entre las investigaciones encontradas, además del estudio exploratorio que hemos mencionado y las dos tesis que hemos analizado hasta el momento, vamos a analizar un documento orientado a identificar buenas prácticas. En el trabajo de García

³² La investigadora utiliza los niveles alto, medio y bajo para medir el grado de participación en la diferentes categorías utilizadas: extensión, investigación docencia y gestión y organización ambiental.

Rangel & Vega (2019) denominado Responsabilidad Social Universitaria. Buenas Prácticas, se aborda inicialmente las perspectivas de la RSU en Latinoamérica y, en una segunda parte, se presentan casos de buenas prácticas en algunas de las universidades que forman parte de la red URSULA³³. Es importante mencionar que entre los casos seleccionados encontramos a la Universidad Católica Santa María de Arequipa (UCSM) y el proyecto “Arequipa, ciudad verde”.

Uno de los datos para justificar el proyecto “Arequipa, ciudad verde” lo brinda la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual indica que una persona debe tener a su alrededor nueve árboles en promedio. Sin embargo, a partir de la información brindada por el director de Ecología y Salud Ambiental de la Gerencia Regional de Salud de Arequipa -dependiente del Gobierno Regional- al año 2018 solo existen dos árboles por persona (p.55) A partir de ello, la UCSM encomienda a la Escuela de Agronomía la elaboración de composta³⁴ y la preparación de miles de esquejes³⁵. Se eligen especies que se adapten al clima de la región (queñuales, tara, fresnos, vilcos) La composta proviene del comedor universitario o de la poda de plantas; y es el sustrato para los esquejes, que son acondicionados en plantas biodegradables durante su crecimiento y finalmente entregados a los estudiantes que ingresan a la universidad para su cuidado. (2019, p.57)

Los estudiantes semestralmente deben tomarse una foto, contando además con un tutor que hace el seguimiento. Al culminar su carrera, el estudiante debe presentar una foto final, que le permitirá un 10% de descuento en las tasas para la obtención del grado de bachiller. En relación con el proyecto, Cesar Augusto Sapaico del Castillo, Jefe de la Oficina Universitaria de Responsabilidad social de la UCSM, indica que:

Desde el año 2009, la Universidad Católica de Santa María desarrolla el proyecto “Arequipa Ciudad verde”, el cual pretende contribuir en la arborización de la ciudad, en su lucha contra la contaminación ambiental. A los estudiantes de reciente ingreso, se les hace entrega de unos plantones de arbolitos, que sembrarán y tendrán a su cuidado; si el árbol desarrolla adecuadamente, se le otorga al estudiante un descuento en sus tasas de egreso de la universidad. Se procede de manera similar con estudiantes secundarios. A diciembre de 2018, se habían

³³ Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (<https://unionursula.org/>)

³⁴ La composta es el proceso de la descomposición de Los desperdicios orgánicos en el cual, la materia vegetal y animal se transforman en abono. (https://www.crc.uri.edu/download/UQROO_compostPamphlet.pdf)

³⁵ Parte viva que se ha extraído de una planta para su injerto en otra planta o en un recipiente para que pueda ir desarrollándose. La multiplicación por esquejes consiste en el corte de estas partes para conseguir que se acaben reproduciendo. (https://www.elespanol.com/como/hacer-plantar-esquejes-trucos-conseguirlo-facilmente/371213144_0.html)

entregado 39,850 plántones. Como resultados de esta iniciativa podemos mencionar que: los jóvenes se han sensibilizado en cuanto al cuidado del medio ambiente, se han reforestado espacios públicos y privados en la ciudad y se prevé un impacto de mayor alcance en el largo plazo, cuando las especies plantadas hayan desarrollado plenamente. (p. 53)

César Sapaico resalta los resultados positivos de este proyecto en dos niveles. Por un lado, se viene concientizando a la población en la reforestación de la ciudad, cuyos resultados se verán en los próximos años. Por otro lado, este proyecto ha contribuido en la economía de muchas familias al proporcionar un descuento en las tasas de egreso de la universidad. (2019, p. 58).³⁶ Finalmente, Sapaico menciona que este proyecto nace, por un lado, de un cuestionamiento en torno al rol de la universidad y el giro que le permite la RSU en el tipo de relación establecida con la comunidad. Por otro lado, propone un conjunto de preguntas que no debemos asumir que están completamente resueltas y sobre las que deberíamos volver cada cierto tiempo: “¿qué es ser socialmente responsable? ¿cómo podemos concebir a la responsabilidad social universitaria? ¿no es acaso lo mismo que hemos venido haciendo como proyección social, pero ahora con otra etiqueta?” (p.54) Luego de hacer un breve diagnóstico sobre los cambios en el ambiente experimentados en la ciudad de Arequipa (producto de la reducción de la campiña arequipeña³⁷, contaminación del río Chili y aumento de la temperatura que se evidencia en que los volcanes que rodean la ciudad cada vez mantienen menos tiempo la nieve que corona sus cumbres), resalta el rol de la universidad, no como un ente autárquico, sino en relación con la sociedad que la cobija.

³⁶ En el mismo documento se indica que se viene motivando en los colegios a los postulantes a la universidad, ofreciendo un descuento en derechos para postular.

³⁷ Espacio orientado a la actividad agropecuaria, tradicionalmente llamado ‘campiña’.

Capítulo IV: Resultados o Hallazgos de la investigación

4.1 Concepción de la Responsabilidad Social Universitaria desde documentos de política y acciones desarrolladas

4.1.1 Análisis marco normativo

Inicialmente nos gustaría presentar los resultados del análisis de cuatro documentos que norman y orientan la RSU en la UNSA, buscando también identificar en la normatividad fortalezas o condicionantes en la implementación de la responsabilidad social. Los documentos que vamos a analizar son: Ley Universitaria 30220, Estatuto de la Universidad Nacional de San Agustín, Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria – UNSA y Programa de Intervención 2017-2020 de la OURS – UNSA.

4.1.1.1 Ley Universitaria 30220

La ley Universitaria 30220 fue aprobada en el Congreso de la República el 16 de junio de 2014. La ley consta de 16 capítulos. Uno de ellos, el capítulo XIII, lleva como título responsabilidad social universitaria.

Una primera reflexión en este análisis normativo propone el salto cualitativo que brinda la Ley 30220 respecto a la Ley Universitaria anterior (Ley 23733). Entre una y otra hay cuatro décadas de distancia y es innegable la mirada más integral que trae la nueva ley universitaria al desarrollo de la RSU. La anterior Ley (23733) para empezar, se refería en su Cap. IX a la Extensión y proyección universitaria, solo desarrollando ambos conceptos en uno de los dos artículos que le brindan³⁸. En el Art. 68 se desarrolla la concepción de extensión y proyección universitaria, con una clara mirada hacia fuera, es decir, hacia quienes no son necesariamente sus estudiantes. En segundo lugar, identifica que las actividades que pueden desarrollarse son de promoción o difusión cultural (entendiendo 'cultural' probablemente en una acepción que la restringe a lo académico, alejada de la concepción que nos han brindado las ciencias sociales, en particular la tradición antropológica). En tercer lugar, menciona posibles alianzas con instituciones de diversa índole (culturales, económicas y sociales) de acuerdo con las posibilidades y necesidades del país, de preferencia en sus zonas de influencia.

A partir de las características mencionadas, la nueva norma (30220) establece, para empezar, que la RSU es el fundamento de la vida universitaria, resaltando su contribución al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. En la línea de este

³⁸ El Art. 69 de la norma se refiere a los centros preuniversitarios, que en la década de los 80's empezaban a crearse, seguramente bajo la concepción que dichos centros se ubicaban dentro de la categoría de extensión universitaria

nuevo enfoque que coloca a la RSU en el centro de la vida universitaria, la concepción parece traer de antemano una mirada más amplia e integral. Para empezar, se resaltan los impactos que la universidad, en el ejercicio de sus funciones, puede generar. Estos impactos están relacionados a la eficacia, pero es necesario resaltar también la incorporación de la dimensión ética, lo cual constituye ciertamente una novedad. Esta gestión eficaz y ética se orienta hacia tres funciones que la nueva norma identifica: lo académico, la investigación y los denominados servicios de extensión, probablemente aludiendo al modelo anterior, pero en este caso ubicados dentro de una nueva propuesta.

Trae consigo, además, otra idea novedosa que, si bien no se menciona expresamente en el documento, es posible desprenderla del mismo. Y esta tiene que ver con que la RSU no va únicamente hacia fuera, tal como la ley anterior parecía mostrarlo al resaltar la figura de la extensión y proyección universitaria; sino también se desarrolla dentro de la respectiva casa de estudios. Al indicar explícitamente que compromete a toda la comunidad universitaria, está otorgando un mayor protagonismo al que probablemente se concebía en muchos casos con un actor secundario (los estudiantes) y está vinculando a un sector hasta entonces desligado: el personal administrativo.

En el caso del Art. 125, se menciona algunas acciones más puntuales, desde aquellas que parecen ser más concretas (un mínimo del 2% del presupuesto de la universidad para su implementación, proyectos y fondos concursables), hasta aquellas más generales, en la que menciona que las universidades promueven los esfuerzos de las instancias y miembros de la comunidad académica. En un último punto, indica que el proceso de acreditación “hace suyo” el enfoque de RSU, buscando seguramente el legislador, asegurar continuidad y garantizar la mejora de la calidad universitaria, llevando consigo un enfoque de responsabilidad social. Ahora es posible ver en perspectiva esta vinculación (acreditación-RSU) varios años después de aprobada la norma, ya que en sus primeros años de aplicación no se tenía claridad respecto a su relación. Debemos agregar también, con la distancia que brinda mirar este nuevo enfoque después de un tiempo transcurrido, que esta vinculación no solo era y es pertinente, sino que sigue siendo una tarea pendiente su consolidación.

La ley no entra en detalles, es más bien un marco que por un lado delimita y, por otro, deja un margen para que las instituciones pueden ir configurando la forma en que la norma se desarrollará, teniendo en cuenta la particularidad de cada una.

4.1.1.2 Estatuto de la Universidad Nacional de San Agustín

El Estatuto de la Universidad Nacional de San Agustín, aprobado en Asamblea Estatutaria de fecha 6 y 9 de noviembre de 2015 dedica a la RSU el Capítulo Undécimo y seis artículos. El primero de ellos, más conceptual, recoge la figura de gestión ética que propone la ley universitaria y ubica cuatro procesos que buscarían alinearse con la misión de la universidad: gestión, docencia, investigación y extensión. Se menciona, además, la creación de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social (OURS).

Luego de este primer momento conceptual, el estatuto define políticas de vinculación de la RSU. Estas políticas de vinculación miran principalmente hacia fuera, ya que indica que una de sus principales funciones es producir y difundir conocimientos socialmente pertinentes y participar en necesidades sociales promoviendo el desarrollo sostenible. En este artículo (Art. 358) podría percibirse un guiño al modelo anterior (extensión y proyección universitaria), probablemente arraigado en la comunidad universitaria y en la forma de entender la relación con la comunidad por parte de un sector de la universidad. Sin embargo, consideramos que más bien se trataría de una separación más con fines organizativos que propiamente conceptuales. Ello debido a que en el siguiente artículo se menciona un sentido de la RSU que sencillamente no existía en la ley anterior: la responsabilidad interna. En esta se menciona la participación democrática y transparente de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes y administrativos). Es pertinente mencionar que si bien el sentido de la mirada de la RSU va en ambas direcciones (hacia dentro y hacia fuera), aún no se ha vinculado completamente a un sector de la comunidad, que son los trabajadores administrativos. Las características de los proyectos a los que hemos podido acceder, tienen como denominador común que aún no se encuentra la forma de vincularlos completamente, más allá del apoyo que pueden brindar en algunas actividades.

A nivel de los servicios que ofrece la universidad, que se mencionan en el Art. 360 y a partir de los que esta investigación ha tenido acceso a partir de entrevistas y focus group, hemos podido observar que estos se ubican al menos en tres niveles (OURS, facultades y escuela) y poseen una gran diversidad de formas de organización y aplicación. Están aquellos que buscan promover nuevas prácticas ('cero papel', cero plástico, alimentación saludable), las que insisten en lo formativo (principalmente capacitaciones orientada a sectores vulnerables) y servicios (biblioteca virtual, consultorio psicológico, acompañamiento en casos de violencia de género). Esta clasificación no busca de ninguna manera agotar las otras actividades desarrolladas, pero se ha elaborado en función a las que están incluidas en el presente trabajo.

Respecto a voluntariado agustino (Art. 361), la norma es muy precisa al indicar que se debe promover la participación de la comunidad universitaria en programas de servicio a la comunidad. Algunos detalles que brinda el informe de Buenas prácticas de la OURS, mencionan que el voluntariado agustino se caracteriza por:

- Ser un servicio solidario significativo y efectivo
- Tener una duración mínima de 40 horas
- Ser un servicio periódico, mas no permanente
- Que no persigue fines de lucro, y
- Que no acumula créditos académicos. (OURS, 2021: 151)

Además, brinda algunos datos a tener en cuenta. Al 2021 se contaba con 761 voluntarios inscritos (332 de pregrado, 303 egresados y 126 de postgrado), de los cuales 400 han participado activamente en los programas de la OURS durante estos 5 años, y permanecen a la fecha 170 voluntarios activos. (OURS, 2021: 151)

4.1.1.3 Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria – UNSA

El reglamento de Responsabilidad Social Universitaria es aprobado el 5 de julio de 2017, mediante Resolución de Consejo Universitario N°486-2017. Está dividido en diez capítulos y las disposiciones finales. Los dos primeros desarrollan tanto la naturaleza como los objetivos de la RSU. En los siguientes cuatro capítulos desarrolla los ejes que la universidad ha establecido: formación, investigación, gestión y proyección social/extensión universitaria. Finalmente, los últimos cuatro capítulos se aborda la organización de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social, los comités de responsabilidad interna y las unidades de proyección social a nivel de facultades, los participantes en los programas de RSU y, para concluir, el procedimiento³⁹ para presentar propuestas y/o iniciativas.

Si bien en el marco normativo de la presente investigación ya hemos comentado algunos aspectos del reglamento, en este punto quisiéramos resaltar ciertos elementos que pueden contribuir en explorar la concepción entre normatividad y como se viene implementando la RSU en la UNSA.

³⁹ Aunque es necesario mencionar que este capítulo solo tiene dos artículos que, más que orientar respecto a los procedimientos que debe seguir la persona que desee presentar una propuesta, básicamente resalta la evaluación permanente de las mismas por parte de las facultades y algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en las propuestas.

Como ya habíamos mencionado, el Capítulo I del reglamento resalta la figura de la RSU como fundamento de la vida universitaria, orientada al desarrollo del país. Además, su carácter transversal a toda la universidad (a nivel de procesos, funciones y actividades). Esta concepción inicial de fundamento y este carácter transversal, busca materializarse en los capítulos que vienen a continuación en el reglamento buscando configurar, por un lado, un marco de referencia, pero también una suerte de ruta en la implementación de una propuesta que en su momento fue novedosa para algunas áreas de la universidad. Esto podemos observarlo en que cada uno de estos puntos del enfoque se convierten en objetivos en el reglamento (Cap. II) y cada uno de los objetivos, además, se convierte en capítulo que pretende ampliar los ejes definidos por la UNSA: formación, investigación, gestión y proyección.

Empezando por la formación, se resalta la necesidad que el enfoque de RSU debe estar presente en el conjunto de documentos que son medulares en la formación profesional: perfil de egreso, modelo educativo, malla curricular, proceso de enseñanza aprendizaje y en toda actividad académica. (Capítulo III). Si bien escapa a los alcances de la presente investigación, convendría analizar si efectivamente es posible ubicar el enfoque en este conjunto de documentos. Ello podría darnos una pista, al menos formal, en relación con el lugar que ocupa la RSU en la propuesta formativa. Para finalizar este punto, en este capítulo se resalta la formación no solo profesional, sino también ciudadana expresada a nivel de contenidos, pero también de prácticas (proyectos, integración con actores, etc.).

Respecto a la investigación y de manera similar a la formación, también se resalta la integración del enfoque de RSU en toda actividad de esta área. En este capítulo también es destacable la mención de dos criterios asociados a la RSU: lo social y lo ambientalmente responsable. En este punto podemos adelantar que consideramos que la relación entre RSU e investigación aún está en construcción. Ello debido a que, a partir del recojo de información, hemos podido evidenciar que son pocas las escuelas que han integrado o buscan integrar la investigación con la RSU. Ello no significa que no hay investigación en la UNSA. Sin embargo, habría cierto déficit en relación con la presencia del enfoque de RSU en este eje.

Con respecto a la gestión institucional (Capítulo V), como también adelantamos en el marco normativo, es posible percibir un énfasis mayor en la figura del campus sostenible en relación con otro aspecto que el capítulo propone al final de este, relacionado al desarrollo personal y laboral de quienes trabajan en la institución. En los artículos, se puede percibir un mayor desarrollo en relación con aspectos concernientes al Comité

de Responsabilidad Interna (en cada facultad), proveedores, información institucional, planes de gestión ambiental, brigadas ambientales, indicadores y criterios de ecoeficiencia en la infraestructura y adquisición de bienes, entre otros. Sin embargo, sin desmerecer el valor que tiene lo antes mencionado, lo laboral apenas se desarrolla en uno de los artículos, a pesar de que la necesidad abordada (respeto y búsqueda de un mejor clima laboral), es indudablemente fundamental. (Art. 29) A partir de la información recogida, consideramos que la gestión es uno de los ejes más desarrollados dentro de la RSU de la UNSA. Es posible apreciar un vínculo en los diferentes niveles (OURS, facultades, escuelas) y un flujo de información continuo. Sin embargo, también como veremos a continuación con mayor detalle, siguen identificándose algunos vacíos respecto tanto a la parte formal (informes, por ejemplo) como a los fines de la RSU (impactos, por ejemplo).

Finalmente, en la proyección social y extensión universitaria (Capítulo VI), el sentido de esta busca establecer una conjunción entre lo externo y lo interno. Por ejemplo, en el Art. 30 del Cap. VI se menciona que se debe fomentar: "...iniciativas de RSU que fomenten el aprendizaje mutuo con las poblaciones involucradas; integrando de esta manera la actividad formativa con las necesidades de la sociedad según la agenda de desarrollo local, regional y nacional". Dentro de esta pretensión, hay una palabra que consideramos clave, ya que en cierto modo representa la nueva orientación que trae consigo la RSU. Esta palabra es 'mutuo'. Es decir, pretende dejar atrás la unidireccionalidad que había caracterizado la proyección social los últimos 40 años y reconoce, desde el inicio, la posibilidad de un aprendizaje compartido. Consideramos que, si bien esta afirmación respecto al carácter recíproco del aprendizaje es muy significativa, parece ser aún una tarea pendiente que vaya más allá de lo intuitivo. Como vemos a continuación, son muchos y variados los testimonios de docentes y estudiantes que valoran la experiencia por su capacidad transformadora, pero no llega a sistematizarse estos aprendizajes 'mutuos' que puedan enriquecer los proyectos.

Dejar de lado el asistencialismo se menciona de forma explícita (Art. 31) Pero, más interesante que ello, se propone hacer una breve distinción entre extensión universitaria y proyección social. Mientras la primera establece líneas de acción: cultura y científico-tecnológica, académica; y promoción social y comunitaria (esta última a cargo de la OURS) y está orientada al desarrollo comunitario y promoción social a través de servicios permanentes que brinda la universidad; la definición de proyección social parece ser más general y, en cierto modo, ambigua, ya que también promueve procesos de interacción a través de programas y proyectos. Una frase para delimitar lo que el estatuto concibe como proyección social puede ser la denominada 'proyectos

solidarios'. Si bien los Art. 32 y 33 pretenden establecer una diferencia entre ambas (en el caso de la extensión, estaríamos frente a servicios permanentes mientras que en la proyección buscaría construir redes de interacción que retroalimenten aprendizajes no solo a nivel de estudiantes; sino también docentes y administrativos), la práctica cotidiana y el imaginario colectivo parecen ubicar los proyectos en una sola categoría, en la que tanto proyección como extensión representan casi lo mismo. La diferencia, como ya lo habíamos mencionado, parece sutil y convendría preguntarnos en relación con estos servicios permanentes que ofrece la universidad a través de la extensión, ¿no tendrían que estar orientados también a contribuir a nuestra formación? Y en el caso de los proyectos asociados a la proyección social, ¿no deberían apuntar al carácter permanente y de promoción del desarrollo social que caracterizaría a los proyectos de extensión?

En los capítulos siguientes del reglamento se detalla cómo se ha organizado la OURS y los órganos que la constituyen: uno de Dirección que es la Jefatura Universitaria y dos de Línea que son las Oficinas de Participación Social y la de Responsabilidad Interna. Como ya lo adelantábamos, en el caso del órgano de participación social se desprende una orientación 'hacia fuera', mientras en el de responsabilidad interna se busca "hacer funcionar la Responsabilidad Social Universitaria en la comunidad universitaria" (Art. 49) Consideramos que si bien esta división inicialmente podría estar orientada a ordenar y dar sentido a las diferentes funciones asignadas, convendría revisar si esta separación indirectamente podría restarle integralidad a las diferentes propuestas de RSU. La mirada hacia fuera, ¿no invita a mirar también hacia dentro? Y en sentido inverso, lo que desarrollo dentro ¿cómo me conecta con mi entorno?

A nivel de facultades encontramos tanto a las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria y los Comités de Responsabilidad Interna, ambos en permanente coordinación con los Órganos de Línea. En este nivel también podemos observar la separación que mencionábamos líneas arriba, donde la Unidad se orienta hacia fuera, mientras los Comités hacia dentro. De hecho, a partir de los resultados de las entrevistas y los focus group podremos observar que esta división parece restringirse a un ámbito formal, ya que en la práctica muchos docentes no parecen tenerla en cuenta cuando diseñan, implementan y ejecutan sus proyectos. Es pertinente mencionar que en el reglamento no se menciona un último nivel que serían los docentes encargados a nivel de cada escuela, que en la práctica vienen desarrollando acciones vinculadas a la RSU. Sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas, son las mismas escuelas las que han conformado sus propios Comités de Responsabilidad Interna.

Finalmente, el Cap. XI del reglamento está orientado a los participantes, donde se menciona a docentes, administrativos, estudiantes y egresados. De hecho, el Art. 62 es ambicioso, al indicar que “todos los miembros de la comunidad universitaria deben realizar y/o apoyar actividades de Responsabilidad Social a nivel interno y externo”. Sin embargo, los siguientes artículos precisan niveles de participación para estudiantes. Por ejemplo, el Art. 63 indica que la participación de los estudiantes en actividades de RSU es obligatoria y equivalente a créditos, siendo necesario cumplir con ello para poder egresar. En el caso de los docentes, estará relacionada a su régimen: tiempo parcial o tiempo completo. En el caso de los primeros depende de su carga lectiva, mientras en los segundos es obligatoria.

4.1.1.4 Programa de Intervención 2017-2020 de la OURS – UNSA

Un último documento normativo que se ha revisado es el Programa de Intervención 2017-2020 de la OURS. Este se basa en el modelo conceptual de François Vallaey (2009) que establece 4 ejes: campus responsable (gestión), formación profesional y ciudadana (formación), gestión social del conocimiento (investigación) y participación social (extensión), cada uno de ellos con sus respectivos temas de intervención.

Como ya lo anotábamos también, este documento parece tener un carácter más instrumental, es decir, contribuye con ordenar el conjunto de actividades a través de dos matrices. En la primera desarrolla los ejes presentados inicialmente a través de acciones estratégicas (PEI), objetivos, resultados, actividades, metas, indicadores e interesados. La segunda matriz complementa la primera, buscando que se indique para cada actividad financiamiento, monto y periodo de ejecución.

Consideramos que estos instrumentos son muy importantes en las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos, para hacer seguimiento de estos, evaluar y poder planificar un nuevo plan de intervención. Sin embargo, más allá de la OURS e incluso a nivel de las Unidades de Proyección Social y extensión Universitaria en cada facultad, no llega a percibirse que sea un documento cuya referencia sea permanente y que oriente lo que se viene haciendo o lo que debería hacerse.

Análisis marco normativo

Inicialmente es pertinente mencionar que, más allá de los avances y las tareas aún pendientes, desde la dimensión normativa, la Ley 30220 significó un cambio significativo en la educación superior y en las instituciones encargadas de brindarla, en este caso las universidades. Particularmente en el campo de la RSU, y comparándola con su antecesora (Ley 23733), es posible percibir también una mejora significativa. Uno de los

aportes que podemos destacar es la incorporación del enfoque de gestión ética, orientada no solo a los impactos en sus diferentes niveles, sino especialmente a la contribución de la universidad al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Consideramos que este énfasis es significativo, ya que le brinda la educación superior un horizonte de sentido que, en algunas instituciones, parecía haberse perdido. Y lo ubica, de alguna manera, dentro de lo que la gestión en gerencia social considera un reto, el cual es que los proyectos impacten en la mejora de la calidad de vida, en especial de los grupos vulnerables. (Bobadilla, 2017)

Además de esta gestión ética, es importante destacar una mirada que combina una suerte de doble movimiento (hacia dentro y hacia fuera) que, como veremos más adelante, sigue siendo una tarea pendiente en algunos proyectos que se desarrollan en la UNSA. Finalmente, no podemos dejar de mencionar que la norma (Ley 30220) resalta el vínculo entre RSU y acreditación. Aunque esta relación no se pudo percibir desde el inicio de la incorporación de uno y otro (incorporación obligatoria del tanto enfoque de RSU en la política universitaria como de los procesos de acreditación en las escuelas profesionales), se fue creando una suerte de sentido común en reconocer su interdependencia y en la necesidad de consolidarlos, haciéndolos parte de la práctica cotidiana en la comunidad universitaria.

En relación con el Estatuto Universitario de la UNSA (2015), le dedica un capítulo a la RSU, recogiendo inicialmente la ya mencionada gestión ética. En el párrafo anterior mencionábamos este doble movimiento (orientación de las acciones hacia dentro y hacia fuera) que también es mencionado y desarrollado en el Estatuto, resaltando la responsabilidad interna, como participación democrática y transparente de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes y administrativos). No obstante, una observación que podemos hacer es que no termina de involucrar al personal administrativo. Uno de los elementos fundamentales del Estatuto es que define cuatro procesos: gestión, docencia, investigación y extensión, de acuerdo con la misión de la universidad, sus valores y compromiso social (Art. 357). Estos procesos se convertirán en ejes tanto a nivel del Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria como en el Programa de Intervención 2017-2020.

Volviendo al Estatuto universitario, este documento de alguna manera establece los marcos que posteriormente se desarrollarán en el Reglamento, tanto a nivel de procesos, como a nivel de gestión. Crea la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social y establece que tanto escuela profesionales como departamentos académicos deben proponer un Plan Anual de RSU orientado a la acreditación. Tal y como afirma

Bobadilla (2017. p.12), un modelo de gestión busca dividir el trabajo, establecer niveles de autoridad y mecanismos de coordinación para obtener resultados. Y el modelo que estableció la UNSA para su gestión de RSU parece cercano a un modelo de gestión de gobernanza, ya que busca articular los diferentes niveles de la universidad a través de los planes anuales de RSU.

Un tercer documento que se ha analizado es el Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria de la UNSA. Uno de los primeros aspectos a destacar del Reglamento es que busca que el enfoque de RSU esté presente en documentos medulares de la gestión académica: perfil de egreso, modelo educativo, malla curricular, proceso de enseñanza aprendizaje, entre los más destacados. Sin embargo, queremos destacar también que en el Reglamento se resalta no solo la formación profesional, sino también ciudadana, la cual debe expresarse no solo a nivel de contenidos, sino a nivel de prácticas (proyectos, integración con actores, etc.). Esta referencia a la dimensión ciudadana es valiosa no solo como parte integral de la formación profesional, sino también a partir de su vínculo indiscutible con la RSU. Nuestro contexto no solo requiere la excelencia académica y profesional para atender las necesidades de una sociedad siempre compleja y cambiante. También requiere que cada profesional sea un ciudadano comprometido y en búsqueda permanente de contribuir en mejorar la convivencia social, especialmente en una sociedad donde los procesos de inclusión ciudadana han sido (y son) incompletos. (Lanegra, 2021; Del Águila, 2014; Cotler, 1980)

Queremos concluir este punto analizando dos aspectos que son desarrollados también en el reglamento y que merecen nuestra atención. El primero de ellos es desarrollado en el Reglamento y se denomina Gestión Institucional. El segundo aspecto está orientado propiamente a la extensión universitaria y proyección social. Respecto al primero, si bien han un énfasis en la gestión de un campus sostenible (que incluye comités de responsabilidad interna, proveedores, información institucional, planes de gestión ambiental, brigadas ambientales, indicadores y criterios de ecoeficiencia en la infraestructura y adquisición de bienes) que sin duda es importante, no se percibe el mismo hincapié en el otro aspecto también mencionado en la norma, que es el desarrollo personal y laboral de quienes trabajan en la institución. (Art.3), el cual casi no se desarrolla en el reglamento. Si se quiere construir una RSU verdaderamente interna y externa (Vallaey, 2007), es necesario desarrollar este aspecto tanto en lo normativo como en la gestión misma. Este doble movimiento (hacia dentro y hacia fuera) de la RSU, que se recoge desde la misma Ley Universitaria, solo se alcanzará si toda la comunidad universitaria concibe que la RSU no solo se expresa en proyectos, sino que es una vivencia cotidiana en cada una de las acciones que realizamos y puede contribuir

en la generación de valor público (CEPAL, 2022), para transitar hacia sociedades más sostenibles.

El segundo aspecto que buscamos desarrollar (proyección social y extensión universitaria), busca establecer una suerte de conjunción entre la dimensión externa y la interna de la universidad, procurando fomentar un aprendizaje mutuo con las poblaciones involucradas. Como observaremos más adelante, este aprendizaje mutuo aún está pendiente, por dos motivos. El primero está relacionado a que la voz de los diferentes actores con los que se interactúa no es recogida como un elemento fundamental para evaluar y retroalimentar las iniciativas. El segundo se refiere a que, si bien la norma intenta establecer una distinción entre proyección social y extensión universitaria, esta parece no ser del todo clara los diferentes actores que intervienen en el proceso. Esta división parece restringirse a un ámbito formal, ya que en la práctica muchos docentes no siempre la tienen en cuenta cuando diseñan, implementan y ejecutan sus proyectos.

Finalmente, respecto al Programa de Intervención 2017-2020, podemos indicar que es principalmente una herramienta de planificación, cuyo manejo en los diferentes niveles debería revisarse para identificar si efectivamente se está utilizando para gestionar las iniciativas emprendidas.

4.1.2 Concepciones de RSU

Luego de esta mirada a las normas que orientan los proyectos de RSU, corresponde acercarse a las concepciones de RSU, las cuales reflejan cómo las instituciones de educación superior entienden y asumen su responsabilidad de contribuir al bienestar de la sociedad y al desarrollo sostenible, particularmente entre quienes diseñan las políticas y toman las decisiones. Por ello, recogimos a través de entrevistas la postura tanto de la persona encargada de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social (OURS) como de las coordinadoras de la Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria de las tres facultades seleccionadas: Medicina, Psicología, Comunicación y Relaciones Industriales; y Ciencias Histórico Sociales.

Desde la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social, DT⁴⁰ nos indicaba como una primera idea que se estaba transitando de un modelo solidario (basado principalmente en la antigua concepción de proyección social) a una retroalimentación formativa (vinculada a la propuesta más reciente de responsabilidad social universitaria). Esta

⁴⁰ Para mantener la confidencialidad, mencionaremos a nuestros entrevistados con las iniciales de su nombre y apellido.

primera idea es particularmente relevante, porque parece mostrarnos que se busca implementar un nuevo enfoque, de ida y retorno, en el cual se vaya transformando el paradigma de la universidad como exclusivamente proveedora de conocimientos. Es a partir de ello que DT menciona un “retorno a partir de un encuentro con la realidad.”

Dentro de esta concepción también se resalta la necesidad de una formación profesional integral a partir de un enfoque transversal que involucre la participación en todos los niveles. Si bien no lo menciona directamente, podemos animarnos a intuir que los niveles son aquellos que agrupan a docentes, estudiantes y administrativos. Y es que otra de las novedades de esta nueva concepción está relacionada a la necesidad no solo de motivar la participación de sectores antes ajenos a la RSU (principalmente el administrativo), sino además poder vincularlos para desarrollar una labor articulada tanto horizontalmente (entre pares pertenecientes a un mismo nivel) como verticalmente (entre niveles)

Pero este punto busca, además, conocer la relación entre normatividad y las acciones desarrolladas dentro de los diferentes proyectos de RSU. Al respecto, DT indica que esta relación entre norma y acción en nuestra sociedad siempre es compleja:

...las normas siempre van de la mano del estímulo, de la concientización permanente y es que creo que, tomando en cuenta nuestra cultura peruana, nada funciona a iniciativa, y creo que en este sentido estos instrumentos de gestión que se han dado a través de resoluciones, de reglamentos y el propio estatuto, establece la responsabilidad social como parte del desarrollo académico, y no solo eso, sino que estructuralmente estemos al mismo nivel de los vicerrectorados [lo que] nos permita una mejor comunicación con las facultades y también un poco el tema del control y de la presión en cumplir estas responsabilidades...(DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Manteniendo esa postura crítica, la encargada afirma que el seguimiento es fundamental, al menos en estas primeras etapas: “¿qué pasa si nosotros dejamos simplemente a libertad, a conciencia, a iniciativa de las personas?, creo que no habríamos logrado todo lo que se ha avanzado hasta el momento” (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Esta concepción, que vincula el cumplimiento de las normas a la vigilancia, no es exclusiva en el nivel jerárquico en el que podemos ubicar a la OURS. Como veremos a lo largo de estos resultados, esta concepción es más bien compartida por los docentes y estudiantes que participaron de esta investigación. Lo que parece interesante y queremos resaltar, es que esta figura de obligatoriedad no es mal vista inicialmente,

sino más bien parece ser percibida como una suerte de condición previa que por lo menos ha permitido que se haya avanzado. Naturalmente, y de manera especial en proyectos de RSU, sería clave transitar de la obligatoriedad a la interiorización del sentido que posee la RSU en la universidad actual.

Otra concepción que se ha podido recoger de DT, a partir de su experiencia y su contacto con todas las facultades de la universidad, nos muestra que existe una concepción de responsabilidad social en algunos casos desvinculada de los procesos de acreditación de la calidad universitaria, incluso percibiéndolos como una carga adicional:

Por ejemplo, poniéndote un caso, hace dos años cuando capacitábamos sobre responsabilidad social, los docentes nos decían 'discúlpame, pero no tengo tiempo, porque estamos concentrados en la acreditación'. Pero, poco a poco, hemos tenido que hacerles entender que, si les interesa la acreditación, tienes que cumplir con un componente que se llama responsabilidad social... (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Este último punto es particularmente interesante, ya que podría mostrarnos cómo, en algunas instancias, no se ha llegado a construir una visión que integre la RSU con los procesos que precisamente buscan impulsarla dentro de la actividad universitaria, como son los procesos de licenciamiento y particularmente los de acreditación (de hecho uno de sus estándares se orienta exclusivamente a la responsabilidad social) y más bien persiste la idea de concebirlo no solo como separados, sino como 'carga adicional'. Es posible identificar allí una tarea pendiente, que siga insistiendo en mostrar la integralidad de los procesos.

El conjunto del marco normativo, la encargada de la OURS lo resume en los 4 ejes que ha definido la universidad (inspirada, como ya lo mencionamos, en la propuesta de François Vallaeys, 2009) y que sirven para orientar las acciones: gestión, formación, investigación y proyección. Si bien inicialmente desarrolla cada uno de ellos, es posible nuevamente percibir su insistencia en mostrar su integralidad al referir que: "Entonces vemos que no hay nada aislado en la universidad, todo en algún punto se termina articulando, entonces creo que todo en cierto punto tiene la misma importancia." (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021) Considero que, al menos en este nivel, es posible apreciar que el modelo se ha ido asentando al menos desde su concepción y normatividad. Sin embargo, como observaremos en los otros niveles, esta articulación aún está en proceso de consolidarse.

4.1.3 Enfoque RSU y acciones desarrolladas

En un segundo momento, se buscó explorar en qué medida el enfoque de RSU mencionado se expresa en acciones desarrolladas por las diferentes oficinas a cargo de implementar las políticas. La encargada de la OURS inicia su intervención identificando la relación entre una formación integral, humanista y ética con los impactos que se podrían generar desde la actividad profesional. Al mismo tiempo, intenta ensayar una mirada crítica en torno a la postura que parece ser predominante y que va en sentido contrario a lo que debería caracterizar a una universidad socialmente responsable:

...ya nos importa el otro, no nos importa si es bueno o malo lo que hacemos, simplemente queremos cobrar y facturar por eso y creo que ese es el esquema o paradigma que se quisiera romper a través de esta práctica de responsabilidad social de forma institucional. (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

A partir de esta separación entre lo que debe ser una formación integral y la descripción de un modelo social desligado de la ética y el compromiso que parece haberse establecido y permeado en la formación universitaria, la encargada inicia la descripción de lo que se viene desarrollando desde la OURS.⁴¹

Entre los programas promovidos, hay uno que DT destaca, el cual es la alfabetización digital en adultos mayores⁴². En este caso, resalta el reto que planteó la pandemia de la COVID19 frente a su continuidad. Se tuvo que cambiar la estrategia, buscando separar en dos grupos a los participantes: uno de reforzamiento y otro de nivel inicial. Ello requirió tanto el compromiso de los estudiantes que brindaban los cursos como de los familiares que acompañaban a los adultos mayores en sus aprendizajes, esta vez a través de teléfonos celulares.

Por ejemplo, a nivel institucional, desarrollamos algunos programas que justamente ha generado eso, ha despertado esa sensibilidad con adultos mayores, con adolescentes y jóvenes con discapacidad y esa interacción de nuestra comunidad

⁴¹ Entre los programas que promueve la OURS podemos mencionar: Programa de empleabilidad para grupos vulnerables, voluntariado agustino, UNSA sin plásticos, Programa de Desarrollo en Gestión de Micro, Mediana y Pequeña Empresa, Programa de prevención de la violencia en todas sus manifestaciones, Programa de empleabilidad para jóvenes con trisomía 21 y a madres de personas con habilidades diferentes, Programa de intervención desarrollo de habilidades tecnológicas en el adulto mayor, Desarrollo de habilidades blandas en escolares de instituciones educativas nacionales, Desarrollo de habilidades artísticas en adolescentes y jóvenes de 12 a 20 años con capacidades diferentes, entre otros. (OURS s/f). Hay que mencionar también que las facultades, escuelas e incluso docentes pueden proponer y ejecutar sus respectivos proyectos.

⁴² Como lo mencionamos en el marco contextual, este es uno de los programas que ha impulsado la OURS. Este consiste en La capacitación de los adultos mayores en TIC's. Llegó a contar con la participación de 14 facultades de la universidad, quienes brindaban dos horas de enseñanza diaria, dos días a la semana durante tres meses. (OURS, 2021)

universitaria con estas personas ha generado un impacto enorme, no solo en este grupo beneficiario, en estas personas que vienen a hacer uso de ese servicio educativo que les brindamos, sino también a generar un impacto grande en estas relaciones intergeneracionales que se ha producido en nuestros estudiantes, son más sensibles de las necesidades de un adulto mayor... (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Desde la perspectiva de DT, el involucramiento de la familia es fundamental en los impactos que pueden generar algunos proyectos, de manera especial aquellos orientados a población vulnerable que requiere el soporte de los integrantes del hogar. Así lo resalta la encargada de la OURS al afirmar:

...creo que este proyecto ha calado bastante porque no solo hemos llegado al adulto mayor, hemos acompañado a través de esta acción a sus familiares, hemos generado un lazo también entre el familiar. Normalmente cuando hacemos el proyecto, cuando es presencial, tenemos a la familia que viene para la clausura, que es como un niño, van los papás, los tíos, todos van a la clausura y se hacen presentes ahí... (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Pero, así como la pandemia de la COVID19 significó un reto para la naciente OURS y los diferentes programas que venía implementado (retos principalmente vinculados a replantear la presencialidad, la coordinación, la comunicación permanente y la evaluación), existen otros desafíos en un escenario postpandemia, algunos de carácter externo y otros de carácter interno. A nivel interno, el trabajo en equipo es uno de los principales desafíos que ha reconocido la OURS. Al respecto DT refiere que:

...el principal desafío, el integrar, que los docentes aprendan a trabajar en equipo, a dejar de plantear proyectos de forma individual porque no se genera un gran impacto a partir de esto, lo que se busca es eso, el principal desafío que tenemos como oficina todavía. (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

A nivel externo (sin que este nivel esté desconectado del anterior), la encargada planteaba la necesidad de deconstruir lo que se venía desarrollando previo a la pandemia. Además, se animaba a hacer un listado inicial de temas que la universidad debería afrontar como parte de este vínculo que busca construir con la sociedad a través de la RSU. Los temas que resaltaba son: económico, sanitario, nutricional, de salud mental. (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

La relación entre el enfoque de RSU de la UNSA con las acciones desarrolladas por las oficinas encargadas también la hemos explorado entre las coordinadoras de las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria de tres facultades: Medicina, Psicología, Comunicación y Relaciones Industriales; y Ciencias Histórico Sociales. En

el caso de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales, la encargada de la unidad (en adelante JZ) planteaba una idea inicial sobre la cual, desde nuestra opinión, apoya toda su reflexión y esta era que la universidad debe ser la institución de mayor impacto en la sociedad: "...el enfoque es ese, el integrarse a la sociedad con los aportes de manera cognitiva, me refiero a investigación, conocimientos, desarrollo y también en el cambio de actitudes de la población." (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

A nivel del enfoque, de manera similar a DT (Encargada de la OURS), identifiqué los cuatro ejes los cuales provienen del modelo URSULA⁴³: gestión, formación, investigación y proyección. Sin embargo, JZ se anima a darle contenido a los ejes de la RSU de la UNSA al mencionar alguna de las metas de cada uno de ellos (cada eje lleva consigo tres metas en el modelo URSULA):

En cuanto a gestión organizacional se trabaja la meta del buen clima laboral y equidad, que tiene que ver con desarrollo de procesos de una contratación responsable, inclusiva, libre de discriminación, de tal manera que cuando nos han evaluado en la política de calidad de la universidad, nos evalúan por ejemplo el trabajo de gestión de población con habilidades diferentes. Entonces nos solicitan a la unidad, por ejemplo, información del número de estudiantes, personal administrativo y docente que tenga habilidades diferentes para que, a través del modelo y la Oficina de Responsabilidad Universitaria, se programen acciones para atender este tipo de habilidades diferentes de cada uno de los actores de la universidad. Se habla también del respeto a los derechos laborales, el balance trabajo-familia, se promueve el voluntariado de los estudiantes, personal administrativo y docente y se evidencia en los proyectos de responsabilidad social que los docentes ejecutan a través de sus asignaturas y en los que integramos a los estudiantes y al personal administrativo. También tenemos la meta del campus sostenible que tiene que ver con todo lo que es ecología, dentro de la universidad y fuera de la universidad. (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

En el ámbito de la formación, JZ destaca la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las mallas curriculares, que se expresa a través de una relación denominada aprendizaje y servicio

Cuando hablamos de aprendizaje y servicio, estamos hablando de esa acción que tienen los estudiantes en la comunidad a través de proyectos co-creados, es decir, me acerco a la comunidad, percibo sus problemas y desde la universidad encontramos la forma de trabajar mancomunadamente para la solución de la

⁴³ Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana, del cual François Vallaey es fundador. URSULA en su modelo propone la gestión organizacional (gestión) participación social (proyección), formación (mismo nombre en los ejes UNSA) y finalmente cognición (investigación).

problemática sentida por la población. (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Para la coordinadora, esto ya se venía realizando, de alguna manera, previamente al modelo de RSU que se está implementando, pero faltaba articularlo, por ejemplo, a los planes curriculares de cada escuela de la facultad para darles sostenibilidad. Desde esta propuesta, cada asignatura debe trabajar en esta metodología de aprendizaje-servicio para desarrollar una acción en la sociedad. (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021). Esta última idea de la docente es interesante y va en la misma línea de lo que veremos más adelante, y esto es la identificación de acciones previas de RSU que no se tipificaban como tales en ese momento, pero que representan una suerte de antecedente, más orientado a la proyección social, pero aún carente de la integralidad que trae consigo la RSU. En esta ruta de consolidar la figura del aprendizaje-servicio dentro de eje de la formación destaca la experiencia de una de las escuelas de la facultad:

...yo resaltaría el trabajo de la Escuela de Trabajo Social, que tiene dos proyectos interesantes: uno de habilidades blandas [que] tiene convenio con la UGEL SUR y con varias instituciones educativas para trabajar este tema; y un segundo proyecto que es el Observatorio de Violencia de Género [que] ya tiene convenio. Incluso se nos ha unido en este proyecto de violencia de género docentes de derecho, de enfermería, de psicología y ahora nos han solicitado integrarse dos colegas de medicina y tenemos 182 voluntarios que están trabajando este tema, 150 de los cuales que están en este momento justo en una capacitación de fortalecimiento de capacidades para la prevención de la violencia de género. (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

Desde el enfoque que propone JZ, es fundamental integrar el modelo no solo a nivel de misión y visión institucional, sino también a nivel de mallas curriculares: “yo puedo querer empezar a trabajar proyectos de responsabilidad social, pero no están integrados a mis contenidos. Entonces, eso hace que mi contenido esté divorciado de la acción y justamente lo que falta es replantear nuestras mallas curriculares, integrando la responsabilidad social”. (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021). Esta parece ser una tarea que, por el momento, requiere un mayor compromiso a nivel de escuelas profesionales. ¿En qué medida mis contenidos están vinculados al entorno? ¿Cuánto de lo que aprenden los estudiantes solo significa un saber o un saber hacer? ¿Cómo los aprendizajes invitan a una respuesta frente a una determinada problemática? Este conjunto de preguntas merece ser respondidas y podrían expresarse a través de mallas curriculares que lleven consigo esta figura del aprendizaje – servicio.

Al reflexionar sobre un escenario postpandemia, la coordinadora resalta la figura que han adquirido las TIC's, no exclusivamente en términos académicos, sino incluso en términos sociales:

...a partir de ahora tendríamos que cimentarlo, como decía, organizar más redes, integrarlas a las nuevas tecnologías y también eso permite que las comunidades, que antes eran mucho más apartadas en términos de la tecnología del conocimiento, se integren mucho más pronto, mucho más rápido... (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Otra de las coordinadoras con las que se reflexionó la relación entre enfoque de RSU con las acciones desarrolladas por las oficinas encargadas fue SN de la Facultad de Medicina. Si bien SN inicia su intervención mencionando que la RSU empieza como una exigencia para los procesos de licenciamiento y acreditación, destaca la manera como la UNSA ha diseñado su propuesta de RSU:

...creo que los principios que ha planteado, desde un comienzo la UNSA, son interesantes, porque entiendo de que hay un interés por desarrollar los aspectos relacionados por ejemplo con la ética, con la articulación que tiene que haber con el tema de la formación misma, con el tema de la gestión, que ese uno de los puntos ejes que yo creo que debería impulsarse para poder hablar de responsabilidad social universitaria, con el tema de la investigación y por último con el tema de la proyección social y extensión universitaria. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Es pertinente destacar por un lado la dimensión ética, que puede plantear un deber ser dentro de la propuesta de RSU; además, una mirada ética propone especialmente una mirada crítico-propositiva frente a lo que se venía haciendo y la necesidad de poder pensar y formular un nuevo modelo de intervención que nos permita transitar hacia una propuesta más integral. Otro elemento por destacar tiene que ver con el eje que destaca también SN en su primera intervención, que es el de gestión, como un elemento esencial para poder hablar de RSU. Ahora bien, la coordinadora de la Facultad de Medicina deja claro el requerimiento de instrumentos de planificación, para poder definir con claridad lo que se tiene que hacer y diferenciarlo del modelo antiguo, animado muchas veces por "... la emoción de los docentes, que podía ser efectiva o no, falsa o verdadera, pero que cada docente podía muy bien decir 'estoy realizando acciones de proyección social y extensión universitaria'", pero sin ningún rumbo, sin ningún efecto institucional." (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021). Como mencionábamos líneas arriba, hay una especie de caracterización de las experiencias previas a la RSU desde lo intuitivo ('ya hacíamos RSU, pero desarticuladamente'), pero también desde lo

afectivo, a partir de estas 'emociones' que identifica SN como la motivación para poder emprender diferentes acciones.

Por ejemplo, cuando aparece el colera en el año 1991, no tuvimos tiempo para ponernos a pensar si era proyección social o extensión universitaria, pero se actuó, se trabajó, incesantemente, a nivel de los grupos vecinales, lo que eran los asentamientos humanos, para poder difundir, por ejemplo, la práctica del lavado de manos como indispensable para que no haya la transmisión del colera, el de organizar a los promotores de salud, las acciones de movilización que pudieran tomar iniciativa los propios miembros de la comunidad, como parte de las actividades que se hizo en la Facultad de Medicina y así. Yo creo que ha sido casi una constante por la misma esencia, y porque además está incluido dentro de lo que vendrían a ser nuestros contenidos curriculares, los cursos que se llevan. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

De manera similar a las intervenciones anteriores de DT y JZ, la coordinadora de la Facultad de Medicina destaca el avance en la identificación de los ejes que forman el modelo de RSU de la UNSA. Sin embargo, además de la necesidad de instrumentos de planificación que ya mencionaba, también subraya poder tener mayor claridad en la forma como se aplican estos ejes: "...el tema, que es todavía difícil de manejar, es como se traslada esa doctrina, esas políticas, a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria." (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Ahora bien, de manera similar a algunas carreras, SN no solo identifica un pasado muy nutrido en proyección social y extensión universitaria, antes incluso que aparezca el tema de responsabilidad social. Además, percibe la RSU como algo 'natural' en la carrera de medicina, que ya se venía desarrollando y solo faltaba incluir los ejes de trabajo. Sin embargo, uno de los elementos más importantes dentro de este nuevo enfoque es diferenciar claramente RSU de aquellas prácticas más vinculadas al asistencialismo:

Creo que hay actividades con las cuales hay que deslindar, son de responsabilidad social, sí, para la institución; pero no pueden ser actividades que perpetúen esa relación paternalista de la universidad ante los grupos poblacionales. Que no, tampoco, se impongan estilos de trabajo que pudieran intensificar mucho más esa dependencia, sin entrar a lo que debería de ser, enseñar a pescar antes que dar pescados. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Además, enfatiza la necesidad de construir una figura más proactiva por parte de la universidad: "...no hay esperar que llegue la gente, no necesitamos ser profesionales para recién hacer destinatarios de nuestros conocimientos y de nuestras intervenciones

a la población, sino desde antes, desde la función social que cumple la universidad.” A partir de ello podemos destacar una clara diferenciación. Por un lado, distinguir propuestas asistencialistas, que incluso pueden venir disfrazadas de RSU, como también plantear un modelo de una universidad que, desde la misma formación de sus estudiantes, tenga como centro el servicio hacia la comunidad.

A partir de lo anterior, SN recogió la figura de los voluntarios⁴⁴, que como hemos visto, está formado por el grupo de estudiantes que se vinculan a alguno de los proyectos de RSU (sea a nivel de OURS, facultad o escuela). Nuevamente, enfatizando su crítica hacia el asistencialismo, menciona que:

...no signifique sola la actividad para hacer “donaciones”, sino que pueda significar un aporte a la salud de la población de esos entornos, el de poder desarrollar más que atención médica, ya que desde mi punto de vista como salubrista, yo creo que no se trata de llevar campañas itinerantes que después no tienen replica ni permanencia, salvo que haya un trabajo de articulación con el sector salud de esa zona y que favorezca a la población. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Como veremos más adelante, a partir de los focus desarrollados con estudiantes voluntarios, algunas de las actividades se sostienen con sus aportes, lo cual no constituye en sí mismo algo negativo, salvo por la observación que hacen que se requiere muchas veces un apoyo material por parte de la institución, en este caso la universidad. Por otro lado, tal como lo menciona SN, más allá de la donación, que efectivamente constituye un esfuerzo de los voluntarios, es necesario ir más allá. Es decir, trascender la actividad puntual, que de hecho puede haberse despojado de un enfoque asistencialista, pero que puede carecer de sostenibilidad. Si bien el punto de partida pueden ser estas actividades, también consideramos que se debe generar un tránsito hacia la permanencia. Para ello, la coordinadora insiste en la necesidad de sistematizar experiencias previas, que deben ser discutidas y generar nuevas propuestas. Pero también se requiere mayor coordinación con los denominados grupos de interés, que procesos como la acreditación ha permitido no solo identificar, sino también reforzar los vínculos con ellos. Pero en este punto también surge algo especialmente relevante. Al recoger la voz de los grupos de interés, ¿los escuchamos a todos? O como refiere la coordinadora, ¿algunas voces se pierden en el camino?

...reunirnos, sentarnos para obtener las percepciones que tienen los grupos de interés, pero que no son enarboladas por los titulares, o sea, por los que son quienes

⁴⁴ Es importante recordar que las brigadas de voluntarios no son exclusivas de RSU. También se han formado brigadas para defensa civil, ambiente y cruz roja.

deben aplicar las políticas de esas instituciones, como que se pierden en el camino, o el de mandar una encuesta para le contesten y digan 'los egresados de San Agustín ¿cree usted que se adaptan fácilmente?' (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Finalmente, al pensar en el enfoque en un escenario postpandemia, coincide con la coordinadora JZ al resaltar la figura de las TIC'S, de manera especial en los contenidos que pueden generar y difundir los estudiantes, buscando llegar a una mayor población y promoviendo principalmente el autocuidado.

La tercera coordinadora que nos brindó su opinión en torno a la relación entre enfoque de RSU y acciones desarrolladas por las oficinas encargadas fue MG, de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación. La coordinadora inicia describiendo la RSU como un "...cambio en todas las acciones que debe realizar nuestra universidad, para poner a la academia al servicio de la sociedad, básicamente, a grupos vulnerables y transmitir toda la academia a la resolución de problemas sociales que se dan en nuestra sociedad." (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

MG ubica la RSU dentro de los llamados propósitos misionales, que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad que ha venido implementando la UNSA como parte del proceso de acreditación de cada escuela. De manera similar a las primeras coordinadoras, se anima a identificar toda una experiencia previa de proyección social y extensión universitaria que, si bien no llevaba consigo la propuesta más integral de la RSU, constituye un antecedente. MG al respecto mencionaba que: "Primero, empezamos a ordenar todas las cosas que hacíamos, que sí las hacíamos, pero que no sabíamos que eran responsabilidad social..." (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021) Ahora bien, si bien esta experiencia previa puede ser concebida de alguna forma como un antecedente, el nuevo enfoque planteaba un conjunto de condiciones que, desde el inicio, marcaban una diferencia respecto al modelo anterior:

...teníamos que buscar no solamente el tema de donaciones y apoyos voluntarios, etc., sino que teníamos que tener [sic.] un sustento, una sostenibilidad en el tiempo, que es lo que nos pide obviamente la acreditación y la enseñanza de calidad y para eso obviamente nuestras acciones tenía que estar colocadas dentro del Plan Operativo Institucional... (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

Esta nueva propuesta, donde la planificación, la justificación, la sostenibilidad tienen un lugar fundamental, buscaba plasmarse incluso en los niveles más básicos como, por ejemplo, en los sílabos de las diferentes asignaturas. Esta presencia de la RSU a nivel de sílabos es, de alguna forma, la manera como este nuevo enfoque ha buscado no

solo vincular a todos y cada uno de los docentes, sino especialmente alinear un conjunto de procesos que habían venido marchando separadamente. Al respecto MG menciona que:

Es así que, entonces, nosotros los docentes, teníamos que sí o sí, realizar acciones de responsabilidad social dentro de nuestras asignaturas, realizando alguna campaña, algún proyecto, etc., pero que esté alineada al curso y al proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros estudiantes. Eso también, hasta ahora, todavía está en proceso... (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

La inclusión de la RSU en los sílabos significó, de manera especial para aquellos con experiencia previa en proyección social, plantearse preguntas en torno a lo que venían desarrollando. Ya no era la acción en si misma considerada valiosa, tocaba ahora encontrar un sentido en la acción desplegada y en la búsqueda de este sentido, el sílabo se convertía en un elemento fundamental. De esta forma la RSU, en relación con la asignatura de cada docente, podía inicialmente plantearnos preguntas como ¿en qué medida mi asignatura dialoga con la realidad? ¿Qué tipo de aporte brinda en la formación de competencias del estudiante vinculadas a la RSU? ¿cómo aborda problemas reales y que tipo de alternativas plantea frente a ellos? Sin embargo, tal como lo menciona la coordinadora, esta coherencia que podían brindar los sílabos a los diferentes proyectos de RSU (tanto los que están en marcha, como aquellos que están en etapas de diseño y planificación) está todavía en proceso. Si bien casi todos los sílabos cumplen con esta formalidad de incluir un proyecto de RSU dentro de su propuesta, el proyecto propuesto y su efectivo alineamiento con el sílabo aún requiere mejorarse. Otro aspecto que menciona MG, que puede dar coherencia y aterrizar mejor las propuestas de RSU son, sin lugar a duda, las líneas de investigación de cada escuela. Ahora bien, siempre y cuando estas (las líneas de investigación) se convierten en ejes que orienten y ordenen los intereses de la escuela y, además, se conviertan en compromisos que asume cada escuela frente a la comunidad académica.

Si bien esta incorporación efectiva de los proyectos de RSU en los planes curriculares está en proceso de consolidación, existen otras experiencias más generales, que abarcan a toda la universidad, que la coordinadora se animó a mencionar y describir como proyectos emblemáticos de la RSU en la UNSA:

Nuestra universidad ha sido una de las pioneras en, por ejemplo, en realizar esta acción del 'cero plástico' que fue muy conocida a nivel regional y creo que también a nivel nacional...Ha sido un largo periodo de transformación, de cambio de comportamiento y que tenían que realizarse diferentes acciones para poder

sensibilizar, educar a las personas, a contribuir a este cambio social... En la noche se juntaban las botellas, los 'tapers', los envoltorios, era una cosa terrible dentro de la universidad y a raíz de esto, uno fue empezando a observar la disminución de esta cantidad de basura, que obviamente es contaminante y muy dañina para el ambiente. Eso fue haciéndose tendencia, fue haciéndose noticia, con acciones que muchas veces molestaba a los estudiantes, porque era increíble que tú, antes de ingresar a la universidad, te pasaran un detector de plásticos y si tenías algo, tenías que dejarlo ahí. Uno entraba y veía un estante lleno de botellas de plástico que estaban siendo recopiladas y el estudiante entraba sin nada. Molestaba en un principio, pero la universidad crea los 'tomatodos', para que el estudiante ingrese con su tomatodo y no solamente el hecho que ya no esté llevando sus botellas de plástico, sino que además empiece a querer a su universidad porque tenía la marca UNSA. (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

Figura 13



Nota, Estudiantes de UNSA con tomatodos que reemplazaban las botellas de pastillo⁴⁵. Estudiante haciendo uso⁴⁶ de uno de los múltiples bebederos instalados⁴⁷. Fuente: Web UNSA y Agencia Andina.

'Cero plástico', junto a 'Cero papel', se convirtieron en su momento en proyectos emblemáticos de la Oficina de RSU de la UNSA. Tal y como lo describe MG, fue parte de un proceso que se fue consolidando en el tiempo, con resistencias ("fue muy difícil cambiar esta cultura que teníamos"), pero también con impactos significativos a nivel de

⁴⁵ Imagen tomada de: <https://www.unsa.edu.pe/unsa-entrega-28-mil-tomatodos-a-sus-estudiantes/>

⁴⁶ Imagen tomada de: <https://andina.pe/agencia/noticia-universidad-arequipa-instala-bebederos-para-reducir-uso-envases-plastico-726689.aspx>

⁴⁷ Imagen tomada de: <https://fec.unsa.edu.pe/blog/2022/05/09/recuerda-esta-prohibido-el-uso-de-botellas-de-plastico-dentro-de-las-instalaciones-de-la-unsa/>

prácticas que se fueron haciendo cotidianas en la misma universidad. Los mencionados 'tomatodos' y los bebederos que se instalaron en las tres áreas de la universidad, se fueron convirtiendo en símbolos de las acciones que iba emprendiendo la universidad y que además llevaba consigo un mensaje poderoso vinculado al cambio de nuestras prácticas cotidianas y al compromiso en el cuidado del ambiente.

Es pertinente resaltar que, entre las coordinadoras entrevistadas, solo MG caracteriza a la universidad como una empresa, pero en el sentido de visibilizar sus acciones:

Entonces, una principal característica, no lo dejes todo en papel, sino realízalo. Pon las acciones que realizas visiblemente, visibiliza tus acciones. Lo otro, el tema que no solamente estas acciones sean visibles, sino que se tenga mucho en cuenta o vaya de la mano con cuestiones éticas, con cuestiones de valores (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Probablemente, esta necesidad de visibilizar las acciones realizadas se desprende de la formación profesional de MG, quien es comunicadora social. No es suficiente poner en marcha un conjunto de acciones, es pertinente también poder mostrar lo que se viene desarrollando, comunicarlo adecuadamente no solo hacia dentro de la universidad, sino también hacia la comunidad que acoge a la universidad, en este caso, la sociedad arequipeña. Frente a esta necesidad de divulgación, la coordinadora compartió el conjunto de acciones desplegadas por la UNSA en el contexto de la COVID19:

La universidad, si bien es cierto, en plena pandemia realizó diferentes actividades, muchas de ellas no han sido divulgadas. Me parece que eso es lo que falta también. Pero en las exposiciones, en las invitaciones que nos han realizado a diferentes paneles, conversatorios para dar a conocer las actividades de responsabilidad social de nuestra universidad, pues justamente estaba este tema del oxígeno, había mucha carencia del oxígeno y la universidad, a través del hospital que tiene, empieza a brindar el servicio a la comunidad. ¿Cómo? Brindarle el oxígeno no de manera gratuita, sabíamos en ese entonces que el litro de oxígeno estaba oscilando entre 50 soles a más, o sea, era una situación terrible en la primera y segunda ola de la pandemia y la universidad lo pone al servicio de la comunidad a un costo relativamente económico, el cual era a 5 soles el litro de oxígeno. El tema de la ivermectina, los médicos, los químicos, los biólogos empezaron a realizar la fórmula y hacer las gotitas de ivermectina y que podía ir cualquier ciudadano y también estudiantes, docentes, administrativos que habían tenido algún contacto, pues se les otorgaba la ivermectina en gotitas totalmente gratis.

Algo muy importante, nosotros a raíz de estar con este tema de la investigación, recibíamos algunos recursos por el canon minero y por el canon minero nos otorgaron, se implementaron, buena cantidad de laboratorios y en esos laboratorios hubo una máquina impresora Doppler en donde se hacían las micas, que cuando estaba la primera ola, nadie sabía cómo usar una mica, lo único que sabíamos era usar el barbijo y la universidad empieza a imprimir las micas, justamente para el personal de salud, porque el personal de salud aquí, discúlpenme, pero fue terriblemente abandonado por el gobierno central. Entonces, no llegaban los elementos de bioseguridad para los médicos, los técnicos, enfermeras, todo el personal que trabajaba en los hospitales. Entonces, les hicieron esas 'miquitas' no solo para ellos, sino para los neonatos, para los recién 'naciditos', 'miquitas' para poderlos proteger en algo a estas personas.

A mí lo que me agradó bastante fue el tema del transporte, nosotros estábamos totalmente desolados, no había un taxi ni una movilidad. Pero ¿cómo se transportaba ese personal de salud? Entonces, la universidad cuenta con bastante transporte, que era el que llevaba a los estudiantes a diferentes zonas y se divide justamente en esas zonas, para poder recoger al personal de salud que trabajaba de 10 a 12 horas. Los llevaba desde tempranas horas y los recogía a partir de las 8, 9 de la noche, acercándolos a sus zonas de sus domicilios. Eso fue algo muy interesante. (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

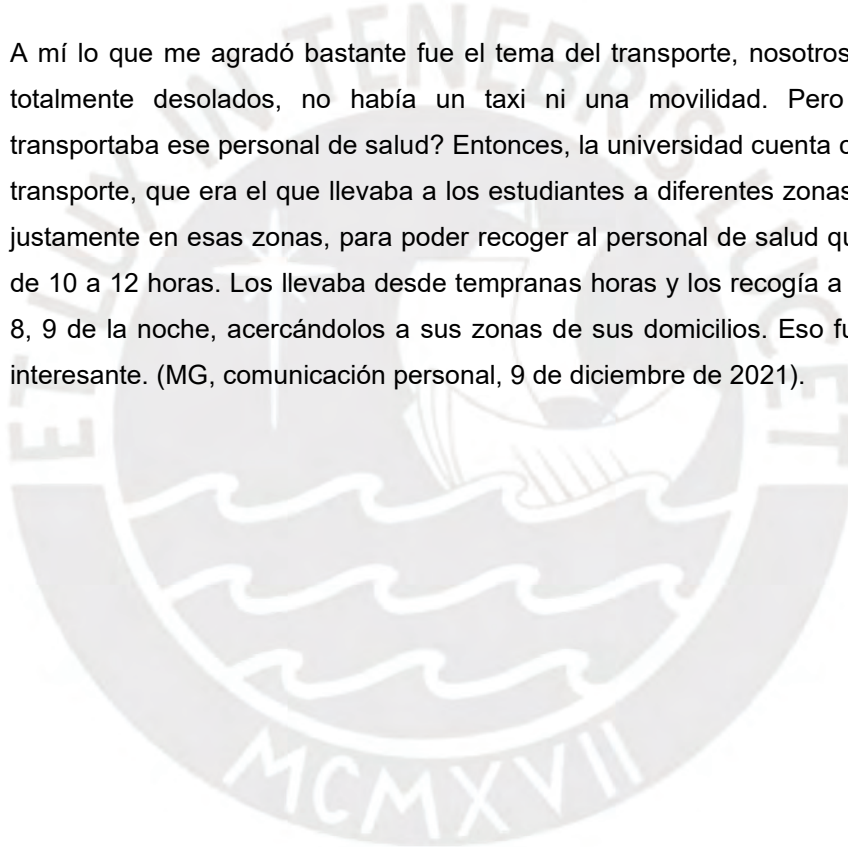


Figura 14

UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ACCIONES de la UNSA

IVERMECTINA SIN COSTO

SI USTED RESULTO POSITIVO A COVID 19 LE ENTREGAMOS SIN COSTO EL PREPARADO POR NUESTRA AREA DE FARMACOTECNIA

Procedimiento para solicitar atención

- 1 Dirigirse a la Puerta Principal de 9:00 a 15:00 HRS.
- 2 Portar la receta con los siguientes datos (Nombres y Apellidos, Numero de DNI, número de Celular y Domicilio)
- 3 Para todo paciente de la Comunidad Universitaria y Publico en General

Con todas las medidas de bioseguridad

AEROSOL BOX
Entrega de aerosol box a la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Regional Honorio Delgado.

BUSES
para el traslado del personal de salud

VISERAS DE PROTECCIÓN
Entrega de viseras de protección para el personal de salud de Hospitales

LABORATORIOS
y equipos universitarios a disposición del Ministerio de Salud para ser usados en el diagnóstico del COVID-19.

PROTECTORES FACIALES
Entrega de protectores faciales para recién nacidos en Hospitales Regionales.

HOSPITAL PEDRO P. DÍAZ
para la atención de drogas en pacientes NO COVID.

Nota, Acciones desarrolladas por la UNSA durante la pandemia. Fuente: Facebook Escuela de Literatura⁴⁸ y Facebook UNSA⁴⁹

La comunicación es muy importante porque permite compartir experiencias que pueden servir de no solo como ejemplo del compromiso de una institución con su comunidad, de manera especial en un contexto complejo como lo fue el de la pandemia. Además, puede servir para intercambiar posturas, ideas y formas creativas de responder frente a las necesidades del entorno.

⁴⁸Imagen tomada de:

https://web.facebook.com/EscuelaLiteraturaUNSA/photos/a.115305990037718/180435620191421/?_rdc=1&_rdr

⁴⁹ Imagen tomada de:

<https://web.facebook.com/photo?fbid=150208733214110&set=pcb.150208819880768>

Finalmente, en un contexto postpandemia, la coordinadora identificaba tres tareas en las cuales la universidad debería orientar sus compromisos, de manera especial como parte de la RSU: la primera de ellas referida a los problemas de salud mental

...el tema de la salud mental es muy importante, vamos a tener niños que han perdido a padres, estudiantes que han perdido a padres, familiares; estudiantes que están con un nivel de estrés, porque hasta el tema de la conectividad les causaba estrés a los estudiantes, el no poderse conectar y sus otros compañeros sí. Entonces, todo eso genera un estrés. El estrés laboral a los trabajadores, porque van a estar ahora con muchas preocupaciones, viene el tema del pago de horas, porque no se ha trabajado como se debiera las 8 horas y hay un estrés en ese sentido. El estrés en los trabajadores por el desconocimiento en la utilización de herramientas digitales...Te mandan mensajes 12, 10 [de la noche], no tienes un horario como el que era el presencial y hay descuidos, hay todo un entorno. Y además de eso, ver el tema de las familias, porque hay que tener en cuenta que la salud mental, muchas personas trabajaban y solamente llegaban a casa 6, 7 de la noche y no había de repente muchos problemas familiares, pero hoy en día la convivencia que han generado las familias en lugares muy pequeños o muy grandes, pues ha generado otro tipo de estrés. Pues a eso tiene que apuntar nuestra facultad. (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Otros dos temas, que se convierten en tareas, están relacionados al cuidado del medio ambiente y al uso de nuevas tecnologías. No es casual que la coordinadora mencione estos temas en un contexto postpandemia, ya que el tema de salud mental, ambiente y nuevas tecnologías están relacionados respectivamente con los que han sido los intereses en los últimos años de las tres escuelas que forman parte de la facultad: psicología, relaciones industriales y comunicación. Podemos inferir, a partir de esta última declaración, que desde la perspectiva de MG hay una línea de trabajo que merece ser profundizada en el futuro.

Análisis concepciones y enfoques de RSU

Un primera idea que podemos recoger en nuestro análisis de las concepciones de RSU está relacionado a lo que DT, encargada de la Oficina Universitaria de Responsabilidad Social (OURS) menciona como una transición de “un modelo solidario a una retroalimentación formativa”. Esta reflexión inicial nos indicaría que, desde la oficina encargada de hacer funcionar la RSU, a través de una política de gestión de la calidad ética y buscando alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación y extensión), parece haber claridad en el sentido de las acciones que deben emprenderse. Una de ellas apunta implementar un nuevo ‘enfoque’ (así lo denomina) que vaya transformando la imagen de la universidad como únicamente proveedora de

conocimientos. Para ello (siguiendo con DT) se requiere una formación profesional integral y una articulación, tanto a nivel horizontal (entre pares) como verticalmente (entre niveles). Consideramos que esta articulación no es posible sin una participación comprometida, la cual, para empezar, estaría ya dando cuenta que algo ha cambiado en la RSU. Es decir, tal como refiere Tovar (2023), no es la participación para promover la eficacia de un programa, la misma participación debe ser un objetivo en los programa. (p.5)

Otra concepción importante que ha sido posible recoger es la relación entre normas y acciones desarrolladas, ya que una de las preguntas de esta investigación se relacionaba a la distancia entre una y otra (lo que está establecido frente a lo que finalmente se hace). Esta relación, a partir de las entrevistas desarrolladas, es ciertamente compleja ya que, para empezar, social y culturalmente la relación de nuestra sociedad con la normatividad es ciertamente compleja. No siempre lo que está definido es lo que se termina ejecutando. Y aunque la tradición antropológica y sociológica en las ciencias sociales ha desarrollado diversas interpretaciones⁵⁰, en este punto nos gustaría proponer el concepto de agencia que nos acompañará en esta parte del análisis y en algunos posteriores. Como lo indica Quintanilla (2017), la agencia, explicado de forma muy breve, podemos definirla como la relación entre nuestra lista de prioridades y las acciones que desarrollamos.

Frente a la pregunta, ¿Por qué no cumplimos las normas? Una respuesta desde el problema de la agencia probablemente nos lleve a pensar si el cumplimiento de estas normas forma parte de nuestra lista de prioridades. Con ello no estamos sugiriendo que todas las normas son incumplidas en nuestra sociedad (lo cual sería un razonamiento extremo), pero si podemos brindar una nueva mirada respecto a porque cumplimos algunas normas y otras no. Si bien el concepto de agencia no agota la explicación respecto al poco entusiasmo que suscitan el cumplimiento de algunas normas (existen sin duda otros factores) pero, en este caso, podría explicar en un contexto como es el de la comunidad universitaria, no siempre es posible apreciar una relación estrecha entre norma y acción. No siempre entre docentes y estudiantes, las exigencias vinculadas a la implementación de la RSU las encontramos en su lista de prioridades y, siguiendo a Sen (2000) las razones que tengan para haber establecido esas prioridades.

⁵⁰ Estas interpretaciones no las detallaremos en esta sección, ya que escapa a los objetivos de la investigación. Sin embargo, podemos recomendar los trabajos de Gonzalo Portocarrero (en especial *Rostros criollos del mal*) o Alberto Vergara (*República sin ciudadanos*), donde hacen un análisis sugerente sobre la relación que tenemos con las normas.

A partir de ello, cumplir con las exigencias se convierte en un tarea doblemente complicado, se cumple a medias o sencillamente no se cumple.

Frente a esta suerte de 'amenaza potencial' que las personas no cumplirán las normas, aparece un elemento interesante que es el de la vigilancia al cumplimiento de las normas en todos los niveles. Como nos indicaba la encargada (aunque es un tipo de razonamiento que nos acompaña en diversos niveles) "No se habría podido alcanzar lo que se ha alcanzado sin control". Es decir, solo es posible avanzar vigilando a los diferentes actores y solo a través de la vigilancia podemos alcanzar los resultados que esperamos. Si bien esta idea puede apuntar a la búsqueda de eficacia, es también peligrosa en la medida que debilita la confianza entre los diferentes miembros de la comunidad. Como refiere Tello, reflexionando sobre el liderazgo (Maestría en Gerencia Social PUCP, 2017), la confianza es fundamental y esta se expresa a través del reconocimiento y valoración del esfuerzo de las personas con las que interactuamos. Un verdadero líder confía y sabe transmitir confianza en lo que hacen las personas.

Al detenernos en la relación entre el enfoque de RSU y las acciones desarrolladas, las opiniones poseen una perspectiva diferente. Mientras que desde la OURS parece desarrollarse una mirada más panorámica que sí reconoce un vínculo entre enfoque de RSU y acciones desarrolladas; en un segundo nivel (en coordinadoras de facultad) es un nexo poco definido y por lo menos está en proceso de consolidación. La clave entre las coordinadoras que puede facilitar este encuentro entre enfoque de RSU y acciones desarrolladas podría expresarse a través de una malla curricular que permita evaluar, para empezar, si los contenidos que ofrecen las diversas asignaturas están vinculados a la realidad social. A partir de ello podemos evaluar si las diversas iniciativas están relacionadas, son deseables, van a significar una contribución a mejorar las condiciones de vida de las personas o, simplemente, no son posibles ya que se han diseñado de espaldas a la realidad. Desde un enfoque de derechos, se debe romper con la concepción de las políticas únicamente como bienes que deben ser distribuidos (Tovar, 2020), sin preguntarse si estos bienes están contribuyendo con la vida de las personas o, en palabras de Sen (1983) los bienes en función de los que pueden hacer con ellos.

Además de la malla curricular, se requiere instrumentos de planificación que definan con claridad lo que se tiene que hacer y que permita diferenciar las iniciativas del antiguo modelo que, desde algunas opiniones, es percibido también como RSU o por lo menos como un antecedente. Habría una especie de concepción que busca emparentar las experiencias previas con la RSU que establecerse. Este razonamiento parece apoyarse en lo intuitivo ('ya hacíamos RSU, pero desarticuladamente'), pero también desde lo

afectivo, a partir de estas 'emociones' como la base de la motivación y la justificación para poder emprender diferentes acciones. (Vallaey, 2018). Como ya habíamos mencionado, no toda iniciativa emprendida se puede categorizar como RSU, incluso las que actualmente se presentan bajo esa etiqueta.

Finalmente, en esta relación entre enfoque y acción desarrollada consideramos que hay aspectos aún por desarrollar. Como lo planteaba una de las coordinadoras a través de la pregunta respecto a cómo trasladar esa doctrina, esas políticas (en este caso de RSU), a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria. O, retomando el concepto de agencia, como logramos que la RSU forme parte de la lista de prioridades de aquellos docentes y estudiantes que siguen percibiéndola como algo ajeno y, a partir de ello, desarrollen acciones que reflejen ese alineamiento. La malla curricular puede ser el elemento inicial que permita ese alineamiento de prioridades y acciones, a partir de preguntas motivadoras como: ¿en qué medida mi asignatura dialoga con la realidad? ¿Qué tipo de aporte brinda en la formación de competencias vinculadas a la RSU? ¿cómo aborda problemas reales y que tipo de alternativas plantea frente a ellos? En un nivel más inmediato, a partir de una relación más cotidiana, este podría ser un paso significativo que permita reducir las brechas lo que las personas dicen hacer y lo que efectivamente hacen.

4.2 Características de la participación de docentes y estudiantes en RSU

4.2.1 Participación: la mirada desde la OURS y Coordinadoras de Facultad

En esta segunda parte, el interés de nuestra investigación se enfocó en identificar las características de la participación de docentes y estudiantes desde la perspectiva de la especialista administrativa de la OURS y de las docentes coordinadoras de las tres facultades. Pero, además de la participación, también consideramos pertinente recoger las percepciones en torno a la RSU, intentando acercarnos a esa dimensión siempre interesante que son los imaginarios, que pueden encerrar ideas preconcebidas, valores arraigados (tanto en el sentido positivo como negativo del término), resistencia al cambio; pero también pueden traer consigo ideales colectivos que buscan construir una mejor sociedad a pesar de la adversidad.

En relación con la participación, inicialmente recogemos las reflexiones de DT, especialista administrativa de la OURS. Para empezar, reconocía a los coordinadores de cada facultad como aliados principales en la ejecución de los diferentes proyectos; sin embargo, sigue siendo una tarea pendiente mejorar la participación no solo de estudiantes, sino de toda la comunidad universitaria. DT tiene un conjunto de ideas

respecto a cómo mejorar esta participación, empezando por la necesidad de desmitificar que la RSU se constituye únicamente a partir de actividades puntuales:

Algunos se aferran a la idea que es hacer la campaña de chocolatada por navidad ahora que se acerca, el de friaje, es el hacer de repente un curso un día, una charla. Eso son ciertas cosas que debemos ir aclarando, porque de pronto es eso, el hecho de que te aferras a una idea que es más simple de hacer, donde no implica que tu seas creativo o que generes una comunicación con otros docentes... (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Esta reflexión nos parece especialmente relevante, en la medida que brevemente identifica algunas de las debilidades que parecen mantenerse o, en todo caso, hay una suerte de resistencia a transformarse en algo nuevo. DT no solo menciona actividades que pueden ser percibidas de inmediato como asistencialistas, sino también aquellas que, si bien no tienen un carácter asistencialista, pueden llevar implícitamente algunas características (inmediatistas y carentes de sostenibilidad) que las alejan del enfoque de RSU que se busca incorporar. Otra debilidad que identifica en su reflexión tiene que ver con aferrarse a ideas preconcebidas sobre lo que debe hacerse, “más simples de hacer”, carentes muchas veces de creatividad. Finalmente, aunque no lo menciona directamente, la posibilidad de comunicarse con otros docentes, generar diálogos y aspirar a desarrollar trabajo en equipo. A partir de esto último, DT resalta una experiencia que desarrollaremos más adelante, pero que parece haber convertido este conjunto de debilidades en fortalezas. Nos referimos al proyecto de Observatorio de violencia de género que viene desarrollando la escuela de Trabajo Social, que ha podido incorporar un trabajo multidisciplinario (a las trabajadoras sociales se fueron sumando otros especialistas: psicólogos, médicos, abogados) y la sostenibilidad de esta experiencia. Al momento de desarrollar nuestro recojo de información, este proyecto buscaba trascender a través de investigaciones que se conviertan en publicaciones en revistas indexadas y buscar nuevos convenios interinstitucionales. Sobre esta experiencia volveremos más adelante.

Una preocupación recurrente al reflexionar sobre la participación tiene que ver con los impactos que los diferentes proyectos generan en la población. En este punto más de un entrevistado ha manifestado su inquietud respecto a la parte metodológica en torno a la evaluación de impactos. Todos parecen estar de acuerdo con la pertinencia de evaluar impactos, pero también todos parecen coincidir en la carencia de instrumentos para poder desarrollar esta evaluación. DT refiere que: “Lo curioso es que todos nos dicen que no hay una regla para evaluar el impacto, aún no hemos descubierto la pólvora en ese sentido.” (DT, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021). Por el momento,

esta evaluación es más cuantitativa y tiene que ver con el registro de personas a las que los proyectos están llegando o los recursos que se están ahorrando a partir de políticas como “cero papel”⁵¹, pero la especialista parece reconocer que es necesario pasar de una evaluación cuantitativa a una cualitativa.

Al reflexionar sobre la participación de docentes y estudiantes, JZ, coordinadora de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales, indica inicialmente que se trabaja un proyecto por escuela. A ellos se suman los proyectos que los docentes, a partir de sus intereses, puedan desarrollar. De manera similar a lo que mencionaba líneas arriba la coordinadora de la Facultad de Medicina, menciona que hay escuelas que por su ‘naturaleza’, vienen trabajando mejor los proyectos que han puesto en marcha. En el caso de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales sería la Escuela de Trabajo Social. Esta explicación es complementada por JZ al resaltar que el trabajo que tradicionalmente desarrolla la escuela está orientado principalmente a poblaciones vulnerables. Dentro de esta experiencia positiva, destaca el proyecto que hace un momento mencionamos llamado Observatorio de Violencia de Género. La coordinadora describe la integralidad del proyecto de esta forma:

...el ciclo debe cerrarse de la siguiente manera: la universidad debe hacer investigación, debe firmar convenios y debe tener actividad con un determinado grupo poblacional o a través de un determinado problema. Entonces, en el Observatorio ya se están haciendo cinco investigaciones, dos docentes están hablando sobre el índice de violencia de género en la región Arequipa y creo que su artículo ya ha sido aceptado en una revista indizada. Hay investigaciones con relación a violencia de género, desarrolladas en el taller de investigación que llevan como asignatura, se integran también. Ahí se cierra el círculo de investigación, publicación, porque debemos enterarnos en que condición estamos para poder tomar decisiones respecto a esta problemática, se trabaja con la población y se cierra de esta manera el círculo. (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

Es muy interesante el ciclo que ha podido identificar la coordinadora en relación con el proyecto mencionado. Este no solo va más allá de una actividad puntual (sostenibilidad), sino que también está buscando generar conocimiento a partir de la acción, expresado en las investigaciones que JZ mencionaba. Finalmente, “debemos enterarnos en que condición estamos para poder tomar decisiones respecto a esta problemática, se trabaja con la población y se cierra de esta manera el círculo”. Es decir, el conocimiento

⁵¹ Otro de los proyectos emblemáticos de la OURS, que busca reducir al mínimo el uso de papel en las diferentes actividades académicas.

generado no es un conocimiento estéril, sino pretende alimentar a la misma política, que permita tomar decisiones y con ello, mejorar la acción emprendida. Si bien este ciclo no es común, podría convertirse en un modelo que vincule diagnóstico, acción, evaluación e investigación.

Finalmente, entre las debilidades vinculadas a la participación de los docentes menciona tanto el clima institucional como el reto aún pendiente de articular mallas curriculares y proyectos de RSU. En relación con el clima institucional, consideramos que es un diagnóstico adecuado, ya que el capital social de toda comunidad se construye en base a la confianza interpersonal (Kliksberg, 1999) Ante la ausencia de confianza, es más complicado poder construir equipos y, más aún, aspirar a un trabajo multidisciplinario en un contexto universitario. En relación con los estudiantes, JZ destaca el apasionamiento de ellos, mencionando que incluso “presionan” (en un sentido positivo) a sus docentes en el desarrollo de las actividades.

Respecto a la participación, SN, coordinadora de la Facultad de Medicina inicia su reflexión en torno a la participación enfocándose en los estudiantes. Para empezar, identifica la necesidad de normar el voluntariado, refiriendo que:

El tema del voluntariado creo que hay que afinarlo, ahí se tiene que dar normas para que tenga sentido, porque lo peor que podría pasar es que incentivemos en los estudiantes...prácticas que podrían muy bien tildarse de beneficencia y nosotros como universidad no podemos fomentar la beneficencia. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

Además, propuestas asociadas a la beneficencia, pueden estar motivadas por convicciones religiosas que, si bien son válidas, pueden, sin proponérselo de manera explícita, mantener este carácter filantrópico asistencialista del cual claramente SN busca separar a la RSU:

Ahí hay algunos voluntarios, muy buenos chicos, más chicas que chicos, pero hay una especie de, en el fondo de su corazón, hacen lo que su religión les exige: ir a donar, que el pobrecito, es algo en lo que no estoy muy de acuerdo, bueno yo no soy creyente, pero ahí hay que darle una forma a lo que es el tema del voluntariado (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

Finalmente, el voluntariado entre los jóvenes, para la coordinadora de la Facultad de Medicina, debe desarrollar ejes vinculados con la investigación, con la sostenibilidad y con la participación social. Si no lleva consigo estos elementos, el voluntariado no servirá de mucho, ya que al terminar su carrera simplemente lo dejará. Además, no

basta solo la voluntad, es necesario el desarrollo de habilidades sociales, como el liderazgo, por ejemplo, para poder potenciar la labor que pueden desarrollar:

Esa tiene que ser una de las grandes responsabilidades de la universidad, fortalecer y formar líderes, no [solo] grandes profesionales con los mejores conocimientos, sino que además se sientan que forman parte y que tiene la obligación de transformar. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

En relación con los docentes, SN resalta el rol de los Departamentos Académicos, pero no necesariamente en un sentido proactivo, al reconocer que se generó una dinámica más orientada a cumplir con la entrega de documentos, en lugar de ser un espacio de diálogo y propuesta:

En los Departamentos lo que yo veo ahora es una dinámica en la que se da cuenta de los documentos que llegan, el cumplimiento, que les tomen foto de que están ahí, que hay que subir al DUTIC⁵²...o sea, se ha vuelto muy instrumental la función del Departamento y por eso hay retenciones, por eso es que no hablamos el mismo idioma y esto que ahora estamos con estas exigencias de licenciamiento y de la acreditación. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

En el caso de la coordinadora de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación (MG), nuevamente resalta esta distinción que parece haberse convertido en un sentido común dentro de la universidad y esta es que hay escuela cuyas características generarían un vínculo inmediato y casi 'natural' con la RSU, lo cual trae como consecuencia una mayor participación. Dentro de su Facultad resalta la figura de la Escuela de Psicología, que desarrolla proyectos vinculados a la salud mental y orientación vocacional. En el caso de Relaciones Industriales, indica que está más orientado hacia un público interno y sus intereses están vinculados con el ambiente. Finalmente, la Escuela de Comunicación utiliza principalmente (y esto se acentuó en la pandemia) medios digitales (redes sociales). Sin embargo, deja claro que hace falta medir el impacto de los mensajes difundidos a través de estas redes, para verificar si es posible identificar un cambio de conducta.

Pero en el caso de Relaciones Industriales, de Comunicación, falta esa cerrar esa brecha, cerrar ese círculo. No queremos llegar a tantos, pero si llegamos a un pequeño grupo, con el cual hagamos sostenible lo que estamos realizando. Tiene que haber un cambio de actitud para que se vea esta acción de responsabilidad social. Las políticas

⁵² DUTIC es la Dirección Universitaria de Tecnologías de Información y Comunicación, área encargada de diseñar, difundir y brindar soporte en los entornos virtuales de la UNSA.

por ejemplo de alimentación saludable⁵³ interesantes, pero vamos ¿hay un cambio? ¿hay una disminución? ¿ha disminuido la obesidad en los estudiantes? ¿en los docentes? ¿en la pandemia? Entonces, hay que ver eso. Si se ve eso allí, podríamos decir que hemos realizado actividades socialmente responsables. (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

La coordinadora, al reflexionar directamente sobre la participación, menciona que si bien esta es formalmente obligatoria (ya que la RSU está incluida en los sílabos de todos los cursos), insiste nuevamente en la necesidad de evaluar si los diferentes programas generan un cambio de actitud:

¿Cómo evalúo ese cambio de actitud? Sé que ha asistido, sé que ha estado presente, que ha realizado el trabajo, pero ese alumno ¿está haciendo reciclaje⁵⁴ en su casa? Eso no lo puedo evaluar, si le pregunto me va a decir que sí, pero necesitamos saber la verdad. ¿Ese alumno está comiendo saludablemente? ¿ha hecho replica de esa alimentación saludable en casa? Eso es lo que nos falta (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

Esta preocupación en torno a los impactos es, como lo habíamos mencionado, recurrente. Hay una necesidad de carácter metodológico (que tipo de instrumentos utilizar, como utilizarlos, cuando utilizarlos) pero hay también una necesidad que podríamos denominar emocional, relacionada con la necesidad de poder identificar señales respecto a lo que se viene desarrollando y si ello está generando cambios. Respecto a la evaluación de las diferentes actividades, si bien menciona que hay una participación activa de docentes y estudiantes, también menciona que el factor 'obligatoriedad' puede ser la explicación de ello: "...los estudiantes están totalmente involucrados en las acciones que se realizan, pero por ser una nota, lo importante ahora es que debiera ser de manera voluntaria." (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

4.2.2 Participación: Encargados de escuelas profesionales

Un importante grupo de actores, cuya labor es organizar y promover las actividades de RSU a nivel de cada escuela profesional, son los docentes encargados. En el caso de

⁵³ Alimentación saludable es otro de los programas que se estableció en toda la universidad desde la OURS. Se buscaba promover en la comunidad universitaria el consumo de "...alimentos que aportan a una dieta ideal para el desgaste físico y rendimiento académico, así como acciones que permitan un mejor manejo de residuos sólidos y la toma de conciencia sobre los efectos nocivos para la salud." (OURS, 2021: 57) Esta consistía en que los alimentos que se consumen en la universidad sean naturales. Además, evitar la venta de bebidas gasificadas y comida chatarra.

⁵⁴ Referido a los proyectos ambientales en los domicilios de los estudiantes que promueve la Escuela de Relaciones Industriales.

ellos, se ha entrevistado a 7 docentes encargados. Ellos pertenecen a las Escuelas de Antropología, Historia y Trabajo Social (Facultad de Ciencias Histórico Sociales; Escuela de Comunicación (Facultad de Psicología, Comunicación y Relaciones Industriales), Escuelas de Filosofía y; literatura y Lingüística (Facultad de Filosofía y Humanidades) y finalmente Escuela de Enfermería (Facultad de Enfermería).

Inicialmente con ellos se abordó la participación, tanto de docentes y estudiantes en actividades de RSU. Iniciamos esta parte con LC, de la Escuela de Antropología, quien resaltaba que los proyectos tenían un carácter más individual (“promovidos a iniciativa de algún docente”), pero los procesos ya mencionados de licenciamiento y en especial el de acreditación motivó a desarrollar un trabajo más integrado.

Nosotros, en un inicio, empezamos a trabajar los proyectos de responsabilidad social de una manera individual, o sea, cada docente por curso y por un tema de acreditación y formalidad, es que buscamos que los proyectos de responsabilidad social sean más integrados, más unificados, digamos entre todos los docentes de la escuela. Es por ello que ya el año pasado se plantearon dos proyectos: el primero fue en el 2020, donde teníamos que realizar unas actividades de responsabilidad social con los migrantes de la amazonia de Arequipa. Ello se cayó por el tema del COVID que no lo esperábamos, entonces tuvimos que replantear la estrategia. Entonces, lo que se formuló fue una capacitación, un empoderamiento a todos los miembros de asociaciones de diferentes grupos de voluntariados de Arequipa. Tuvimos una experiencia que, por este tema de la era de la informática, participaron voluntarios de Cusco, de Puno, de Tacna, de otras regiones [sic.] de Arequipa. En primera instancia iba dirigido solo para Arequipa, pero bueno. (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)

LC menciona que la Escuela de Antropología, por un lado, se alineó a la ya mencionada política de ‘cero papel’, promovida desde la OURS para toda la universidad. Por otro lado, buscó promover sus propios proyectos de RSU como la ya mencionada capacitación para asociaciones de voluntariados, así como otro proyecto que se desarrolló en el año 2021, orientado a los agentes pastorales de algunas parroquias de Arequipa. Este proyecto tenía como componente esencial reflexionar sobre la interculturalidad, al ser también las parroquias espacios de encuentro de la diferencia cultural a partir de los procesos migratorios que vivió nuestro país desde a segunda mitad del siglo veinte.

Un tema especialmente sensible en casi todas las entrevistas fue reflexionar sobre los impactos que generan los diferentes proyectos. Esta preocupación también la manifiesta el coordinador de la escuela de antropología, al mencionar que:

...la responsabilidad social tiene que ser sostenible y debe tener un impacto, sino ya no hablaríamos de una responsabilidad, sino de una proyección social, de una actividad de un día, de un asistencialismo y la responsabilidad social no va por ahí, definitivamente no va. Dar algo, hacer una visita, sí, pero eso va como una estrategia de dinámica o de captación de personas. Es una estrategia, pero no es el todo. (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)

Al evaluar la participación de docentes y estudiantes, LC indica que viene creciendo, aunque aún no es aceptada por muchos docentes y estudiantes debido probablemente a su carácter novedoso: "...pero tampoco no nos damos cuenta de que tampoco es un capricho de la universidad, sino que esto está normado." (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021) Al pensar sobre cómo mejorar la participación, el coordinador indica que si bien la universidad ha logrado la sostenibilidad de un conjunto de proyectos ('cero papel', cero plástico, los bebederos⁵⁵), aún le falta salir, es decir, desarrollar un mejor vínculo hacia la comunidad externa, no solo hacia la interna. Esta participación también podría mejorar si tuviera un mejor acompañamiento, pero también se requiere lo que LC denominó un 'cambio de mentalidades' por parte de docentes y estudiantes.

RC, encargado de la Escuela Profesional de Historia, menciona que la RSU constituye una novedad. En cierto modo, desde una mirada crítica, se convierte en un paquete implícitamente impuesto, que sigue el modelo URSULA (Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana), lo cual, de entrada, planea una primera necesidad de pensar la RSU también desde lo local, es decir, desde la realidad inmediata de cada universidad: "...hay un panorama para decir que no hay, por lo menos, una reflexión pensada desde lo local, para decir cuáles son los ejes que nos interesa trabajar en términos de esta conexión universidad-comunidad." (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Esta primera reflexión la consideramos valiosa, en la medida que si bien el modelo planteado por URSULA es un referente significativo que ha orientado y ordenado los primeros pasos de la RSU en la UNSA, correspondería en un segundo momento evaluar si sus diferentes ejes se pueden operativizar indistintamente en diferentes universidades. Corresponde tomar lo mejor del modelo, sin perder de vista el contexto local y los retos que su particularidad puede plantearnos.

RC nos mencionaba también que la participación en su escuela es, por el momento, dispersa y la investigación vinculada a los proyectos de RSU es ausente: "...porque la

⁵⁵ Que mencionábamos líneas arriba como una forma de eliminar el uso de botellas de plástico, a través de la instalación de bebederos en todo el campus de la UNAS y la entrega de tomatodos a los estudiantes.

investigación te lleva a un marco donde puedas conectarte mucho más con los problemas de la sociedad y creo que ahí no hay mucha claridad con respecto a un tema de recursos.” (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021) El encargado de la Escuela de Historia resalta la necesidad de una mirada más amplia, que vaya más allá de experiencias concretas y permita darte mayor profundidad a la RSU: “Tenemos experiencias bonitas, chiquitas y es como jugar a la ‘comidita’ [sic.] de la responsabilidad social, pero en realidad lo que falta es una mirada mucho más amplia, más allá del reparto de chocolates y bizcochos por navidad...” (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021) En esta búsqueda de darle mayor profundidad a los proyectos de RSU, la investigación es fundamental, ya que desde ella se podría apuntar a la transformación de los problemas.

Por ejemplo, yo te podría decir ahí que tenemos el tema del friaje en la región andina. Al año mueren muchos niños por los temas de friaje, por ejemplo, les dan enfermedades crónicas, respiratorias. Entonces ¿qué hacemos en torno a la responsabilidad social?, bueno, no pasamos más allá de regalar en campaña frazadas sucias a la gente y ahí acaba. Ese mismo frío que hay en Caylloma, en Tuti, en algunos sectores, ese mismo frío lo tiene Suiza, pero en Suiza no mueren los niños. Entonces, que tienen los suizos que no tengan los científicos peruanos para hacer frente a este friaje, más allá de hacer esta campaña, que no está mal, pero hablando seriamente podemos intervenir de otra manera. Estos impactos que podamos hacer del friaje podrían tener otros efectos si es que respondemos a través de la investigación, a través de una presencia mucho más seria. Pongo este ejemplo, puedo poner la anemia, la violencia, los problemas ambientales, la pobreza, las exclusiones que hay, ¿Cómo salimos? No es un cargamontón para decir que la bola mágica la tiene la universidad, por eso es que todo este tema de la gestión organizacional está pensado en estas alianzas estratégicas que se podría hacer. (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Es pertinente resaltar el énfasis que RC coloca en la investigación como una ruta para otorgarle mayor profundidad a las diferentes acciones emprendidas. En este punto podemos agregar también que no todas las escuelas resaltan la investigación en comparación con los otros ejes (gestión, formación y proyección). Pero esta afirmación de la necesidad de investigar del encargado de la Escuela de Historia la percibimos alejada de una perspectiva academicista (el conocimiento solo por el conocimiento), sino más bien el conocimiento al servicio de la solución de problemas. Esta permanente retroalimentación entre acción-investigación podría ser la clave para una RSU más conectada con el entorno.

RC coincide con el encargado de la Escuela de Antropología que hasta el momento la RSU se mueve en un nivel más interno:

Creo que todavía no hemos logrado este impacto de pasar el puente, la frontera interna hacia la comunidad, entonces creo que hacer un seminario o tener una experiencia sobre los adultos mayores, sobre violencia, sobre grupos vulnerables, etc. sigue teniendo una pobreza en el sentido de cumplir la actividad más que buscar. (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Nuevamente en esta reflexión es posible percibir que no solo algunos ejes parecen haber alcanzado mejor desarrollo respecto a otros. También el sentido de algunos de ellos (hacia dentro) por el momento, parece predominar. Es a partir de esta orientación hacia lo interno que RC ha identificado una suerte de frontera interna frente a la comunidad. Ello haría complicado, para empezar, poder hablar de los impactos que generan los diversos proyectos. Finalmente, el encargado de la Escuela de Historia, ubica a los estudiantes en el centro de la RSU, luego docentes y administrativos, reconociendo la necesidad de comprometer más a este último grupo.

Otra de las encargadas de RSU que compartió con nosotros sus reflexiones fue FM de la Escuela de Enfermería. Inicialmente la docente mencionaba que el modelo tal y como estaba planteado traía una complicación que la hemos encontrado también en otras entrevistas: "...había bastantes quejas de que la proyección social, tantos cursos había y tantas proyecciones sociales establecían con el alumno". (FM comunicación personal, 24 de noviembre de 2021) En este caso la escuela lo resolvió estableciendo un solo proyecto al cual se articulaba cada año de estudios y dentro de cada año cada asignatura.

Entonces, yo le podría hablar de la proyección que hemos hecho nosotros este año, en el año de segundo donde yo soy profesora de un curso, Introducción al Cuidado Enfermero, y en este año el alumno también lleva Salud Mental 1, que es un curso también de la especialidad y también lleva Semiología, esos son los tres cursos propios de la especialidad. Lleva otros cursos como Antropología, Ciudadanía e Interculturalidad. Entonces, ¿qué es lo que hemos hecho?, los hemos convocado a todos los docentes que enseñan en ese segundo año para coordinar cual sería la participación. Por ejemplo, nosotros al tener el curso de Salud Mental, nos correspondió hacer primeros auxilios psicológicos. Entonces nosotros, que hemos asumido en ese caso, viendo también la casuística por todo lo que sabemos a través de tutoría y también por los casos reportados en nuestras prácticas, porque son alumnos con los que hacemos prácticas y nos damos cuenta de algunas ausencias y de algunas dificultades en el camino, vimos por conveniente que se hiciera un programa de identificación de estos estados de alarma, para que se dieran estos

cuidados o estos primeros auxilios psicológicos, que a veces suena descabellado, pero que es muy importante hoy en día, [ya] que contribuye justamente a la prevención de los casos que hemos tenido lamentablemente en nuestra facultad de suicidios y de muchos casos de depresión. (FM comunicación personal, 24 de noviembre de 2021)

En esta intervención podemos resaltar, por un lado, el modelo que la escuela fue configurando, en la que un proyecto articula los diferentes años y las diferentes asignaturas. Por otro lado, la identificación de una necesidad dentro de la comunidad universitaria vinculada a la salud mental generada por la pandemia y como desde la RSU se buscaba responder a esta necesidad. Sin embargo, FM reconoce la medición de impactos de estos proyectos como algo aún pendiente: "...decíamos 'no, lo que nos interesa aquí es el impacto'. Una docente decía: 'no solamente [nos interesa] la capacitación y capacitación', usamos el término de informarnos e informarnos y en eso queda, y lo que queremos es justamente evitar todo ello." (FM comunicación personal, 24 de noviembre de 2021) La encargada reconoce que está pendiente aún la medición de impactos, insistiendo en la sostenibilidad de los proyectos, porque no se puede generar cambios significativos en corto tiempo.

Al reflexionar sobre la participación de docentes y estudiantes en la Escuela de Comunicación, BM, encargada de RSU, iniciaba mencionando los dos proyectos que han desarrollado: 'Comunicación en casa' y un festival de arte denominado 'El signo y el arte'. Anteriormente cada docente trabajaba individualmente, a partir de su asignatura. Sin embargo, fue la pandemia la que generó, de alguna forma, trabajar de manera conjunta, definiendo una sola iniciativa que permita generar un mayor impacto a la sociedad (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

Ahora bien, la docente menciona una experiencia significativa, en la cual el Curso de Responsabilidad Social (que está a su cargo) desarrolló un proyecto de RSU denominado 'Socialmente visibles'.

...la actividad de Socialmente Visibles ha sido una actividad de mucho impacto, no solamente porque ellos han utilizado todas las herramientas digitales: Facebook, Tik Tok, Instagram, sino que se han involucrado con el tema, de lo que es las personas con un tipo de discapacidad. Primeramente, han comenzado a denominar realmente ¿qué es una persona con discapacidad? y no una 'persona discapacitada', que muchos a veces lo nombramos así. Entonces, ellos han empezado a averiguar que tipos de discapacidad hay, han tomado a emprendedores con discapacidad, han hecho entrevistas a esos emprendedores, incluso ha tenido un efecto muy importante en una de nuestras emprendedoras, que ella hace trabajos manuales, la

invitaron para una entrevista en Argentina, para que cuente su experiencia de hacer un poco de empresa desde su discapacidad y en la pandemia. Considero que la responsabilidad social debe ser participativa 100% de los alumnos. Nosotros somos parte de apoyo como docentes, pero considero que el alumno aprende más cuando activa sus valores y los pone, como se dice, en el campo. Es ahí donde ellos se involucran y sienten la importancia de la responsabilidad social. (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

Figura 15



Nota, Programa Socialmente visibles de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, UNSA. Fuente: Facebook Socialmente visibles⁵⁶

Este proyecto es especialmente significativo para la encargada, ya que puedo identificar el compromiso pleno de los estudiantes. De manera similar a los otros dos proyectos ('Comunicación en casa' y el festival 'Signo y arte') ha llegado a la conclusión que: "...los alumnos son los gestores más bien de estas dos campañas, ellos son los que hacen los proyectos, realizan los materiales, hacen las difusiones con la orientación del docente, pero ellos se involucran 100% en estas actividades de responsabilidad social universitaria." (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021) Ahora bien, también es crítica con algunos aspectos que es necesario mejorar. Por ejemplo, BM considera pertinente diferenciar la RSU como una suerte de imposición o como estrategia de marketing respecto a la RSU como compromiso. Parte de este compromiso consiste en involucrar más a los estudiantes. Finalmente, una idea que parece ser compartida, al menos entre docentes y estudiantes vinculados a los proyectos de RSU, es distinguirla de acciones puntuales: "Hemos tenido proyectos como 'esta navidad voy a apoyar a los niños del Colca, voy a regalar una navidad con show,

⁵⁶ Imagen tomada de: <https://www.facebook.com/SocialmenteVisibles>

desayuno', eso no es responsabilidad social, es una parte de proyección social." (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

JV, encargado en la Escuela Profesional de Filosofía, mencionaba que el proyecto de RSU del año 2021 sería el Congreso Nacional de Filosofía. Si bien esta actividad puede ser concebida como estrictamente académica, el docente compartía con nosotros el vínculo que la escuela ha buscado establecer entre este evento académico y la responsabilidad social:

...consideramos que el congreso puede salir de los límites formales y académicos, e ir hacia una población en general, la sociedad arequipeña, por ejemplo. También una sociedad arequipeña plural, académica, profesional, pero también ciudadana, que quiera buscar, sobre todo, alguna alternativa, alguna preocupación filosófica que se plantee y, finalmente, el nombre del congreso, que es Filosofía, Pandemia y Bicentenario. (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

Este congreso ha buscado la participación de docentes y estudiantes, asignando funciones específicas. No obstante, si bien el Congreso de Filosofía (desarrollado de forma completamente virtual), se convirtió en el proyecto que concentró el esfuerzo de la escuela durante el año 2021, un hito significativo al elaborar una suerte de memoria sobre las experiencias de RSU en la escuela, el encargado nos menciona el proyecto denominado Olimpiadas de Filosofía.

...la Escuela de Filosofía, gracias a la iniciativa de algunos estudiantes, incluso un egresado, recuerdo; también basándose en una experiencia que tuvimos hace años, cuando era estudiante incluso; una experiencia de las olimpiadas de filosofía que se dieron para los escolares y que el principal promotor fue Lima, la Universidad San Marcos promovió estas olimpiadas, inspirándose en las olimpiadas que se hacen actualmente en Argentina. Entonces, eso que se desarrolló hace años y que fuimos ganadores, hizo que quede como un hito en la historia de la escuela, se tomó como un antecedente y cuando se solicitan estas proyecciones únicas, pues se hace justamente esta propuesta, que se hagan unas olimpiadas de filosofía. Estamos hablando más o menos del 2017 al 2020, cuatro años de estas olimpiadas, quizás 2018... Entonces, viendo esa problemática, decidimos contribuir a ello que creemos es necesario y estas olimpiadas han estado haciendo esa contribución a la sociedad, exactamente a los estudiantes de la educación básica de 4to, 5to de secundaria, quienes eran capacitados en que es un ensayo, escribir, lo que es la reflexión filosófica y luego de eso, concursar con sus ensayos, con un jurado, premios y todo. (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

Al intentar desarrollar una evaluación inicial, indica que queda pendiente mejorar los niveles de involucramiento en docentes y estudiantes. Para JV, esta tarea podría ser fortalecida a través de lo que denomina procesos de inducción, entendidos desde su perspectiva como la etapa previa a la ejecución de los proyectos.⁵⁷ Para el docente, desde la formación misma de la comisión encargada de RSU, es importante desarrollar una estrategia de comunicación que permita incluir a todo el recurso humano de la institución. Al pensar particularmente en los estudiantes, destaca el compromiso asumido por ellos que, en palabras del encargado busca "...hacer y no solo saber...", buscando un mayor protagonismo en los diferentes proyectos en los que se involucran.

En el caso de la docente encargada de la Escuela de Literatura y Lingüística, JM, al recoger su opinión en torno a la participación en proyectos de RSU, nos mencionaba inicialmente tres proyectos que ha venido impulsando la escuela, incluso durante el confinamiento generado por la pandemia: 'Para los idiomas no hay edad', 'Alto al plagio intelectual' y 'Club de lectura para personas vulnerables'. Particularmente nos brinda detalles del proyecto 'Para los idiomas no hay edad', que es en el que está especialmente involucrada:

Todos los [docentes] de idiomas hacemos una sola actividad de responsabilidad social que se llama 'Para el idioma no hay edad', ese es nuestro título de responsabilidad social. ¿Qué hacemos con este proyecto? Al inicio del semestre presentamos nuestro proyecto, donde vamos a ejecutar el semestre A y el semestre B. Este proyecto consiste en, primero, en poder captar a las personas adultas, mayores de 60 años de la ciudad de Arequipa. Entonces, mediante el Facebook de la institución, convocamos a toda la población quienes quieran inscribirse, para poder recibir gratuitamente la enseñanza de inglés, la enseñanza de francés y de quechua. Quien quiera inscribirse a cualquier idioma se inscribe, nosotros captamos, pedimos sus correos, pedimos su edad, su teléfono, para poder contactarnos con ellos y luego procedemos también a seleccionar a estudiantes de la escuela, quienes puedan dictar el curso con la supervisión de nosotros, de los profesores. Entonces, quien ejecuta en si ese proyecto es el estudiante, usualmente el estudiante que domine bien el idioma. Nosotros seleccionamos, tomamos el examen, hacemos una entrevista y elegimos a los más preparados y se ejecuta. También tenemos que presentar nuestros sílabos, todo bien organizado. Y sobre todo por esta situación que nosotros estamos atravesando, por la pandemia, hay muchos adultos mayores que se han inscrito y claro, no todos terminan también en este proyecto, algunos se han enfermado bastante, otros han fallecido, pero si

⁵⁷ Sin embargo, como desarrollaremos en la propuesta de mejora, la probabilidad de éxito de una iniciativa o de un proyecto aumenta cuando los niveles de involucramiento de los diferentes actores se expresan desde su concepción y formulación.

logramos terminar, hemos hecho también nuestra clausura, bien bonito el trabajo con los adultos mayores. (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021)

La encargada resalta la necesidad del trabajo en equipo, debido a las características y al esfuerzo que demanda el proyecto. Esta parece ser una idea que describe el proceso de implementación de la RSU en el caso de la UNSA, como un tránsito entre la iniciativa individual y el trabajo en equipo. Ahora bien, este camino no parece haber sido sencillo, ya que por un lado podrían predominar ideas arraigadas ('solo trabajo mejor') y por otro lado la necesidad de desarrollar competencias que permitan que el trabajo en equipo trascienda la individualidad, y pueda convertirse en una actividad organizada, articulada y sostenible. Consideramos que, como JM lo hace, resaltar la figura de la búsqueda del trabajo en equipo es significativo desde la experiencia misma de la RSU.

Sin embargo, también creemos que en este proceso que va de lo individual al trabajo en equipo, las experiencias previas son también valiosas (aun cuando no puedan ser concebidas estrictamente como responsabilidad social), ya que muchos de los docentes que han asumido la responsabilidad de la promoción y ejecución de RSU, partieron de experiencias personales. JM compartió una experiencia previa:

En mi caso, yo siempre hice responsabilidad social antes que salga la SUNEDU, antes que nos digan, cuando trabajaba en el Centro de Idiomas de la UNSA, yo empecé a hacer proyección social. Viajábamos con los chicos a diferentes lugares, sobre todo este tiempo en navidad. Recolectábamos ropita, alimentos, y hacerles ver a mis estudiantes que hay personas que necesitan apoyo y ustedes van ahí y, sobre todo, porque hacen entrevista en quechua, o sea todo lo que hemos aprendido, lo aplican también en esa zona. A parte que los estudiantes ven la otra realidad, no solamente es la ciudad, sino que también hay otras realidades y nosotros llevamos algo, actividades, canciones, dinámicas, chocolatadas y nosotros mismos nos lo financiamos, nadie nos lo financiaba, nosotros mismos. Los chicos [decían] "yo conozco a tal", mandábamos un oficio, nos donaban leches, 'panetoncito' y así todo eso lo llevábamos. Pero ahora, con la responsabilidad social en la facultad que hacemos, pero muy interesante. (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021)

Es posible percibir, en opinión de JM, una mayor articulación entre docentes y estudiantes, que han aprendido a trabajar en equipo: "...según lo que yo veo, el involucramiento en la responsabilidad social de los estudiantes, de los docentes, de los administrativos, de todos, cada vez es mayor." (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021). En una reflexión final en torno a la participación, menciona que nuestra formación va más allá del conocimiento: "Cuando somos profesionales no solo es

conocimiento, sino mucho más allá, desarrollarse como profesionales plenamente, ayudando a los demás.” (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021).

Figura 16



Nota, Afiche de convocatoria del proyecto Para los idiomas no hay edad. Fuente: Facebook Escuela Profesional de Literatura y lingüística⁵⁸.

Para concluir este punto que busca recoger la participación de docentes y estudiantes de las diferentes escuelas, desde la experiencia de los docentes encargados, conversamos con YA, encargada de RSU en la Escuela de Trabajo Social. Inicialmente menciona los tres proyectos en lo que está comprometida la escuela: 'Desarrollo de habilidades blandas en colegios', 'Dignificación del adulto mayor' y el proyecto al que está especialmente vinculada que se denominó inicialmente 'Por una vida sin violencia' y ahora se denomina 'Observatorio de Violencia de género'.

El observatorio, en palabras de la docente, pretende convertirse en un espacio que sea informativo, que permita analizar datos, apoyo a la población y colaboración entre los mismos voluntarios. Además, un activo significativo de este proyecto, tal como lo adelantaba la coordinadora de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales (a la cual pertenece la escuela), es su carácter multidisciplinario, ya que se han sumado poco a

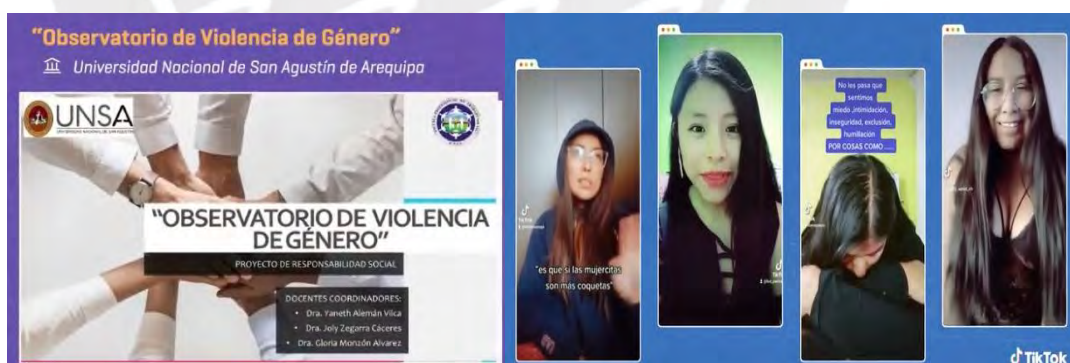
⁵⁸ Imagen tomada de:

<https://www.facebook.com/EscuelaLiteraturaUNSA/photos/a.115305990037718/151764516391865/>

poco, docentes provenientes de otras disciplinas, pero cuyo aporte es sin duda significativo. Al respecto, YA nos indica que:

Este año vamos a trabajar más, pero de una manera más sostenible, por eso es que este año se hace el proyecto de Observatorio de Género, pero ya no solamente con la idea de hacer los seminarios o de hacer un poco de publicidad en las redes sociales, sino hemos celebrado convenios y acuerdos de buena voluntad con instituciones y organizaciones que ahora están trabajando con nosotros. Entonces, estamos en una etapa de preparación de los estudiantes y también de los docentes, porque justamente de uno estos convenios han salido la capacitación del CEM (Centro de Emergencia Mujer) y del programa Aurora en Arequipa. Entonces, ya estamos haciendo más o menos cuatro capacitaciones, este viernes se viene la quinta y ahí cerramos las capacitaciones que hemos hecho. Un poco tomando en cuenta también la edad de los voluntarios, estamos trabajando temas de lo que es la violencia en el enamoramiento, el ciclo de la violencia, un poco también para ver la conducta, la personalidad, y la verdad es que sentimos que los voluntarios están muy cómodos, tal es así que el proyecto es el que tiene mayor cantidad de voluntarios de la escuela, y no solamente de la escuela, sino que justo así han estado colegas de psicología y ellos están llevando cursos, asignaturas, allá en enfermería, en psicología y nos han traído a sus propios estudiantes. Entonces, ahora ya tenemos todo un equipo dentro de los voluntarios y se podría decir que tenemos todas las herramientas para poder trabajar. (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021).

Figura 17



Nota, Difusión de Observatorio de Violencia de Género de la UNSA. Fuente: Facebook Observatorio de Violencia de Género, Escuela de Trabajo Social⁵⁹.

Sin embargo, como ya lo mencionaba la coordinadora de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales, a la que pertenece la Escuela de Trabajo Social, hay un énfasis especial en la investigación, como parte de un ciclo que incluye además un diagnóstico, la actividad desarrollada y la evaluación, buscando que este ciclo sea parte de todo

⁵⁹ Imagen tomada de: <https://www.facebook.com/watch/?v=705678273970252>

proyecto emprendido en RSU. Respecto a este punto, YA indica que: "...tenemos seis investigaciones en camino, esperamos cerrar ahora en diciembre [2021], presentar los resultados y posteriormente en el mes de marzo, abril o mayo [2022] estamos publicando artículos en revistas indexadas, ese es nuestro propósito." (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021).

En relación con los resultados percibidos, la docente menciona que ha podido observar, de manera especial entre estudiantes: "...que ya están sabiendo identificar una relación toxica, un enamoramiento un poco enfermizo y muchas de ellas han dado de repente sus casos cuando se han hecho las capacitaciones y han sido casos un poco extremos." (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021). Como es posible apreciar, si bien no se menciona una metodología en particular para poder medir impactos, teniendo en cuenta, además, que algunos proyectos no son muy antiguos, es pertinente resaltar que ya es posible identificar algunos cambios. Quedaría pendiente, sin embargo, para fortalecer esta suerte de ciclo que ha podido establecer la escuela (diagnóstico, acción, evaluación e investigación) que la medición de impactos tenga un lugar significativo y ello permita alimentar futuros proyectos.

Finalmente, cuando indagamos sobre los niveles de participación, si bien hay un reconocimiento inicial que algunos docentes, en palabras de YA, "lo hacen por cumplir", hay una mayoría ciertamente comprometida. En el caso de las estudiantes, es posible reconocer por parte de la encargada, un alto compromiso, pero este tiene la debilidad que puede condicionarse al docente responsable. Es decir, un docente poco comprometido podría generar un efecto contraproducente en un estudiante comprometido. YA nos brinda dos propuestas para mejorar los niveles de participación, principalmente entre los docentes: la primera consiste en ir asignando tareas en las cuales los docentes sientan competencia. La segunda, generar nuevas oportunidades si no hubo una participación efectiva desde el inicio del proyecto.

...les digo a mis colegas 'a veces es difícil para nosotros, porque tenemos carga administrativa y carga académica, pero podemos hacer'. Tenemos que tratar de designar también y enseñarles a ellos. Entonces ellos también han aprendido a hacer eso y se reúnen con sus propios voluntarios e indican 'nos han dado la tarea de hacer tal cosa, nosotros tenemos que hacer esto'. Entonces, es cuestión creo de tiempo y también de darle o demostrarles que si se puede. Entonces, sí he visto que los colegas han cambiado su actitud y ahora yo por eso ahora digo que los veo más comprometidos a mis colegas. (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021)

Estas dos recomendaciones las consideramos pertinentes, en la medida que acercan la RSU a los docentes, rescatando su experiencia y sus competencias. Además, muestra

un carácter no punitivo a situaciones pasadas que pueden haber sido fallidas, pero muestra una apertura significativa para poder tener una nueva oportunidad de participación.

4.2.3 Participación de docente y estudiantes: opinan los docentes y estudiantes

En este punto presentaremos los resultados de tres focus group: uno para docentes y dos para estudiantes. Todos ellos tienen como característica compartida que han participado en proyectos de RSU en diferentes niveles: algunos a nivel de escuela profesional, otros a nivel de facultad y finalmente también algunos se han vinculado a los proyectos que implementa la OURS.

Inicialmente mostraremos las reflexiones de los docentes en torno a la participación,

4.2.3.1 Opinan los docentes participantes

Para este focus group se contó con la participación de cinco docentes provenientes de cinco escuelas profesionales con las que ya habíamos tenido previamente un contacto a través de las entrevistas desarrolladas a coordinadoras de proyección social y extensión universitaria a nivel de facultades. También ayudó significativamente el vínculo generado con los docentes encargados de Comités de Responsabilidad Interna a nivel de escuelas. Luego de extender la invitación a diversos docentes y recibir en varias ocasiones respuestas negativas (en algunos casos por cuestiones de tiempo y en otros por cierta suspicacia que este espacio fuera una especie de 'examen' o 'rendición de cuentas' de lo que venían desarrollando, se pudo reunir con mucho esfuerzo un grupo de docentes que no solo aceptó generosamente la invitación, sino que compartió su experiencia en RSU. Si bien, por cuestiones personales, no todos se quedaron hasta el final del focus, creemos que la información recogida en el mismo es valiosa.

Otro elemento para considerar es que el focus se desarrolló de forma virtual, a través de una sesión de Google Meet organizada por el investigador. Si bien todos los participantes habían desarrollado familiaridad con esta aplicación, debido a que la utilizaban cotidianamente en sus clases desde hace aproximadamente dos años, la dinámica era diferente y había cierta dosis de incertidumbre respecto a los resultados. Ya habíamos utilizado la herramienta mencionada para las entrevistas y, más allá de breves pero muy raras interrupciones ocasionadas por la red, éstas habían fluido bastante bien y permitieron recoger valiosa información.

La reunión se inició a las 4 pm del sábado 18 de diciembre de 2021 y participaron de ella: JP, Docente de la Escuela Profesional de Antropología; MG, Docente de la Escuela

Profesional de Historia; IO, Docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación; JV, Docente de la Escuela de Filosofía y MS, Docente de la Escuela Profesional de Medicina.

Luego de explicar la dinámica de trabajo (manos levantadas para ordenar la participación, orden de las preguntas, objetivo de la investigación y mencionarles que el focus se estaba grabando), se inició la participación. El focus empezó con una pregunta abierta que buscaba invitar y animar en la participación; y estaba referida a la participación de docentes y estudiantes en RSU.

La primera en tomar la palabra fue MS, de la Escuela de Medicina. La docente mencionaba inicialmente que el tema de la RSU ha ido cambiando de nombre y tienen que ver con la formación del estudiante y la población que atenderá. Es decir, ya había una tradición de acciones vinculadas a la RSU, pero sin necesariamente llevar ese rótulo. Incluso, dentro del plan curricular de su escuela hay cursos que tienen claramente ese sentido:

Por ejemplo, un curso que nos lleva bastante a tener este tipo de modificación o crear en el estudiante una consciencia acerca de cómo proyectarse hacia la población ha sido, por ejemplo, el curso de Salud Pública. Tenemos tres cursos que salen hacia la población, hacen diferentes charlas; pero ahora último la pandemia generó muchos obstáculos para que pudiéramos seguir saliendo a la población. (MS, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

MS agregaba que en la facultad de medicina se hacía responsabilidad social desde “el primer día que ingresamos”. Incluso, se animó a compartir con los demás participantes una reciente experiencia:

...en este año hemos logrado en responsabilidad social salir a una población aquí dentro de Arequipa, para prestar conocimientos hacia esa población a la que se ha ido, prestar apoyo médico, prestar apoyo en cuanto a medicamentos y se ha hecho un viaje hará casi una semana. Nos hemos ido a Azángaro, Puno, Cañicuto y la población es muy numerosa y tienen un sinfín de enfermedades, por ejemplo, oculares. Hemos llegado ahí con los estudiantes, un grupo de cuarenta, a prestar servicio médico por parte de los médicos que han acompañado y los estudiantes que el compromiso de ellos, por ejemplo, los ha movido. Pero a mí, en realidad, me gustaría, yo no sé si sea factible, el grupo de la facultad de medicina sería interesante que pudiéramos integrar una sola proyección social por cada área, donde se consoliden cada aspecto que pueda necesitar de acuerdo a lo que estudie el estudiante. Eso sería interesante, un solo proyecto grande, que quizá podríamos intervenir con las municipalidades en algún proyecto que se tenga en la

gobernación, no lo sé, es algo que solamente se puede poner como una pequeña idea y esto puede ir cambiando. (MS, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Finalmente mencionaba que para concentrar los diferentes proyectos en una sola actividad podría estar organizado por años de estudio. Ello debido a la carga adicional en las diferentes actividades que trae consigo participar en más de dos proyectos de RSU.

Una segunda intervención la desarrolló JV, docente de la escuela de Filosofía. Inició su participación mencionando una experiencia en la Escuela de Medicina, donde dictaba el curso de Ética. De manera similar a lo que mencionaba MS, JV considera que ya se hacía RSU antes que se denominara formalmente de esa manera⁶⁰:

Nos fuimos a Pocsi, hacia Cono Norte, la Galaxia aquí por Alto Misti [Provincia de Arequipa] y consistía en que todos traían ropa, se gestionaba mucho con otras instituciones como Cruz Roja para que dé algo de la ropa que tiene ahí, con empresas para conseguir víveres, cepillos, etc. Dinero también para hacer compras de bizcochos, leche para hacer una chocolatada, incluso algo más. La idea era llevar un poco de ayuda material, alimentaria y en los últimos años se nos ocurrió más incidir en el perfil del estudiante de medicina e ingresamos a la cuestión de llevar prevención. A pesar de que eran jóvenes de primero, ya por su espíritu, por su vocación y el esfuerzo que hacen para ingresar a medicina, por el perfil del que ingresa a esta facultad, pues podíamos confiar en la labor de prevención y también eso implicaba mucha gestión. Ellos gestionaban con las instituciones, firmaban papeles y, no miento, era un camión de ayuda que llevábamos. Las bodegas de los buses estaban full, costales y costales de ropa. También se llevaba, alegría, música, shows. En realidad, tratábamos de explotar todo lo que puede ser la juventud del estudiante de medicina para que sirva, y de alguna manera contribuir a su perfil profesional. Bueno, luego se retiró el curso de Ética y pues ya no estamos ahí... (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Una reflexión inicial, respecto a las afirmaciones de MS y JV, tiene que ver con esta perspectiva que ambos comparten, al indicar que ya se hacía RSU, incluso cuando no llevaba ese nombre. Conviene aclarar que estas iniciativas podemos identificarlas como antecedentes, más que como propiamente proyectos de RSU. Esta explicación es

⁶⁰ Existe una suerte de sentido común en algunos docentes que afirman que ya se desarrollaba RSU incluso cuando esta no existía formalmente en la vida universitaria. Si bien esta postura es ciertamente discutible (¿Cuándo se inicia formalmente la RSU en la UNSA?, ¿Toda actividad presentada como RSU se puede considerar como tal? ¿no se está confundiendo con proyección social o extensión universitaria?), la investigación busca recoger la voz de los actores y las concepciones que ellos poseen sobre la RSU, precisamente para caracterizarla de mejor manera.

necesaria, ya que podemos caer en una confusión que nos lleve a incluir en la categoría de la RSU iniciativas cuyas características más bien las alejan del enfoque actual. Otro aspecto incluso más peligroso, bajo esta idea que todo es RSU, es que podamos terminar replicando experiencias pasadas que están lejos de cumplir con las características que requiere la RSU.

JV mencionó además que en la Escuela de Filosofía la RSU se consolida en un solo proyecto, que en ese año (2021) se canalizó a través de la organización del Congreso Nacional de Filosofía. Si bien esta actividad podía ser concebida como estrictamente académica, el docente resaltaba la búsqueda de su escuela de salir del encasillamiento de este discurso. Este propósito, para JV: “Se ha logrado en muchas mesas, en otras no; sin duda, el discurso filosófico se mantiene en categorías muy especializadas y también porque, de alguna manera, tomando los objetivos de desarrollo que se establecen en los organismos mundiales, pues coincidían siempre con que la reflexión es importante.” (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Finalmente, menciona otro proyecto que ha sido significativo para la escuela, que son la Olimpiadas de filosofía. Como ya habíamos mencionado, estas consisten en un concurso de ensayos, previa capacitación, dirigida a estudiantes de nivel secundario. Para el docente este proyecto es importante porque no solo se enmarca en la RSU, sino que es una oportunidad para la que filosofía regrese, de alguna manera, a las aulas escolares.

La siguiente intervención estuvo a cargo de MG, docente de la Escuela de Historia. Coincide con los primeros participantes en que ya había una ‘idea’ de RSU que se expresaba a través de algunas actividades. Las capacitaciones posteriores han perfilado mejor lo que significa la RSU y su importancia dentro de la vida universitaria. MG piensa inicialmente en el rol formativo que pueden traer, en sí mismos, los proyectos de responsabilidad social para los estudiantes: “...ese estudiante tiene que ser consciente de que debe ayudar a la transformación social de nuestro país, desde su carrera, con lo que tiene, con lo que ha aprendido, con lo que ha desarrollado.” (MG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

La docente resalta la necesidad de contextualizar el trabajo. Y esta reflexión se refería a que los proyectos que se diseñen y ejecuten, tengan la capacidad de ‘leer’ las circunstancias que atraviesa la sociedad. Por ejemplo, en el caso de la Escuela de Historia:

...el año pasado han trabajado investigación histórica sobre las epidemias en el mundo, porque digamos, nosotros en el contexto actual tenemos conocimiento de

la pandemia, por todo lo que está sucediendo ahora por diferentes medios. Pero también era importante saber, desde nuestra disciplina, cuáles han sido dentro de la historia de la humanidad aquellos acontecimientos similares a este contexto. Entonces de ese trabajo se ha encargado el voluntariado. (MG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

MG indicaba que el proyecto de la escuela era desarrollar una biblioteca digital que tenga como motivo el bicentenario, buscando que este espacio pueda invitar a hacernos preguntas como sociedad: "... ¿qué significa bicentenario para nosotros, para la academia, para los docentes, para los propios estudiantes?, ¿cuál es ese reto que podemos asumir en un contexto postpandemia y otro contexto que quizás podamos tener? ..." (MG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). La docente concluye su intervención compartiendo una experiencia personal en el mercado San Camilo, que buscaba fomentar la lectura en los niños cuyos padres trabajaban en el mencionado centro de ventas.

IO, docente de la Escuela de Comunicación, es la que interviene a continuación. Inicia su intervención resaltando la importancia que sean los estudiantes quienes gestionen los proyectos. Luego de ello, comparte experiencias a partir de dos cursos que ha tenido a cargo: Comunicación para el desarrollo y Eventos. La docente se anima a compartir pantalla con imágenes de las actividades realizadas mientras va explicando el desarrollo de cada una de ellas:

En este curso y en el otro [curso] que actualmente llevo, que fue Comunicación para el Desarrollo y fue desde el primer año que ingresé como docente, el primer año era cada equipo hace un proyecto, investiga una problemática del lugar de donde vive, de donde provenga. Todos los proyectos exponían la primera semana delante de sus compañeros y hacíamos un juego. Los demás del grupo tenían que hacer lo posible para que ese proyecto no se llevara a cabo. Ver todos los puntos negativos por los cuales no se podía llevar a cabo y el equipo tenía que luchar y poder sustentar su proyecto. Al final, solamente ganaba un proyecto, el que podía responder y decir "si es factible". Por ejemplo, el primer año ganó justamente un viaje para ayudar a la población de ancianos de Canocota [Centro Poblado de Chivay, Provincia de Caylloma, Arequipa], que es una población de puros ancianos, porque los jóvenes, los adultos, se han venido a la ciudad y el jovencito y todos los demás equipos: "¿cómo vamos a llevar los carros, no tenemos seguro, ¿qué vamos a hacer? y ¿tú sabes cómo se hace todo el seguro para el registro en la universidad?" Y el equipo había ido, incluso había viajado para recabar todos los testimonios de los ancianitos, de los enfermeros, de la posta médica. Habían dicho "ya, ¿cómo es los trámites dentro de la universidad para el seguro?, ¿cuántos podían ir y cuántos no? Entonces, al final ganó y todos estuvieron de acuerdo con

el proyecto, que sí podía realizarse. (IO, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Otro proyecto que comparte la docente lo denominaron 'Rimasun Willaykuna' y buscaba atender la exclusión por motivos raciales y culturales:

...este grupo [muestra el trabajo grupal] vio que hay una problemática, aquí en Arequipa, que no aceptamos cien por ciento a los quechua hablantes, en teoría sí, pero en la práctica no. Esa es una problemática, que seguro todos somos testigos y ellos han hecho el proyecto Rimasun Willaykuna, no sé si estoy hablando bien. Yo tengo padres quechua hablantes, pero lamentablemente no pude aprender. Como ven, tienen los objetivos, entre otros. Y, ¿cuáles son los productos? Por ejemplo, esta página web, ¿cuál es su proyecto? que han visto que no hay muchos medios de comunicación que trasladen todo al quechua. Entonces, ¿qué hacen ellos? Ellos han contactado a jóvenes de Cuzco y Apurímac, también a estudiantes de universidades. Ellos han dicho: 'Miren, nosotros somos comunicadores sociales, sabemos cómo interpretar, como darle la vuelta periodística a todo lo que salga en las noticias. Necesitamos a alguien que nos traduzca, porque nosotros sabemos hablar, pero no escribir al 100%' Y, ¿qué es lo que hacen ellos? pues lo traducen, hacen el diseño, hay dos o tres especialistas quienes lo traducen y bueno, de esta forma, ya presentan las noticias para los quechua hablantes a nivel mundial, para los que quieran tener acceso. No solamente manejan páginas web, tienen que hacerlo a través de redes sociales, Facebook, Tik Tok, aunque algunos como que les 'choca' Tik Tok, a los jovencitos más serios, pero lamentablemente es un medio de comunicación muy en boga y, es más, si tomamos en cuenta las cifras desde el año 2020, Tik Tok es la aplicación más bajada por los peruanos, porque es una forma de entretenernos y salir de este periodo de ansiedad. (IO, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

De esta intervención es importante rescatar, por un lado, como estos proyectos pueden convertirse en un referente para aquellos docentes que siguen buscando la forma de articular RSU con las asignaturas que tienen a cargo. Lo segundo apunta a subrayar el rol que desempeñan los estudiantes. No son solamente colaboradores dentro del proyecto, sino que el mérito de la docente tiene que ver con el protagonismo de los estudiantes en las diferentes etapas del proyecto.

Finalmente, no por ello menos importante, la docente JP, de la Escuela de Antropología cierra esta primera rueda de intervenciones. Inicialmente menciona que ha colaborado con los proyectos de RSU de su escuela, de manera particular siendo ponente en una capacitación en interculturalidad para agentes pastorales de diversas parroquias. Sin embargo, indica que su experiencia en RSU ha estado también vinculada a proyectos

en zonas periféricas de Arequipa, incluso antes que este tipo de actividad se denomine responsabilidad social.

Y justamente los alumnos buscaron lugares muy pobres, pues no tenían nada y uno de ellos ha sido [la Asociación de vivienda] Villa Ecológica. Justamente, yo he vivido casi 15 a 18 años con Villa Ecológica. Ya después ya ellos, viendo mi labor y la integración de los alumnos, porque a todos los alumnos que enseñaba en segundo, tercero y cuarto los juntaba y los llevaba ahí para que se integren y que vean como es. ¿Cómo hemos participado? Primero, vasos de leche en las navidades. Entonces, hemos visto prácticamente la realidad de como un pueblo joven se ha iniciado de 'cero' y hoy en día, con 15 a 16 años, pues se los ha llevado lejos, más que el Cono Norte, [Ciudad] Municipal; rápido, tienen su agua, desagüe, tienen sus vías, pero full, rápido. (JP, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Posteriormente, la docente estableció un convenio entre la UNSA y Villa Ecológica, en el cual la universidad brindara asesoría profesional frente a las necesidades de la comunidad, la más importante de ellas, contar con un hospital. Si bien, por las características de la zona y la temporalidad del convenio, algunos de los proyectos no llegaron a concretarse, la docente reconoce un balance positivo de su intervención:

En vista de que ya no necesitaban la ayuda en esta Villa Ecológica, ¡cumplí! Hablé con el dirigente y dije 'ya no me necesitan'. ¿Por qué? Porque ya había carreteras, ómnibus. Entonces, las empresas particulares venían y obsequiaban chocolatadas y panetones. Entonces, ¿ya para que yo? yo estoy ya de más. En un inicio no había nada, era lleno de espinas, ese lugar no había ni carros, teníamos que caminar kilómetros con los alumnos, ahora ya hay todo. (JP, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Para cerrar esta primera parte del focus se consultó a los participantes, ¿cómo mejorar la participación de docentes y estudiantes? IO indicaba que una forma de generar mayor participación entre los estudiantes es que sean ellos quienes formulen el proyecto. Ello podría contribuir en generar una mayor identificación y, por ende, un mayor compromiso. MG resaltaba la pertinencia de un diagnóstico previo que nos permita conocer la realidad que pretendemos transformar. La difusión de las experiencias en marcha debe desarrollarse no solo entre autoridades (informes) sino también a través de redes sociales.

El docente JV coincidía con la docente IO, ya que afirmaba que es necesario un mayor protagonismo por parte de los estudiantes: "Sí, participan, pero yo diría una participación más protagonista, porque, digamos, en las olimpiadas [de filosofía], desarrollan los talleres mayormente los profesores, el jurado son profesores, y bueno, quizás ahí la

siguiente edición deba implicar que ellos sean quienes den alguna parte de los talleres, en fin, estén más en contacto con los chicos de la educación secundaria.” (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Pero JV identificó un elemento más que surgió a partir de la escucha de las diferentes intervenciones desarrolladas en el focus, y este elemento el docente lo denominó ‘vocación’: “...he escuchado a todas las colegas y subyace en ellas una vocación, han contado sus experiencias, sus trabajos, más allá de lo que la escuela hace, lo cual creo que va de la mano con la correlación que hiciste al inicio con el asunto de género, al menos en este grupo vemos ello.” (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Esta alusión al género se hizo al inicio del focus, al observar que la mayoría de los participantes en este focus de docentes son mujeres (cuatro de cinco participantes) y el comentario adicional que ese mismo día, pero en la mañana, se había desarrollado el focus para estudiantes (que analizaremos más adelante), había tenido exclusividad femenina. Naturalmente, escapa a los objetivos de este trabajo, pero podría ser una línea de investigación explorar la relación entre género y RSU.

Para concluir esta primera parte, la docente JP coincidió con la docente MG al mencionar la necesidad de tener un diagnóstico. Incluso se animó a trazar una posible ruta que podría contribuir en mejorar la participación: identificar un problema, trabajar de forma multidisciplinaria y difundir hallazgos. (JP, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

4.2.3.2 Opinan las estudiantes participantes (Primer Focus Group)

Para este primer focus group se contó con la participación de siete estudiantes provenientes de cuatro escuelas profesionales con las que ya habíamos tenido previamente un contacto. El focus group se desarrolló de forma virtual, a través de una sesión de Google Meet organizada por el investigador. Todas las participantes habían desarrollado familiaridad con esta aplicación, debido a que la utilizaban cotidianamente en sus clases desde hace casi dos años. El focus group entonces traía cierta incertidumbre respecto a sus resultados, pero también las participantes mostraban mucha curiosidad, ya que algunas de ellas por primera vez participan en este tipo de actividad y algunas lo habían hecho de forma presencial, de manera que desarrollarlo virtualmente animó su presencia en la actividad.

La reunión se inició a las 10:09 am del sábado 18 de diciembre de 2021 y participaron en ella: ACH, estudiante de la Escuela Profesional de Medicina; MB, estudiante de la Escuela Profesional de Medicina; YG, estudiante de la Escuela Profesional de Relaciones Industriales; JC, estudiante de la Escuela Profesional de Relaciones

industriales; LV, estudiante de la Escuela Profesional de Historia ; YL, estudiante de la Escuela Profesional de Antropología y YQ, estudiante de la Escuela Profesional de Antropología. Como es posible apreciar, el grupo fue exclusivamente femenino.

Luego de explicar la dinámica de trabajo (manos levantadas para ordenar la participación, orden de las preguntas, objetivo de la investigación y mencionarles que el focus se estaba grabando), se inició la participación. El focus empezó con una pregunta abierta referida a la participación de estudiantes en RSU.

La primera en tomar la palabra respecto a la participación fue MB, de la Escuela de Medicina. Inicio su intervención mencionando su vínculo con el Voluntariado Médico Agustino, desde el año 2019. Su función era principalmente organizar charlas, campañas de salud, entre las más importantes. En el año 2020, ya en un contexto de pandemia, los voluntarios se encargaban de llamadas de asistencia y seguimiento para todos los pacientes que estén diagnosticados con COVID 19. Ya en el año 2021 empezaron a desarrollar algunas actividades presenciales, entre las cuales destacaba la denominada 'Una navidad en Azángaro', la cual consistió en:

... una campaña médica de salud integral, en donde durante tres días hemos brindado a la población una aproximación a los temas de salud en una comunidad alejada de Azángaro, más o menos a dos o tres horas de Azángaro, donde se han realizado unas charlas preventivo-promocionales, atención integral en salud, atenciones médicas con diversos especialistas que muchas veces no llegan a la periferia y finalmente, el último día de nuestra proyección social, el poder compartir con la población. (MB, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

JC, de la Escuela de Relaciones Industriales, fue la segunda en intervenir indicando que en su escuela se había organizado actividades orientadas al reciclaje, pero debido a la situación de emergencia, este se desarrollaba principalmente en el domicilio de cada estudiante. Aprovechó para indicar que las acciones realizadas: "...nos dejan justamente esa consciencia que nos mueva a integrarnos mucho más a los problemas de la sociedad." (MB, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

En el caso de YL, de la Escuela de Antropología, iniciaba su intervención mencionando las brigadas⁶¹ de voluntarios de RSU y medio ambiente. Indicó que en el año 2021 se desarrolló un evento denominado 'Interculturalidad en la religiosidad popular'. Sin embargo, reconoció las dificultades que trajo consigo la virtualidad, indiciando que estas dificultades fueron para unos mayores que para otros:

⁶¹ Recordemos que brigadas es la categoría general que reciben las diversas agrupaciones de voluntarios de la UNAS, entre ellas las vinculadas a RSU.

Creo que para nosotros desarrollarnos en la virtualidad ha sido un poco más fácil en estos eventos, pero para compañeros de brigadas de medio ambiente o defensa civil, es como nula su participación, porque no estamos dentro de la universidad. La brigada de medio ambiente si puede hacer algún tipo de concientización de manera virtual, pero no es tan notoria como lo podríamos hacer de manera presencial, por así decirlo. (YL, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Para ACH, de la Escuela de Medicina, participar en actividades de RSU representan una satisfacción personal: "...estas actividades me gustan bastante, no es tanto por reconocimiento, sino que yo, en lo personal, siento que es algo que le pertenece al prójimo." (ACH, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Además, compartió su participación en CUMIS (Campamento Universitario Multidisciplinario de Investigación y Servicio) ello dentro de la Sociedad de Científicos de Medicina Agustinos.

YQ, de la Escuela de Antropología, mencionó algunos detalles adicionales de la actividad que su compañera YL había indicado:

El que recuerdo es sobre la 'Interculturalidad en la religiosidad popular' y donde contamos con la participación de docentes de nuestra escuela, pero también de la facultad. Inclusive hubo invitados externos, como algunos párrocos y personas relacionadas al tema religioso. De igual manera, se realizó un curso taller de habilidades blandas y comunicativas y también sobre la elaboración de proyectos ambientales y en esta parte nos apoyó el director de la escuela, el doctor L, la profesora G, entre otros docentes... (YQ, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

La penúltima intervención de esta primera ronda de participaciones estuvo a cargo de LV, de la Escuela de Historia. La estudiante mencionaba que el proyecto más importante era la creación de una biblioteca virtual, de consulta abierta. Lo interesante de este proyecto, mencionaba LV, es que esta biblioteca también recoge textos producidos por los mismos estudiantes, como una forma de contribuir al conocimiento histórico de la comunidad y para la comunidad:

...nuestros docentes nos asesoran para que nosotros podamos producir algún debate académico, ya sea monografía, un ensayo, un informe, y otros; pero que estos trabajos académicos tienen que ser orientados en nuestra área, es decir, alguna investigación histórica que contribuya, como medio de información, a nuestra comunidad. (LV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

El objetivo de esta actividad resalta LV, es mejorar la formación profesional, la gestión institucional, promover la investigación y aportar con estas investigaciones a la sociedad

en general. Finalmente, para concluir esta primera parte, YG, de la Escuela de Relaciones Industriales, indicaba que ella pudo desarrollar actividades presenciales de RSU antes del inicio de la pandemia. Estas consistían en organizar colectas para “llevar ayuda a las partes altas de [distrito de] Paucarpata”. También mencionó haber participado en proyectos de reforzamiento escolar, iniciativa de un docente que les invito a ella y a un grupo de estudiantes. Ya en un contexto de pandemia, viendo el aumento de los casos de violencia en el hogar, fue parte de la organización de charlas sobre violencia de género. En el segundo semestre del año 2020, también motivados por los casos de abandono animal, organizaron algunas charlas referidas al maltrato animal.

La pregunta que buscaba motivar la participación en la segunda parte estaba referida a describir su participación y compartir los sentimientos que genera estar vinculada a proyectos de RSU. La primera en iniciar esta segunda parte fue YG, de la Escuela de Relaciones Industriales. Resaltaba que participar en RSU, para aquellos que no lo hacen por obligación, puede representar un crecimiento profesional en valores. Incluso, más allá de lo profesional: “...te da una satisfacción de saber que estas aportando en algo, quizá no cambias el mundo con tu acción, pero cambias la realidad de muchas personas, al menos, en un pequeño lapso.” (YG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Para JC, también de la Escuela de Relaciones Industriales, los proyectos de RSU permiten desarrollar la empatía de los estudiantes. Además, “...nos crea como que ese ‘bichito’ que nos impulsa a que, si vemos algo que necesita nuestra ayuda, nuestra actividad, no solamente nosotros, sino también jalar e involucrar a más personas.” (JC, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Para ACH, de la Escuela de Medicina, la RSU de alguna manera cuestiona ciertos paradigmas vinculados al éxito profesional que ya se manejan desde la formación. Este conjunto de ideas genera que podamos olvidar lo que ella denomina la parte ‘existencial’ de las profesiones, que tiene que ver con ayudar a alguien más. (YG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Finalmente, YL, de la Escuela de Antropología, reconocía una responsabilidad de retribuir como estudiantes lo que la sociedad nos ha brindado. Agregaba además que, “Más allá de ser formados profesionalmente, ‘yo saco buenas notas, yo hago esto, pero yo, por mí mismo’. Siempre caemos en el egoísmo de solo yo, pero también tenemos que retribuir poco a poco a la sociedad por lo que nos está brindando.” (YL, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

A partir de las respuestas brindadas y de un primer reconocimiento de algunas situaciones que deberían transformarse, una siguiente pregunta buscaba recoger opiniones en torno a cómo mejorar los proyectos que se vienen desarrollando y de manera especial aquellos en los que ellas participan. En este punto pudimos recoger desde sugerencias muy puntuales hasta aquellas que apuntaban al mismo modelo de RSU. Empezó esta tercera rueda de intervenciones LV, de la Escuela de Historia, quien indicaba la necesidad, en relación con la biblioteca virtual que su escuela estaba implementando, que todo se concentre en una sola investigación, ya que poner en marcha varios trabajos puede generar una carga de estrés en los estudiantes. (YL, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Para ACH, de la Escuela de Medicina, existen un conjunto de necesidades para mejorar la participación en proyectos de RSU. Estas iban desde una marcada vocación en los estudiantes que motive a desarrollar las actividades no por obligación, hasta puntos más operativos, como apoyo externo, referido a la disponibilidad de recursos: "...como estudiantes muchas veces tenemos muchos sueños, muchas aspiraciones, planteamos un proyecto muy bonito, pero requiere ayuda de externos y ahí es donde viene las limitaciones y tratamos de salir adelante, pero tenemos siempre esas limitaciones." (ACH, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Otras dos tareas pendientes que menciona la estudiante apuntan a la burocracia universitaria y lo engorroso que puede ser tramitar permisos. Finalmente, resalta la necesidad de desarrollar habilidades blandas y duras en los voluntarios para trabajar con la población. Estas pueden estar orientadas a promover una adecuada comunicación con la población o habilidades más complejas como liderar equipos.

YG, de la Escuela de Relaciones Industriales, compartió algunas circunstancias en la cuales desarrollar RSU no es sencillo. Desde la diversidad de 'intensidades' cuando el proyecto se pone en marcha, pasando también por prácticas poco comprometidas por parte de los docentes: "...no sé si en otras escuelas será así, pero en lo que respecta a la mía, solo un profesor es el que nos dejó libremente 'ustedes hagan algo, me envían pruebas, me envían un informe y ya está, esa es su responsabilidad social'". (YG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Finalmente remarcaba la necesidad de una mayor libertad en el desarrollo de las actividades.

Para MB, de la Escuela de Medicina, hay inicialmente un problema vinculado al presupuesto, lo cual puede comprometer mantener estándares mínimos vinculados al proyecto. "Te dicen 'ya, hagan responsabilidad social, pero ad honorem o con su dinero'" Otro de los problemas que identifica que pueden afectar la participación está relacionado

con la difusión de las actividades y la posibilidad de conectar con otras personas que estén interesadas en participar:

...una propuesta, a modo de comentario, es que creo que así como hay una red de egresados, una red de investigación, hay varias redes en la universidad, también se debería de crear estas redes de responsabilidad social, en las cuales se pueda contar con personas que tengan experiencia en este campo y con personas con antecedentes de apoyar en estas unidades de proyección social o en las partes de proyección a la comunidad; de modo que se pueda contar ya con cierto recurso humano para todas esas actividades y, como tal, un registro y poder movilizar rápidamente estos recursos, que en ese punto es un obstáculo. (MB, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Finalmente, menciona dos elementos que es importante destacar. Uno de ellos es la necesidad de cambiar la perspectiva de los estudiantes respecto a su capacidad de dirigir actividades: “Los estudiantes, ya desde pregrado, somos capaces de poder producir, somos capaces de poder ayudar y somos capaces de poder dirigir estas actividades también en pro de nuestra formación académica y profesional.” (MB, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). El segundo, tiene que ver con la concepción del tiempo asignado a la RSU: “...se dice se asigna tiempo para actividad académica y si sobra, un tiempo para responsabilidad social.” Si bien en esta parte nos adelantamos a un aspecto que desarrollaremos a continuación, que tiene que ver con las percepciones, no queríamos dejar pasar esta concepción del tiempo invertido en RSU, que puede terminar debilitando iniciativas o proyectos en marcha, bajo la idea que la responsabilidad social tiene, en el mejor de los casos, un carácter complementario, concepción muy alejada a la que la Ley 30220 establece sobre ella, al reconocerla como fundamento de la vida universitaria (Art. 124).

4.2.3.3 Opinan las estudiantes participantes (Segundo Focus Group)

En este segundo focus group también se contó con la participación de siete estudiantes provenientes de cuatro escuelas profesionales con las que ya habíamos tenido previamente un contacto. El focus group se desarrolló de forma virtual, a través de una sesión de Google Meet organizada por el investigador. La experiencia del primer focus group con estudiantes generaba en el investigador una expectativa más que favorable. En el caso de las participantes, las motivaciones eran muy similares a las de sus compañeras del primer focus, las cuales eran una mezcla de curiosidad, ya que algunas de ellas por primera vez participan y cierto temor respecto a el tipo de preguntas que debían responder.

La reunión se inició a las 10:16 am del sábado 30 de diciembre de 2021 y participaron de ella: JL, estudiante de la Escuela Profesional de Medicina; GM, estudiante de la Escuela Profesional de Medicina; DC, estudiante de la Escuela Profesional de Enfermería; AP, estudiante de la Escuela Profesional de Enfermería; LC, estudiante de la Escuela Profesional de Trabajo Social; JP, estudiante de la Escuela Profesional de Trabajo Social y LP, estudiante de la Escuela Profesional de Antropología. Como es posible apreciar, nuevamente el grupo fue exclusivamente femenino.

Luego de explicar la dinámica de trabajo (manos levantadas para ordenar la participación, orden de las preguntas, objetivo de la investigación y mencionarles que el focus se estaba grabando), se inició la participación. El focus empezó con una pregunta abierta referida a la participación de estudiantes en RSU.

JL, de la Escuela de Medicina, inicia la rueda de intervenciones, mencionando la existencia de un grupo denominado 'Círculo de Calidad' dentro de su facultad. Este grupo organizó en el año 2020 charlas informativas para personas con diabetes:

Nos enfocamos, justamente, en los hospitales, tanto de EsSalud como MINSa, para darle charlas y cosas; porque justamente, conversando con pacientes, nos decían que el doctor va, les dan sus medicamentos y ya está, no les explica que tienen que hacer, como deben cuidarse, que no pueden hacer o si se golpean, digamos ¿no?, aunque no tengan un dolor, tienen que revisarse y más dudas. Entonces, justamente eso fue lo que nos motivó a hacer esta charla, que tuvo respaldo de la Oficina de Responsabilidad. (JL, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

Durante el año 2021, de manera similar a sus compañeras que participaron en el primer focus group para estudiantes, menciona las actividades de proyección al Hogar de niños especiales San Benito Cottolengo y la visita a la provincia de Azángaro. Respecto a esta última, nos brinda mayores detalles:

Fueron tres días, el primer día fue de charlas sobre temas básicos, el segundo día fue una campaña médica, en la cual nuestra universidad nos proporcionó el transporte de cinco médicos, para que puedan atender a los pobladores del lugar donde hemos ido; y el tercer día organizamos una chocolatada e intercambio de ropa con diferentes grupos etarios. También fue entrega de canastas que armamos nosotros mismos con víveres que hemos logrado comprar con nuestras cuotas que hemos dado como alumnos y también los juguetes que la población nos ha podido brindar. (JL, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

En el caso de LC, de la Escuela de Trabajo Social, menciona su participación en un proyecto que ya habíamos mencionado, el cual es el 'Observatorio de violencia de género'. Pero indica que no es el único proyecto en el que viene participando, ya que

también está vinculada al proyecto de 'Fortalecimiento de habilidades blandas' en la Escuela Cristo Obrero para niños de 5to primaria. Finalmente, resalta que en su escuela la participación en los proyectos es voluntaria. Los docentes comunican e invitan, y los estudiantes se van inscribiendo y participan en el proyecto que han elegido.

JP, también de la Escuela de Trabajo Social, refiere que también viene participando en el proyecto de habilidades blandas con niñas de 4to año de primaria. La estudiante menciona que los temas que se refuerzan son: "...liderazgo, motivación, comunicación asertiva, tolerancia, valores, entre otros conceptos más que hemos estado trabajando nosotras." (JP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021) También nos indica su participación en el proyecto de prevención de la violencia de género a través de un colectivo juvenil. En el caso de proyectos organizados por la OURS, viene participando en proyectos de reforzamiento escolar en coordinación con la UGEL Caylloma (provincia de Arequipa). En el caso de este último proyecto, tanto la conectividad como las responsabilidades laborales (eran estudiantes de 5to año de secundaria que, aparentemente, ya contribuían en la economía familiar) generaban que pocos asistan al reforzamiento. (JP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

La estudiante GM, de la Escuela de Medicina, retomó la idea de su compañera JL respecto al grupo denominado Círculos de calidad, resaltando su labor de ofrecer charlas sobre enfermedades prevalente y el carácter voluntario del mismo. Además, se animó a mencionar que ya estaban recibiendo apoyo en sus actividades: "Ya recién este año (no estoy segura del año pasado), en este año vi que nos estaban apoyando, ya sea con movilidad o algún tipo de recursos. Me pareció un avance muy significativo, puesto que antes nosotros colocábamos de nuestros ingresos para poder realizar todas las actividades." (GM, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

En la Escuela de Enfermería, AP indicaba que el trabajo de RSU en sus cursos se había orientado a la elaboración de videos para su difusión. En el primer semestre para difundir medidas de bioseguridad, mientras en el segundo semestre para mostrar la elaboración de un botiquín casero. Agregaba que:

Todos estos trabajos han sido parte del silabo, la currícula que llevan algunos en ciertos cursos. Bueno, en otros cursos nos han dejado hacer investigaciones acerca de las vacunas, medidas de bioseguridad, mochila de emergencia ante sismos o cualquier tipo de desastre; pero en realidad, sí, todos estos trabajos de responsabilidad social han sido parte de la currícula de algunos cursos que tenemos que cumplir obligatoriamente y también parte de la calificación en notas continuas de todos los cursos que llevamos. (AP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021).

Un comentario adicional que hace la estudiante es que en el caso del primer video no llegó a saber si se difundió, mientras que en el segundo video la estrategia cambió, difundiéndose los productos audiovisuales e incluso evaluando su calidad a través de encuestas.

LP, de la Escuela de Antropología, mencionaba también lo que sus compañeras del primer focus para estudiantes habían indicado, en relación a la capacitación Interculturalidad en la religiosidad popular que se había organizado para agentes pastorales. Pero la estudiante también vincula la RSU con algunas actividades que se solicitan a nivel de las asignaturas que cursan:

...me pusieron en [el curso de] Ecología, donde me pidieron realizar un video y difundirlo en redes sociales acerca de los peligros de la pandemia y como esto afecta al medio ambiente. Con mi grupo hicimos un video y lo difundimos, y con este grupo también hemos hecho otro video, pero acerca de un problema de la cultura. En mi caso, hemos hecho delincuencia juvenil y hemos hecho una entrevista a un profesional, en este caso a un psicólogo y lo hemos difundido en YouTube para concientizar a la población que lo vea... (LP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021).

Esta primera rueda de intervenciones se cierra con DC, de la Escuela de Enfermería, resaltando que la pandemia no pudo vincularse inicialmente a proyectos de RSU. Sin embargo, en el año 2021, a través de la invitación de una compañera de estudios, se unió al voluntariado Contigo Arequipa. La última actividad de este grupo que registró la presente investigación se desarrolló en la Provincia de Huancané (Región Puno), pocos días antes que DC participará en este focus. Respecto a ella, indica que: "...se fue llevando aperitivos, se hizo una chocolatada, llevando alimentos, víveres, ropa. Todo ello se llevó gracias a las aportaciones, porque participan varias facultades, jóvenes estudiantes de la universidad que participaron para realizar toda esta actividad..." (DC, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

La siguiente rueda de intervenciones se inicia consultado a las participantes ¿cómo se sienten desarrollando estas actividades, que sienten que le brinda a nivel personal? A nivel afectivo, a nivel profesional, ¿qué les va dejando estas actividades? Además, ¿qué tendría que mejorarse de lo que se ha venido desarrollando? Por ejemplo, si me pidieron hacer un video ¿qué pasa con este video? Si tengo que desarrollar una charla, ¿qué es lo que viene después?

En esta rueda de intervenciones nuevamente la inicia JL de la Escuela de Medicina. Inicialmente contaba la vivencia personal de muchos estudiantes que comparaban,

durante la experiencia reciente que tuvieron en la visita a la provincia de Azángaro (Región Puno), bienes de acceso cotidiano como agua caliente o alimentación con la disponibilidad de estos bienes. Pero también se animaba a compartir los sentimientos encontrados que identificaba en la población e incluso, en ella misma:

La población a la que hemos ido a atenderlos está muy sentida, porque piensan que no nos preocupamos, que en sí el Estado no se preocupa por ellos. A veces se enojaban mucho cuando llevábamos los medicamentos, yo estaba en farmacia y se enojaban, nos decían “por qué no nos dan los medicamentos”, yo les trataba de explicar que esos medicamentos no son dados por el SIS, sino dados por doctores de las muestras gratis que les dan y los estamos llevando; y que si ellos tienen un SIS tienen que pedirlo. Pero muchos decían que no, sentían que era nuestra obligación. Era chocante, porque uno se llegaba a molestar, porque les estamos explicando de manera buena de que no es nuestra culpa. A algunos [estudiantes] sí les molestó, porque decían ‘encima que les venimos a ayudar, encima se quejan’. Pero, por otro lado, hay otras chicas con las que yo estaba trabajando, que me gustó su forma de reaccionar, que era como que ‘es entendible que reaccionen así, que nos puedan gritar inclusive, porque es lo que ellos sienten’. (JP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

JL concluye su intervención resaltando que, posiblemente, se requiere experiencias de este tipo. Es decir, experimentar estos ‘choques’ que expresan el conflicto entre lo que posees y aquello que, en una nueva circunstancia, ya no es accesible. Estas experiencias de contraste para JL podría contribuir en la sostenibilidad de los voluntariados. Para LC, de la Escuela de Trabajo Social, la organización de los eventos vinculados al Observatorio de violencia de género ha significado, en términos personales, un reto. Pero en el caso de la otra actividad en la que colabora (reforzamiento escolar) los aprendizajes se habrían movido por el lado afectivo:

De verdad me ha tocado bastante, porque ahí los niños no tienen una red de comunicación. Inclusive los profesores son quienes recargan. A mí me ha tocado que he llamado a todos los que me han designado, y de la lista de tercero, cuarto y quinto del nivel secundario, solo me han contestado en un día cinco personas y ha sido para mí incluso muy fuerte. (DC, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021).

GM, de la Escuela de Medicina, subrayaba también los aprendizajes en más de un nivel que generan estas actividades, como la empatía o aprender a escuchar verdaderamente: “...cuando uno realiza estas actividades comprende otros puntos de vista, entiende por qué algunas personas no quieren seguir un tratamiento o que es lo que piensan respecto a lo de salud.” (GM, comunicación personal, 30 de diciembre de

2021) A nivel académico también rescata un conjunto de nuevos saberes, vinculado al desarrollo de habilidad blandas que algunas de las participantes en el primer focus consideraban como una tarea pendiente:

...me ha ayudado bastante en el hecho de poder desenvolverme mejor, ya que antes me era más complicado poder desenvolverme, a perder el miedo y no ser tan tímida como antes, porque las charlas que yo daba no eran en un lugar en específico, íbamos al centro, caminábamos y nosotros teníamos que acercarnos a las personas, ellos no se acercaban a nosotros y uno tiene que aprender a perder el miedo que muchos a veces aún lo tienen. (GM, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021).

Respecto a cómo mejorar los proyectos de RSU en los que participa, menciona que el apoyo debe ser mayor por parte de las instituciones. Además, se requiere una mayor difusión. Agrega el carácter transformador que poseen experiencias como viajes de proyección social: "...vivir la experiencia te cambia todo, es un antes y un después de eso." Finalmente, menciona un aspecto que líneas arriba ya habíamos abordado de alguna forma, y este tenía que ver con las concepciones del tiempo invertido en RSU. La estudiante consideraba que se debía establecer un tiempo orientado a la responsabilidad social que sea reconocido y respetado por parte de la comunidad académica.

Pero, así como las primeras intervenciones resaltaban el carácter formativo en más de un nivel de la RSU, también fue posible encontrar voces críticas no necesariamente respecto a la RSU, sino a la forma en la que se había implementado. Para AP, de la Escuela de Enfermería, la RSU "creo que no nos ha dejado mucho." Por ejemplo, no percibió una organización adecuada en la difusión de los videos (bioseguridad y botiquín casero) que les encargaron durante el año. Lo más significativo para la estudiante fue promover la preparación de mochilas de emergencia, ya que se identifica inmediatamente su necesidad. Para AP:

Esto tal vez se podría mejorar si los profesores no simplemente dijeran 'tenemos que hacer este video y me lo tienen que presentar este día', sino al menos dar una presentación y decir porque es importante, como es que va a marcar la diferencia, como es que nosotras podemos mejorar, que es lo que nosotros realmente tenemos que hacer para que el video o cualquier proyecto cumpla su propósito. (AP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021).

Otras formas de poder mejorar los proyectos de RSU estarían relacionadas con construir nuevas redes y conformar grupos orientados a la responsabilidad social. También, comprometer a estudiantes de último año, que se conviertan en una suerte de mentor

para sus compañeras de los primeros años, compartiendo sus experiencias y promoviendo la participación.

Para JP, de la Escuela de Trabajo Social, su experiencia en proyectos de RSU le ayudo a mejorar algunos aspectos personales (como hablar en público, por ejemplo). Pero también contribuyo en el conocimiento de la una realidad que hasta ese momento le era ajena. Finalmente, LP, de la Escuela de Antropología, coincidía con algunas de sus compañeras del focus al indicar que no se sabe con certeza el efecto que tienen en la comunidad los productos que desarrollan (videos, por ejemplo). Para la estudiante, sería pertinente generar un espacio virtual que permita observar y medir, de alguna manera, los resultados en la difusión de los productos: “Eso ayudaría a que los que van a empezar a hacer, vayan viendo videos anteriores de otros cursos y se motiven a hacer un mejor trabajo de los que están presentando.” (LP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

Análisis características de la participación de docentes y estudiantes en RSU

La pandemia y el impacto que generó en nuestra sociedad no podía estar ausente en el análisis de la participación. Mantener las políticas de RSU en plena emergencia sanitaria representó un reto. Debido al aislamiento muchos proyectos debieron repensarse, principalmente para identificar nuevas estrategias que permitan la continuidad. Las TIC's se convirtieron en los medios a través de los cuales se buscaba mantener el contacto, buscando también involucrar a otros integrantes de la familia que pudieran convertirse en el soporte necesario. Sin embargo, también fue posible identificar el clamor respecto a los límites que la virtualidad planteaba y la añoranza de retomar la presencialidad para relanzar proyectos detenidos o retomar el desarrollo de actividades, pero en esta ocasión presencialmente.

Como ya adelantábamos en un análisis previo y recogiendo las ideas de Tovar (2023) respecto a la participación social, debemos resaltar que esta (la participación) no es exclusivamente un medio para conseguir un resultado, sino la participación en si misma es también un objetivo dentro de los programas (p.5), en este caso, de los promovidos desde la RSU de la UNSA. A partir de ello, si bien la participación en RSU en la UNSA es importante en términos cuantitativos (OUSR, 2021, p.151) en los diferentes programas y en los tres niveles (OURS, facultades y escuelas), un sentido común que recorre a las docentes encargadas es que una de las tareas pendientes es mejorar aún más los niveles de participación en estudiantes y docentes. En el caso del personal administrativo el reto es mayor, ya que su participación es escasa o probablemente, en algunos casos, invisible.

Ahora bien, aunque el balance a nivel de participación, en la mayoría de los casos es positivo en términos cuantitativos (incluso reconociendo aspectos por mejorar), una necesidad compartida por la totalidad de los actores entrevistados es la evaluación de impactos a partir los proyectos aplicados. Conviene aclarar que, en las respuestas de algunas de las entrevistas, donde se utiliza la palabra 'impacto', probablemente se maneje con dos significados que aluden a cuestiones diferentes. En algunos casos, impacto parece estar más orientado a nombrar los primeros resultados de proyectos que ya están en marcha. En este caso convendría, teórica y metodológicamente, usar la palabra resultados, pero probablemente es utilizada porque se le concibe como un sinónimo. En otras entrevistas, los actores utilizan la palabra como transformación social de su esfera de influencia (OURS, s/f), diferenciándola claramente de la acepción que la vincula a resultados. Además, insisten en la carencia de una metodología e instrumentos que permita evaluar verdaderamente los impactos.

Un caso relevante de participación en RSU lo podemos encontrar en el proyecto 'Observatorio de violencia de género'. Este proyecto, parece haber identificado un ciclo que podría ser replicable en otras escuelas: diagnóstico, acción, evaluación e investigación. Y consideramos que es un ciclo, porque la fase de investigación (una vez concluido una etapa del proyecto) ofrece algunas conclusiones, pero también nuevas preguntas que pueden convertirse en futuros proyectos, cerrando la brecha entre universidad y sociedad relacionada a como el conocimiento que se genera en esta institución contribuye a la solución de los problemas sociales. Incluso, en el momento de realizarse la presente investigación, estaban por publicarse dos artículos científicos en revistas indexadas y un par de artículos más estaban en la etapa de revisión. Para concluir, podemos vincular esta experiencia con la ética del cuidado, desarrollada por Carol Gilligan (2013), no solo por la problemática que aborda el proyecto, sino por la naturaleza del mismo, que pone énfasis en la pérdida de la capacidad de relacionarnos y cuidarnos, lo cual es para Gilligan es una responsabilidad que se ha perdido en modelo de sociedad patriarcal.

Otro caso significativo que surge de la participación de estudiantes es el proyecto 'Socialmente visibles', que nace del curso de Responsabilidad Social en la Escuela de Comunicación. Esta ha sido una actividad que involucró a todos los estudiantes del curso quien haciendo uso de redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram), han buscado visibilizar a las personas con habilidades diferentes, a través de breves videos que brindan información sobre la discapacidad y posteriormente promueven diversas iniciativas de ciudadanos en esta condición. Nuevamente podemos apreciar que aquellos proyectos donde la agencia se ha ampliado, a partir del alineamiento de los

intereses (prioridades) de los actores y las acciones que debían desarrollar. (Quintanilla, 2017; Sen, 2000), son los que mejores resultados obtienen. Pero otro elemento valioso que debemos resaltar es el enfoque de derechos que encontramos en la propuesta. Iguñiz (2012) indica que nuestra libertad no es absoluta y puede ser influida por diversos condicionantes. Aquí entran a tallar las capacidades que propone Sen como opuestas a las visiones fatalistas de la vida, en las que las personas son capaces de influir en su destino (2000, p.35) La población con habilidades diferentes se encuentra en uno de los grupos que sufre de mayor exclusión y que requieren una mirada atenta y sostenible en la atención de sus requerimientos, pero desde un enfoque de derechos y capacidades que los presente como actores con capacidad de agencia y ciudadanos con reconocimientos de la sociedad.

En los dos casos mencionados (Observatorio de violencia de género y Socialmente visibles) estamos frente a lo que Tovar (2023) denomina una participación emancipatoria, que se caracteriza por ser consistente en términos de autonomía y donde la agenda de participación es construida por los sujetos de derecho. (pp.17-18) Este tipo de participación se diferencia de otras que también identifica Tovar (reivindicativa, instrumental, subordinada), porque es el tipo de participación ideal ya que contribuye a la construcción de una democracia más sólida y un desarrollo humano verdadero. Además, frente a una idea recurrente que insiste que “ya se hacía RSU antes de la ley universitaria”, conviene poner énfasis en que no toda participación es emancipatoria (si carece de autonomía o si no puede alcanzar reconocimiento de derechos), ni toda iniciativa que carece de un verdadero enfoque en RSU nos conduce a ella.

Retomado el punto de la participación como un reto pendiente, un problema identificado está relacionado al clima institucional y la ausencia de confianza para poder construir y sostener trabajo en equipo. Estos aspectos quisiéramos analizarlos desde el liderazgo. Inicialmente, apoyarnos en las ideas de Anderson (2021) quien indica que el mundo actual está redefiniendo el liderazgo y la gestión del cambio institucional. Siguiendo con Anderson, estamos en un mar tormentoso de cambios que necesariamente van a redefinir nuestras concepciones sobre liderazgo. A partir de ello podemos preguntarnos, ¿estamos preparados para responder a los problemas actuales? Wheatley (1992 citada en Anderson, 2021) alertaba que no nos enseñaron a dar sentido a un mundo caótico, cada vez más interconectado, cada vez más intercultural. Pero la reflexión sobre el cambio no se detiene únicamente en nuestras respuestas individuales frente a situaciones inciertas. Anderson (2021) indica que, a nivel institucional, el cambio se aborda desde los aspectos más fáciles de tratar, pero los cambios personales y culturales (los que de alguna manera refería Wheatley) no suelen ser considerados.

Esto nos lleva a una reflexión respecto a las condiciones en las cuales se proponen nuevos programas de RSU y se diseñan nuevas estrategias que fomenten la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria. Estas nuevas propuestas se están haciendo sobre una cultura institucional que tendría que analizarse y valorar si sus características van a potenciar o limitar las diversas iniciativas.

Para concluir, parece reconocerse también una necesidad de meditar no solo sobre el producto final, que puede ser una charla, acompañamiento, consulta médica u orientación vocacional; sino también sobre los procesos que conducen a dicho producto final. Es decir, considerar todo el ciclo que implica poner en ejecución un proyecto. Por ejemplo, preguntarnos, ¿Quién lo propone?, ¿para qué lo propone? ¿guarda relación con el sentido de la RSU?, ¿a quienes llega?, ¿en qué circunstancias? También considerar si todo proyecto ¿podemos ubicarlo en la categoría de RSU? Una charla, una visita puntual, un evento académico, ¿podemos definirlo como RSU? En algunas circunstancias, a partir de la obligatoriedad de presentar informes y cumplir con estándares, podemos dejar de hacernos estas preguntas, que ciertamente pueden ser incómodas, pero que pueden ayudar a percibir como se va interiorizando el concepto en la comunidad académica y si no estamos perdiendo el sentido de la RSU cayendo en un peligroso activismo.

4.3 Reconocer percepciones de docentes y estudiantes frente a la RSU

4.3.1 Percepciones a nivel de Coordinadoras de Facultad

Otra dimensión que nos interesaba particularmente estaba relacionada a las percepciones en torno a la RSU, es decir, más allá del proceso emprendido por la UNSA y las diferentes acciones que se han venido desarrollando en todos los niveles (OURS, facultades, escuelas y docentes) creemos que era necesario recoger aquellas ideas, imágenes o incluso posibles prejuicios que se habían construido respecto a ella. Inicialmente JZ, coordinadora de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales indica que la percepción inicial caracterizaba la RSU como “poco interesante y difícil de articularse”. Sin embargo, reconoce que se ha ido aprendiendo a trabajar en equipo y generar impactos: “...creo que en [un] primer momento el desconocimiento no nos hace valorar lo que podemos lograr con esto de responsabilidad social y yo creo que en la universidad hemos ido de menos a más.” (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

La difusión de actividades ha contribuido en mejorar la percepción, ya que en opinión de JZ, no es posible apreciar o valorar aquello que no conoces:

...el tomar consciencia genera un cambio, es un conjunto de cosas que empieza con la capacitación, el darnos cuenta de la importancia de la responsabilidad social, de las áreas que se tienen que trabajar dentro de responsabilidad social y de los impactos que tiene nuestra acción como universidad dentro en la sociedad. (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

SN, coordinadora de la Facultad de Medicina identificó una suerte de descalificación inicial entre sus colegas, al asociar la RSU casi inmediatamente con la Responsabilidad Social Empresarial, que como hemos revisado en esta investigación, constituyen dos enfoques diferentes:

En mi propio departamento, cuando lo plantee, me dijeron que 'la responsabilidad social empresarial, que no va a ser igual, eso solo se da en instituciones que están pensando en tener réditos económicos', o sea, salubristas con ese análisis de lo que es responsabilidad social universitaria, pues es estar fuera de foco. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

A pesar de este rechazo inicial, SN ha podido percibir algunos cambios, de manera especial en aquellos que ya traían una convicción respecto a la función social que la universidad debería cumplir. Entonces, la RSU se convierte en una oportunidad:

...para nosotros más bien nos abre un camino, que podemos, a través de la responsabilidad social, darle un peso a esa función que teníamos desde que erigimos estos compromisos para que la universidad no esté libre de responsabilidades frente a lo que ocurre en la sociedad. No puede eximirse, tiene una gran responsabilidad. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

Para la coordinadora, la RSU no debe ser percibido como algo que exclusivamente se desprenda de la normatividad existente, sino como un enfoque que nos acerca a la realidad y nos permita ofrecer salidas a los diferentes problemas.

No vamos a resolver el tema, pero si vamos a ser una de las columnas más importantes para que con la formación, con la investigación, con el tema de la proyección social y con todo lo que implica nuestro accionar, podamos contribuir a eso. Yo creo que ese es un punto básico, que podamos integrar todas estas cuatro funciones..." (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

MG, coordinadora de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación, de manera similar a las dos primeras coordinadoras, también percibe cambios a un nivel de mentalidad al notar la diferencia cuando es obligatorio y cuando "lo hacen por voluntad":

Si bien empezó con un tema de obligación y por el tema de la acreditación, porque la acreditación te exigía el tema de responsabilidad social y alinear todas tus acciones a todo esto, ahora ya se ha hecho como una especie de cultura, ya es parte de nuestra cultura organizacional, que sí o sí debemos de realizar las actividades y los estudiantes ya saben, tiene que haber algunas acciones de responsabilidad y que se tienen que involucrar y participar en las diferentes acciones. (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Aunque MG sigue reconociendo esa especie de 'cultura de la obligatoriedad' que se expresa a través del informe que debe ser presentado (en el caso de los docentes) o de la nota que está en juego (en el caso de los estudiantes), ha podido identificar cambios en las practicas que traen consigo cambios en las percepciones:

...falta ese cierre del círculo, nos falta eso. Antes era full actividades de proyección social, 'ayudas, ayudas, ayudas', a todas las personas que se podía llevar. En estas épocas de navidad era ayudas, chocolatadas, etc., etc. Al menos eso ya ha cambiado, existe, pero ya no era lo máximo en realizarse como actividad de responsabilidad social. (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Cuando MG habla del cierre del círculo, se refiere a la preocupación que mencionábamos líneas arriba respecto a los impactos de las acciones desarrolladas. Si bien se ha dado un paso significativo al transitar de un enfoque basado en la filantropía en unos casos y el asistencialismo en otros, es pertinente recordar, como honestamente refiere la coordinadora, que ese enfoque (asistencialista) no ha desaparecido completamente. Sin embargo, ya es posible identificarlo y separarlo del enfoque de RSU.

Podemos concluir, a partir de las intervenciones recogidas, que es posible identificar un punto de partida con un conjunto de percepciones que representan un reto en la promoción del nuevo enfoque. Desde miradas que lo asociaban con la responsabilidad social empresarial y a partir de ello lo descalificaban; hasta aquellas que lo percibían como poco interesante, difícil de articular o cargado de una obligatoriedad que lo convertía en cierto modo en una suerte de imposición, es interesante también recoger los cambios que, si bien no son generales y necesitan consolidarse, es significativo que sea posible reconocerlos como señales que animen el camino que se ha emprendido.

4.3.2 Percepciones a nivel de docentes encargados

En el ámbito de las percepciones entre los docentes encargados, de manera similar a las coordinadoras de facultad, es posible identificar algunas ideas compartidas. Una de ellas recoge esta indiferencia inicial respecto a la implementación de la RSU a nivel no

solo de proyectos ejecutados desde la OURS, sino en los niveles inferiores hasta llegar a cada asignatura de las diferentes escuelas.

LC, encargado de la escuela de antropología, menciona que hay una desconexión entre lo que se solicita formalmente, que debe estar indicado en el silabo de cada curso, y su desarrollo efectivo:

Seamos realistas, en todos los sílabos hay responsabilidad social, pero ¿cuántos docentes lo cumplen? Entonces, como soy responsable, hago la revisión de los sílabos y pido los informes y son muy pocos los que lo hacen, otros ni lo hacen, está ahí [en el silabo] y ¿cuál es tu evidencia? no tengo. (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Pero el encargado nos brinda una observación que es significativa, al identificar una especie de 'personalidad' en cada docente que podría explicar su desconexión con la RSU. Para LC, algunos docentes investigan y otros hacen RS. La pregunta que propone casi inmediatamente es ¿Cómo los podemos conectar? (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021) Esta distinción es particularmente relevante, porque como hemos mencionado a lo largo de esta investigación, hay una especie de lugar común que parece ubicar a algunas escuelas en la categoría de ser socialmente responsables casi por naturaleza, frente a otras cuyas características no les permite, al menos inicialmente, establecer un vínculo con la RSU y poder diseñar posibles proyectos que hagan operativo este vínculo. Esta aparente separación (docente investigador y docente vinculado a la RSU) podría convertirse en una oportunidad para que, por ejemplo, las acciones desarrolladas en responsabilidad social pueden convertirse en potenciales investigaciones y de esta forma puedan establecer un nexo con la RSU.

Una percepción negativa de la responsabilidad social para LC podría mejorarse fortaleciendo capacidades y acompañamiento en los docentes. El encargado percibe, finalmente, una mayor motivación entre estudiantes, pero esta debe ser sostenida por los otros actores de la comunidad, como son los docentes y administrativos.

RC, encargado de RSU en la Escuela de Historia, también comparte la percepción que el compromiso ha aumentado, pero se mantiene un problema de articulación en los diferentes niveles. Agrega, además, la necesidad aún pendiente que la RSU, como política universitaria, termine de calar en la comunidad académica:

...es algo que hay que cumplir, o sea, se tiene que hacer, más que esta internalización, más que el compromiso y eso puede tener una cierta limitación, porque puede haber una comisión, una unidad estructurada, pero no hay este

componente de la significación misma de esta conexión entre la universidad y la comunidad. (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

El docente añade que, incluso, la propia universidad no parece tener claridad plena sobre su enfoque. Se pregunta si, en efecto, todos distinguimos claramente entre RSU y Responsabilidad Social Empresarial. Además, percibe que la proyección está más orientada a lo interno que a lo externo, quedando aún pendiente la construcción de este puente que la conecte con la realidad: “el puente todavía está roto”. Concluye esta reflexión mencionando que: “...esta percepción no solo tiene que ver con el tema cortoplacista, no solo tiene que ver con el tema de que vemos la universidad que está haciendo cosas y que son experiencias bonitas, pero no lo vemos en esta esencia profunda de buscar cambios.” (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Para RC es necesario no solo sumar proyectos, sino evaluar la sostenibilidad de estas experiencias. Además, percibe como contingente el compromiso que pueden desarrollar los docentes, es decir, puede estar sujeto a la voluntad o a la obligatoriedad. Otra tarea fundamental para el encargado consiste en revisar el modelo mismo de RSU que utiliza la universidad:

Creo que también dentro de este proceso, cuando se presentan las cosas ‘enlatadas’ y ‘prefabricadas’ y se ponen en marcha sin preguntar ¿Por qué? y ¿Cómo? a mí me parece lo más absurdo que puede haber, más aún me parece lo más colonialista que puede haber respecto a la negación de la participación del otro y esto lo relaciono justamente con la responsabilidad social. Si la responsabilidad social no entra en un diálogo democrático con la comunidad, los grandes proyectos e investigaciones se pueden venir abajo. (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

Concluye su intervención evaluando el rol de la investigación en relación con la RSU. Para RC, hay una especie de tradición utilitarista de la universidad que debería cambiar: “...hemos hecho muchas investigaciones y jamás hemos devuelto una investigación. Lo hemos presentado en la universidad, pero jamás hemos ido a las organizaciones populares para presentar nuestras investigaciones...” (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021) La RSU para el docente debería generar un retorno de esas investigaciones hacia la comunidad, que le permitan entender mejor e identificar posibles rutas elegir para resolver problemas seculares.

En el caso de la Escuela de Enfermería, FM menciona inicialmente que la RS siempre ha sido inherente a la carrera. Incluso, resalta el modelo anterior de proyección social y extensión universitaria como un antecedente importante:

Entonces, actividades siempre hemos tenido. Ahora, eso realizaba una comisión que lo hacía, digamos, organizando más que todo campañas de salud, eso era anteriormente, el poder trabajarlos. También hemos hecho educación para la salud a través de radio Universidad, teníamos un programa durante el año e íbamos a hacer esa educación para la salud en lo que respecta a enfermería. Entonces, como le digo, siempre lo hemos tenido en cuenta. (FM comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

No obstante, menciona que no había una clara distinción entre proyección y extensión. A partir de un conjunto de capacitaciones, la Escuela de Enfermería ha podido establecer una diferenciación entre una y otra:

La percepción no estaba muy clara antes, había un poco de confusión sobre que era proyección social y que era extensión universitaria, entonces había cierta confusión. Ahora, con todo lo establecido y la forma como nos hemos organizado, nos queda mucho más claro que tenemos una responsabilidad para con nuestra comunidad interna de estudiantes, de docentes, de personal administrativo... Por ejemplo, una gestión sostenible, la formación profesional y ciudadana, lo que corresponde a la investigación formativa, eso es algo en lo que trabajamos y bueno específicamente a la extensión universitaria y la proyección, eso lo trabaja la unidad. (FM comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Si bien esta diferenciación puede ser didáctica en el sentido de separar y diferenciar lo interno (orientado a la comunidad universitaria y operativizado por la Comisión de responsabilidad interna⁶²) de lo externo (cuya responsabilidad recaería en las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria), creemos que deberían transitar a una visión que los integre, ya que en el enfoque de RSU no se establece esta distinción, y más bien desde los niveles más cercanos como son las diferentes asignaturas de cada escuela, se busca implementar planes de RSU que vinculen lo interno con lo externo. Si bien inicialmente podría ayudar que poner en marcha algunos proyectos, sería pertinente revisar esta distinción.

En relación con los planes de responsabilidad social, estos tienen varios niveles: facultad, departamento, escuela. Se componen de los proyectos que se implementan desde las escuelas o a nivel particular de cada docente. En algunos casos, se ha podido percibir, que cada facultad lo organiza de una forma particular; pero habría una

⁶² El capítulo VIII del Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria establece dos espacios que, a nivel de cada facultad, se articula a la OURS: los Comités de Responsabilidad Interna y las Unidades de Proyección Social y Extensión Universitaria. Esta división parece responder a una concepción entre responsabilidad interna y proyección social, que se desprende del Estatuto Universitario y el Reglamento. A partir de las entrevistas, las escuelas también habrían formado sus Comités de Responsabilidad Interna, con por lo menos un docente encargado de promover las actividades de RSU.

tendencia (como observaremos en los resultados de las entrevistas y focus group desarrollados) que se implemente solo un proyecto de RSU en cada escuela, para articular esfuerzos y no dispersar el compromiso de los estudiantes. De hecho, hay una especie de sentido común compartido que identificaba una debilidad fomentar la participación en varios proyectos de RSU en forma simultánea.

BM, encargada de la Escuela de Comunicación nos mencionaba que si bien parece haber una concepción generalizada que reconoce la importancia de la RSU, hay una tarea aún pendiente que responda a la pregunta ¿cuál es el fin de esta?, es decir ¿a quién finalmente se estaría beneficiando?

En el Festival de Comunicación lo hemos trabajado con alumnos, pero ¿ahí que nos falta?, a quien realmente estamos beneficiando, directamente, con este Festival de Comunicación y Cultura, o sea, nos dirigimos a la comunidad, pero siempre tiene que haber alguien directo, alguien que se va a beneficiar directamente con estas acciones... (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

Este apunte inicial es importante, ya que nos muestra que la búsqueda de sentido (fines) de la RSU no debe perderse, aun cuando muchos proyectos (medios) puedan reflejar cierto éxito en términos de convocatoria o sostenibilidad. De hecho, la docente también identifica cambios, como el paso de un trabajo individual a uno en equipo. O esta identificación inicial, en el caso de su escuela, de la RSU como investigación sin aplicación. Ahora, este proceso ya iniciado, debería apuntar a un enfoque multidisciplinario que involucre a otras escuelas: "...a mí me gustaría trabajar con la Escuela de Educación, que nos va a fortalecer mucho en esos aspectos de fortalecer para educar al docente de cómo poder afrontar el tener alumnos con discapacidad, como solucionar estas dificultades y ayudarnos a ser no solo buenos docentes, sino ser mejores seres humanos." (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

Finalmente, la docente, a nivel personal, busca posicionar un proyecto que nació del curso de RS en su escuela, 'Socialmente visibles'. Su objetivo es que pueda convertirse en un proyecto impulsado a nivel de escuela profesional: "hemos visto que es una necesidad, que es una realidad y que es un tema importante" (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

El encargado de la Escuela de Filosofía, JV, al reflexionar sobre las percepciones identifica dos etapas. En la primera etapa: "Recuerdo, con precisión, que nos daban tareas que se reducían a consolidar, por ejemplo, grupos de trabajo con los estudiantes que podían ser voluntarios y se llenaban estas listas; pero veíamos unas tareas

específicas que se iban desarrollando, pero no había mayor impacto.” (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021) En la segunda etapa:

...aparece esta política institucional [RSU]; parece que visualizaron el problema, que no había tanto aporte real y había un discurso, claro, desde las autoridades centrales de la universidad, de un solo proyecto de responsabilidad social, un solo proyecto por escuela. (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021).

En esta segunda etapa es que se elige como proyecto de RSU las ya mencionadas Olimpiadas de Filosofía, que consisten en un concurso de ensayos promovidos entre estudiantes de nivel secundario. Para el docente encargado los resultados han sido favorables: se han sumado más docentes, se habría alcanzado un mayor orden en el trabajo, se tiene mayor claridad sobre lo que se busca, un mayor ahorro de esfuerzo, y más estudiantes comprometidos con el proyecto. Para JV los impactos no son solo internos, sino también externos porque: “...atendemos a escolares de la educación básica que, por ejemplo, ya no tienen un área específica de filosofía, los contenidos de filosofía en la educación básica están dispersos en otras áreas, que no está mal, sin duda la filosofía tiene esa característica, pero también sería tener un área específica.” (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021) Esta última reflexión en torno a la ausencia del curso de filosofía en la formación básica y como, a través de este proyecto impulsado desde la escuela, se busca de alguna manera compensar este vacío que se ha generado desde hace varios años. Además, en esta diferenciación que hemos podido identificar y mencionar a lo largo de este trabajo, entre escuelas que, ‘naturalmente’, estarían más ‘dadas’ a desarrollar RSU, hay experiencias significativas que nos muestran que creativamente se puede contribuir desde los saberes de cada institución.

Desde la Escuela de Literatura y Lingüística, la docente encargada JM relaciona las percepciones respecto a la RSU como “una reflexión sobre nosotros”, es decir, una invitación a preguntarse en torno al sentido de las actividades que están desarrollando: “...como persona, como profesional, ¿en qué podemos apoyar a la sociedad y cómo es que nosotros podemos hacerle sentir eso a nuestros estudiantes?” (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021) Esta postura más introspectiva respecto a las percepciones, también propone que los docentes involucrados en RSU se convierten en una suerte de modelo para los demás, en la medida que el resto de los docentes “se anima” a involucrarse. JM sin embargo reconoce en ello un proceso: “...poco a poco, no es tampoco de la noche a la mañana.”

Las percepciones que compartió la docente también se detuvieron en la participación de docentes y estudiantes, sobre la cual identificó un conjunto de factores que pueden potenciarla o, en sentido contrario, pueden debilitarla. A los factores ya mencionados, que han sido identificados por otros docentes (obligatoriedad, proceso de acreditación) mencionó uno que es necesario resaltar y este es lo que JM denomina 'la sana competencia':

comentando con otros profesores, nos dicen: '¿qué has hecho, esto es parte de responsabilidad social? ¡Ay, qué bonito!, ¡Qué bueno!'. Entonces, en alguna ocasión, la Unidad de Proyección Social nos dijo 'miren, les están ganando los de [la escuela de] arte o los de [la escuela de] filosofía', 'de verdad ¿no?', nos tenemos que poner pilas' y todo un grupo 'a ver, ¿qué hacemos?', como una competencia sana, 'han presentado tantos proyectos' y eso ¿no?, en un concurso de esa índole que hemos entrado, claro de nosotros. (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021).

Este último punto puede llegar a convertirse en una estrategia que no solo muestre experiencias exitosas de proyectos y puede involucrar a nuevos docentes, especialmente a los más docentes más renuentes respecto a la RSU. También la comunicación adecuada de estas experiencias puede inspirar, generar nuevas ideas, diseñar nuevas alianzas que involucren no solo a docentes de nuevas escuelas, sino incluso escuelas que puedan desarrollar un trabajo conjunto.

Finalmente, YA, docente encargada de la Escuela de Trabajo Social, en cierto modo coincide con la docente de la Escuela de Literatura y Lingüística al reconocer la necesidad de figuras inspiradoras, que motiven el desarrollo de los proyectos de RSU. Estas figuras pueden ayudar tanto a docentes como a estudiantes: "Entonces, yo pienso que, si un docente lo trabaja, lo ejecuta y ellos observan, definitivamente, eso no te va a quedar solamente para la universidad, te va a quedar para toda tu vida." (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021). En el caso de los estudiantes, su percepción es marcadamente favorable, en la medida que no percibe a la obligatoriedad como un factor que genera participación. Esto lo observa, especialmente, en aquellas áreas especialmente sensibles (violencia de género) que se han abordado a través de proyectos, como es el caso del Observatorio que viene impulsando desde su escuela profesional:

Entonces, con esto de la violencia de género, por ejemplo, yo lo que estoy observando en los estudiantes es de que se están capacitando no por obligación, sino se están capacitando porque quieren cambiar la vida de muchas personas y yo

creo que sí se va a lograr, pero poco a poco, ahora todavía no, estamos todavía en pañales. (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021).

La docente, desde su perspectiva general, menciona que la RSU ha dado un giro de 180°, pero quedan aún tareas. Este giro, desde su punto de vista, ha sido una combinación de un conjunto de factores: la ley universitaria, el liderazgo del anterior rector⁶³ y de la motivación de los docentes en la ejecución y sostenibilidad de los proyectos.

4.3.3 Percepciones de docente y estudiantes: opinan los docentes y estudiantes

4.3.3.1 Percepciones de los docentes participantes

En este punto de nuestro focus group para docentes, lamentablemente por motivos laborales y familiares, dos docentes habían solicitado concluir su participación, de manera que la segunda y tercera parte de nuestro focus recogería la opinión de los tres docentes que se mantendrían hasta el final de la actividad.

MG, docente de la Escuela de Historia, menciona que antes había un enfoque más asistencialista y que esta nueva forma de desarrollar la RSU le brinda una mayor sostenibilidad, buscando convertirla en:

una política de trabajo, una política donde está inmersa principalmente la academia, es decir, la universidad y en ese sentido, considero yo, que ahora como política es sostenible, porque si bien es cierto los proyectos cambian, etc., pero esa visión de trabajo los estudiantes van a continuar, siempre va haber promociones, siempre va haber docentes y yo considero que con esa política de trabajo se va a generar un cambio, no rápido obviamente, pero si trabajamos un proyecto, involucrando a muchas disciplinas, para trabajar un solo problema, pienso yo que podríamos tener un impacto grande, porque como bien mencioné yo y todos los demás profesionales, se necesita realmente abordar el problema desde el punto de vista integral, multidisciplinario. (JP, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

JV, docente de la Escuela de filosofía, coincide con la docente de la Escuela de Historia, en identificar este rostro más asistencialista de las acciones previas al modelo RSU. Sin embargo, rescata dentro de las propuestas asistencialistas un elemento que apareció en algunas de las entrevistas desarrolladas: la voluntad. Respecto a ello JV refiere que: “...pienso que hay una línea de desarrollo en la práctica de la responsabilidad social en la institución, y anteriormente era un trabajo, sin duda, asistencialista en parte y

⁶³ Se refiere al Dr. Rohel Sánchez, quien fue rector de la UNSA en el periodo 2016-2021. En el año 2022 postuló en las Elecciones Regionales, resultando elegido Gobernador Regional de Arequipa, cargo que actualmente desempeña.

ocasional; pero también yo veía una virtud, una motivación, una voluntad más espontánea.” (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Claramente el docente no pretende volver a un modelo anterior, ya que un sentido común que parece haberse establecido es estar alerta a propuestas asistencialistas (desde aquellas que son más evidentes hasta otras que pueden venir con un asistencialismo encubierto), pero si rescatar esta espontaneidad que no debe perderse.

Frente a esta necesidad de mayor ‘espontaneidad’, JV agrega que es importante no solo concentrarse en el producto final (un congreso o una Olimpiada de filosofía en el caso de su escuela) sino: “...que se sienta que hay una visión, un interés, una voluntad acerca de lo que es la responsabilidad social, algo que está madurando poquito a poquito y esperamos pronto sea en los docentes y también en los egresados y futuros profesionales.” (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Esta búsqueda de interiorizar la RSU, consideramos, tendría que ser una apuesta a futuro en la que la universidad se comprometa. Al tener un carácter más intangible esta interiorización, posiblemente sea más difícil de medir y observar. No obstante, puede convertirse en un elemento fundamental, que haga las propuestas no solo más creativas, sino que genere un compromiso que vaya más allá de la obligatoriedad.

Finalmente, JP de la escuela de antropología, identifica el peligro que puede acarrear crear nuevas oficinas que ofrezcan servicios a los estudiantes, pero que terminen generando una expectativa que finalmente no sea cumplida:

Por ahí mi percepción que veo es que se crean oficinas, pero lamentablemente todavía están lentos y las personas que asumen esas oficinas como responsabilidad, ni siquiera los atiende, eso es lo malo, esa es mi percepción. Para que una oficina funcione bien y para que nuestros alumnos, nuestros egresados no terminen o se enteren que ‘había un departamento, pero a mí no me ayudaron, no me vieron, yo pasaba momentos críticos, difíciles y nadie me dijo nada’. Yo sé que algunos así van a terminar y algunos van a tener la oportunidad, quizás sí, de que sean atendidos. Bueno, eso es lo que estamos viviendo, esa sería mi percepción, me gustaría que esto se acelere y se mejore y que de una vez funcione como debe ser... (JP, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Ciertamente este es una amenaza frente a la cual debemos estar no solo vigilantes, sino también ser capaces de identificar aquellos procesos que pueden estar condicionando la labor de algunas instancias dentro de la estructura institucional.

4.3.3.2 Percepciones de los estudiantes participantes (Primer Focus Group)

En esta penúltima parte de nuestro focus con estudiantes, se buscaba indagar en torno a las percepciones que ellos han podido recoger en su entorno respecto a la RSU. Creemos que las percepciones constituyen una dimensión muy importante, ya que ellas pueden, por ejemplo, condicionar o potenciar nuestras acciones o nuestra postura frente a un problema particular. Como veíamos en el ejemplo anterior, concebir la RSU como “tiempo sobrante” puede ir construyendo una narrativa que la conciba como un aspecto accesorio, incluso descartable, dentro de la vida universitaria. Las estudiantes que participaron en este focus se animaron a compartir otras percepciones que, sin duda, son importantes.

ACH, de la Escuela de Medicina, inicia esta rueda de intervenciones. Inicialmente mencionaba que la falta de presupuesto, que se había indicado líneas arriba, genera incomodidad entre los voluntarios. Sumado a ello, nuevamente mencionó esta concepción del tiempo y de las prioridades que debe tener un estudiante: “...muchísimos doctores que he tenido o me he comunicado con ellos, siempre piensan así ‘¿por qué vas a hacer proyección social? eso es al final. Primero hay que hacer investigación, primero hay que hacer licenciamiento, primero es mi éxito profesional.’” (ACH, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021) Al parecer, aunque esta idea también requeriría abordarse con mayor profundidad, consideramos que habría una concepción poco favorable respecto a la inversión de tiempo en RSU. Es prematuro afirmar cuán extendido puede ser, pero es pertinente prestarle mayor atención, ya que esta idea respecto a la relación inversión de tiempo – RSU podría condicionar los proyectos que se vayan a poner en marcha o incluso aquellos que se vienen ejecutando.

Otro punto que aborda ACH está relacionado a la vocación de servicio y la necesidad de fortalecerla. Respeto a ello menciona que:

Yo, en lo personal, cuando entré a la carrera, el estudiante de medicina, el profesional de salud tiene que estar ahí trabajando con su comunidad, tiene que estar ayudando, de que me sirve a mí estar acá [levanta una mano] cuando mi población esta acá [baja la mano que había levantado]. Entonces, a mí eso me disgustaba y yo creo que lo que falta es esa vocación de servicio en todos los estudiantes, no solo de medicina, en todos los profesionales es esa ayuda de poder brindar a los demás. (ACH, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021)

Es importante resaltar como la estudiante identifica las brechas que pueden existir entre la labor profesional y los requerimientos de la comunidad. Pero también este énfasis en la vocación de servicio y como, de alguna manera, la RSU nos puede ir entrenando y,

en algunos casos, vinculando a esta dimensión de nuestra vida profesional, que parece adormecerse algunos años después de concluida la formación universitaria. Finalmente, esta carencia no es exclusiva de los estudiantes de medicina, más bien parece extenderse a las carreras profesionales en general.

LV, de la Escuela de Historia, nuevamente menciona que una percepción entre los estudiantes respecto a la RSU es que en algunos casos se convierte en una carga adicional de trabajo. Ello genera un problema, ya que: “Al ser varias las investigaciones como le mencionaba, se produce una acumulación, porque la presentación de esos trabajos se hace a fin de curso. Por eso se produce, de repente, esa percepción que tiene los estudiantes de cargamontón.” En una mirada más crítica del proyecto que vienen desarrollando (Biblioteca Virtual Bicentenario), indica que habría que revisar si, efectivamente, será capaz de generar vínculos con la comunidad: “...de repente nosotros lo hemos adaptado a la virtualidad y no estamos creando ese lazo y quizá por eso nosotros estamos percibiendo este proyecto de responsabilidad social de otra manera...de repente la virtualidad no crea esos vínculos.” (LV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021)

En el caso de YG, de la Escuela de Relaciones Industriales, comparte algunas actitudes que ha detectado entre sus compañeros, entre las cuales nuevamente podemos identificar esta relación entre inversión de tiempo – RSU. Además, resalta nuevamente la figura de la obligatoriedad como motivación en el ejercicio de la RSU entre algunos estudiantes:

Lo que he evidenciado hasta ahora es que, por ejemplo, a la mayoría de los compañeros les da flojera, piensan que es perder un día ir a esos lugares alejados, porque como sabemos esos lugares donde más necesitan ayuda el transporte no llega... Entonces, ahí uno saca la conclusión de que lo hacen por la nota o por cumplir o por esto.” (YG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021)

Sin embargo, para YG, estas percepciones podrían transformarse a través de convocatorias generales, más abiertas, donde puedan participar más escuelas y cualquiera puede integrarse. Naturalmente, estas experiencias más abiertas y plurales puedan ser válidas. Es decir, tener un reconocimiento oficial por parte de los docentes encargados.

Nuevamente ACH interviene mencionando que vivir la experiencia puede contribuir en cambiar percepciones:

...yo tengo algunos compañeros que no son muy afines a trabajar con la población, no les va mucho el tema de hacer actividades, de ayuda social, les cuesta bastante. Entonces, estos chicos nunca se imaginaron hacer una actividad, pero cuando hicimos una sola, se llevaron esa experiencia en su corazón y me dijeron ‘¿sabes qué? Pensé que no me iba a gustar, pero me encantó.’ (ACH, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021)

Concluye mencionando que debería establecerse un tiempo adecuado para el desarrollo de actividades de RSU, no solo como parte de los cursos del plan curricular ni como un pedido de SUNEDU. Además, incluir una mayor participación de los docentes o un *feedback* con los participantes. (ACH, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021) Todo lo anterior busca mejorar no solo los proyectos de RSU, sino la percepción misma que se ha construido sobre la RSU.

4.3.3.3 Percepciones de los estudiantes participantes (Segundo Focus Group)

En esta parte de nuestro focus con estudiantes, se buscaba indagar en torno a las percepciones respecto a la RSU. Como ya lo habíamos mencionado, las percepciones constituyen una dimensión muy importante, ya que ellas pueden condicionar o potenciar nuestras acciones o nuestra postura frente a una determinada situación.

Esta rueda de intervenciones nuevamente la inicia JL, de la Escuela de Medicina. La estudiante refiere que:

...siento que para muchos es mucha carga. Por ejemplo, para los que organizan es mucha responsabilidad, necesitamos quien esté a cargo de un proyecto, tener una buena disponibilidad de tiempo libre y, sobre todo, mucho liderazgo, porque hay gente que se inscribe, pero no sabe en qué puede ser bueno o buena. (JL, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

Ahora bien, junto a esta imagen de ‘carga’, JL menciona que la mayor participación y entusiasmo lo identifica en estudiantes de los primeros años. Con los estudiantes de último año aparecen otras responsabilidades:

Los de últimos años, por lo general, no hay mucha acogida quizás en lo que es medicina, porque están pensando en el internado, en sus exámenes, en el SERUMS [Servicio Rural y Urbano Marginal de Salud], algunos entonces como que no. Pero no es porque no quieran, sino que el tiempo es poco corto, más que todo por eso. (JL, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021).

En el caso de LC, de la Escuela de Trabajo Social, ha percibido que sus compañeros “cumplen por responsabilidad o solo por la nota”. Ello debido a que las actividades tienen plazos de entrega y muchos esperan la fecha límite para realizarla. Para la estudiante,

se requiere un mayor compromiso que vaya trascendiendo entre sus compañeros y genere un vínculo más duradero.

DC, de la Escuela de Enfermería, menciona inicialmente que la gestión del tiempo es muy importante. Pero propone una mirada crítica respecto a cómo se ha organizado la RSU en su facultad: “En la Facultad de Enfermería, como lo menciono mi compañera AP, no ha tenido una buena gestión, porque no hay agrupación como tal en la Facultad de Enfermería para poder realizar esta actividad y muchos compañeros tienen que quizá realizar los voluntariados con otras facultades y con otras agrupaciones.” (DC, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021) En este punto queremos presentar un pequeño contraste, entre la percepción recogida en la entrevista con la docente encargada y la de la estudiante. Y este contraste estaría definido por que mientras la docente comparte una mirada positiva frente a lo que se viene desarrollando, aunque identificando también problemas y tareas pendientes, la estudiante parece ser más frontal en su mirada crítica respecto a la gestión en RSU. Creemos que convendría generar espacios que permitan cruzar las miradas y percepciones antes planteadas, no solo en el ánimo de saber que los es que piensa el otro, sino también de poder diseñar modelos de gestión que permitan recoger todas las voces en todos los niveles.

Para JP, de la Escuela de Trabajo Social, el apoyo entre voluntarios es fundamental, porque hay situaciones en las cuales el soporte entre pares (en este caso estudiantes), es clave para poder procesar algunas situaciones que parecen desbordar las posibilidades del voluntario:

En el proyecto de habilidades blandas que llevaba junto con algunas compañeras, tenía una compañera de equipo específicamente. Entonces, se nos presentó un caso sobre violencia familiar, que estaba sufriendo una de las niñas. Entonces, mi compañera de equipo, en su momento, no pudo manejar sus emociones y esto fue como un factor para que ella, quizás, quisiera dejar ser parte de este voluntariado. (JP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

La estudiante resalto el trabajo interdisciplinario que están desarrollando en el observatorio de violencia de género, en el cual ya se han sumado estudiantes de las escuelas de psicología y enfermería.

Para concluir esta rueda de intervenciones respecto a las percepciones, GM, de la Escuela de Medicina menciona que, si bien tener un amigo en el voluntariado puede ser una desventaja, en el sentido que solo vienen a hacer ‘chacota’, también ello puede convertirse en una ventaja, debido a que, si bien pueden hacerse voluntarios a partir de motivaciones no necesariamente asociadas al servicio a los demás, esto puede cambiar,

durante y después de las actividades desarrolladas. Finaliza mencionando que es clave capacitar a los voluntarios no solo en aspectos organizativos, también en manejo de emociones y en una adecuada gestión del tiempo.

Análisis percepciones de docentes y estudiantes frente a la RSU

A nivel de percepciones, ha sido posible identificar un conjunto de ideas que son una contribución significativa para buscar entender aquellos aspectos no siempre visibles de las iniciativas de RSU en la UNSA, pero que pueden ser factores importantes en el avance o retroceso de diversos proyectos. Hemos encontrado desde aquellas que identificaban la RSU como “poco interesante y difícil de articularse”, pasando por otras que insistían en el “desconocimiento” que traía consigo una suerte de menosprecio frente a la posibilidades de su aplicación, hasta finalmente aquellas que han percibido que la mirada favorable a la RSU ha ido “de menos a más”.

Entre los estudiantes la percepción más recurrente ha sido aquella que identifica la RSU como “carga” o en algunos casos la percibe como “obligatoriedad”. Estas percepciones aparecen con más frecuencia en aquellos casos en los que hay una carga significativa de proyectos y algunos estudiantes deben participar en más de uno. Como ya se ha mencionado, una alternativa posible frente a esta situación apunta a desarrollar un solo proyecto de RSU, al cual se vayan vinculando los diferentes años de cada escuela. Pero en este punto no podemos dejar de considerar el problema de la agencia (Quintanilla, 2017), en la medida que los estudiantes seguirán manifestando percepciones como “carga” u “obligatoriedad”, mientras los proyectos no se alineen con sus intereses e incluso, mientras no se vayan generando espacios donde ellos puedan contribuir en su diseño y formulación.

También debemos resaltar aquellas primeras miradas que asociaban la RSU con la responsabilidad social empresarial en los primeros años de aplicación de la Ley 30220 y, a partir de ello, lo descalificaban. O aquellas que la percibían como poco interesante, difícil de articular o cargada de una obligatoriedad que lo convertía en cierto modo en una suerte de imposición. En este punto debemos resaltar que la mayoría de los docentes y estudiantes entrevistados perciben cambios favorables a la implementación de la RSU en estas percepciones. Estos cambios si bien, no son generales y necesitan consolidarse, es relevante que sea posible reconocerlos como señales que animan el camino que hemos emprendido como comunidad académica.

Otra percepción que podemos mencionar es aquella que identifica algunas escuelas como socialmente responsables casi ‘por naturaleza’ o que ya desarrollaban responsabilidad social antes que se establezca formalmente la RSU como política de

gestión ética y eficaz dentro de la universidad (Ley 30220). Consideramos que se debe trabajar esta percepción porque afecta las iniciativas en RSU en dos aspectos. El primero de ellos es que, implícitamente, parece separar las escuelas a partir de una naturaleza más dada para el servicio y la promoción social. La pregunta que viene a continuación es ¿Qué pasa con aquellas escuelas que carecerían de esta 'naturaleza'? El segundo aspecto es también problemático y ya lo hemos comentado brevemente en este trabajo, el cual se refiere a esta afirmación de algunos docentes (especialmente en escuelas como medicina, enfermería o trabajo social) que ya se hacía RSU sin denominarse de esa manera. Esa percepción consideramos que no es pertinente, ya que no contribuye en el esfuerzo que busca diferenciar el modelo anterior de aquel que busca establecerse (Vallaes, 2009). No se trata de borrar o negar aquellas iniciativas que se han desarrollado y que forman parte del vínculo histórico que cada escuela ha buscado desarrollar con su entorno, pero convendría también reconocer aquellos aspectos que la nueva propuesta busca precisamente superar.

Una percepción que surgió también es que las experiencias no se están comunicando adecuadamente. Cada escuela parece desarrollar sus propios proyectos, pero no hay una preocupación por compartir estos aprendizajes con otras escuelas. En opinión de algunos docentes, las percepciones negativas o de indiferencia frente a la RSU podría irse transformando si se comunican estas experiencias, ya que estas podrían contribuir, por ejemplo, a motivar a aquellos docentes y estudiantes que tengan una postura displicente frente a la RSU: También generar nuevas ideas de proyectos, es decir, experiencias que puedan ser replicables en otras escuelas adaptándolas a un nuevo entorno. También diseñar posibles alianzas que involucren no solo a docentes de otras escuelas (en términos individuales), sino incluso escuelas que puedan desarrollar un trabajo conjunto (a un nivel institucional).

Entre los estudiantes, una percepción que ha sido significativa para ellos es aquella que provenía de algunos de sus docentes que ubicaba a la RSU como una especie de actividad que se debe desarrollar "si hay tiempo sobrante". Esta percepción también puede ser contraproducente, ya que puede ir construyendo un relato que conciba la RSU como un aspecto accesorio, incluso descartable, dentro de la vida universitaria. Además, la concepción del tiempo invertido en RSU puede terminar debilitando iniciativas o proyectos en marcha, bajo la idea que la responsabilidad social tiene, en el mejor de los casos, un carácter complementario. Algunos testimonios resaltan la postura de algunos docentes, que perciben como opuestas la búsqueda del éxito profesional con aquellas actividades relacionadas a los diferentes voluntariados, ya que las identifican eufemísticamente como opcionales.

En este punto nuevamente queremos resaltar tanto la propuesta de Gilligan (1985) con la ética del cuidado y la propuesta de Sen (2000) con el enfoque de desarrollo humano. En el caso de la primera, queremos resaltar el carácter de imperativo moral que tiene la ética del cuidado. No es algo opcional, no es algo que, si podemos, si tenemos tiempo o recursos, podemos desarrollar. Se convierte en un mandato que contribuye a reparar lo que Gilligan denomina el daño moral. Desde la mirada del desarrollo humano, resalta una pregunta que no debemos perder de vista: ¿las personas son percibidas como el centro de nuestras acciones? Esto nos lleva a evaluar si la RSU está dejando atrás el viejo modelo asistencialista, está dejando de ser un conjunto de actividades que se debe cumplir porque así está establecido para convertirse, finalmente, en una propuesta orientada a la libertad, al fortalecimiento de la democracia y a construir una ciudadanía activa y vigilante.

Para concluir, queremos poner en relieve dos ideas que nos parecen importantes. La primera de ellas apunta a como la difusión de algunas de actividades que se vienen desarrollando, ha contribuido en construir una percepción favorable, en la medida que se empezaba a concebir las diferentes iniciativas de RSU no solo como posibles, sino también necesarias para construir un nuevo rol social de la universidad. En segundo lugar y frente a esta concepción de la relación tiempo-voluntariado que hemos recogido, queremos resaltar que la RSU, de manera similar a la ciudadanía, no se ejerce en momentos específicos o si se cuenta con disponibilidad de tiempo. Debemos aspirar que se convierta en una práctica cotidiana, que pueda permear cada una de nuestras acciones, que tenga la capacidad de interpelarnos y que implique una retroalimentación efectiva que permita ser una institución al servicio de la sociedad.

4.4 Propuestas de docentes y estudiantes en políticas de RSU

4.4.1 Propuestas Coordinadoras de Facultad

En esta tercera parte de la investigación, vamos a presentar las propuestas provenientes de docentes como de estudiantes que han podido recoger las coordinadoras de cada facultad. Estas propuestas parten de la experiencia que han alcanzado, sea desde la parte organizativa o como participante. Esta última parte la consideramos especialmente relevante, porque no siempre se escucha la voz de aquellos que se involucraron en los proyectos, de manera especial aquellos que desempeñaban roles más operativos. Su experiencia y percepción es, sin duda alguna, un insumo muy valioso que este trabajo busca recoger.

Esta última parte era también una invitación a proyectarse y considerar aquello que se necesita. JZ, coordinadora de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales, nos

mencionaba que inicialmente la búsqueda apunta a darle sostenibilidad a los proyectos, para que cumplan con un ciclo que consideran deben transitar todas las actividades: Aprendizaje, investigación, acción y divulgación. Asimismo, indica que no hay proyectos presentados por estudiantes hasta el momento. Una de las estrategias que podría generar una mayor participación la coordinadora lo asocia a la difusión de los proyectos, pero también a una mayor flexibilidad en los mismos. Los proyectos de RSU pueden ser una fuente de oportunidades laborales para estudiantes y posibilidades de investigación para docentes. Finalmente, JZ menciona que: "...tengo la expectativa que los próximos años, todos nos vayamos articulando a temas de nuestro interés y que sean sostenibles en el tiempo y que vayan teniendo éxito." (JZ, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

Para SN, coordinadora de la facultad de Medicina, una de las principales búsquedas de la RSU desde su área estaría relacionada a la promoción de estilos de vida saludables.

...este país, si pudiera intensificar la promoción de la salud, no tendríamos los indicadores negativos que tenemos, porque estamos hablando antes de la enfermedad, como favoreces para que la persona adopte conductas que le implique poner barreras o, en todo caso, evitar daños o enfermedades. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Otra tarea que viene quedando pendiente es vincular la investigación formativa a la RSU. En los últimos años se viene insistiendo en la obligatoriedad de incorporar en los sílabos de cada curso no solo la RSU, sino la investigación formativa, que está referida a las formas de enseñar en el campo educativo (Turpo y Acuña, 2019)⁶⁴. Sin ninguna duda se debería pasar de un carácter enunciativo, a uno que sea más aplicativo.

Una tercera tarea apunta hacia los trabajadores administrativos, quienes, dentro de la comunidad universitaria, no se han (o no los han) involucrado en los proyectos de RSU. No solo representan un número significativo dentro de la comunidad universitaria, además de ello, el aporte que pueden brindar desde la función que realizan es relevante, precisamente para estar cada vez más cerca de la integralidad de las propuestas:

Los administrativos y docentes casi somos el mismo número, entonces la universidad como va a funcionar si no está ni sensibilizada, el chofer que va a ir en el bus para hacer acciones de educación para la salud o cualquier otro tipo de

⁶⁴ Para los autores, la investigación formativa es, además: "Un proceso que implica un conjunto de acciones que difieren de la investigación científica, pero que, en un sentido ampliado, la preceden y continúan. Ambos tipos de investigación, la formativa y la científica, suponen la toma de consciencia y el fomento de la cultura investigadora." (Turpo y Acuña, 2019: 11)

actividades de responsabilidad social, si no está involucrado, sensibilizado, ni idea tiene de lo que es responsabilidad social. (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Siguiendo con el punto anterior, SN subraya esta necesidad de incorporar la dimensión ética en los diferentes niveles y en cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, buscando alinear un sistema administrativo con los principios y valores que promueve la RSU. Ello se podría expresar en acciones que pueden ser percibidas como desvinculadas de la responsabilidad social, pero cuya ejecución debe guiarse por la reflexión ética para rechazar:

...desde la adquisición de insumos a un proveedor, que sabemos que no tiene escrúpulos para venderte cualquier producto, que sabemos que va a hacerle daño al medio ambiente, que sabemos que están adquiriéndose con un precio sobrevalorado. O sea, esas prácticas también tendrían que trabajárselas con ellos... (SN, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

En el caso de MG, coordinadora de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación, menciona algunos de los proyectos que se proyectan para el futuro inmediato. Uno de ellos lo denomina Mesa de concertación para cambios de actitudes, esto desde la escuela de psicología junto con la Asociación Humanos y en alianza con gobiernos locales. Otro proyecto que mencionaba era empoderar a los padres de familias con bajos recursos en acciones de emprendimiento, en alianza con la ONG Inti Wawa.

En el caso de los estudiantes, si bien no tiene registro de propuesta presentadas por ellos, si destaca su presencia en un proyecto llamado 'Socialmente visibles', que nace a partir del curso de Responsabilidad Social que forma parte del plan curricular de la Escuela de Comunicación. Finalmente, destaca otros proyectos como los de salud mental y orientación vocacional de la Escuela de Psicología, donde son los estudiantes los que asumen la responsabilidad, bajo la dirección de los docentes. (MG, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021)

Como podemos observar en este punto, si bien en algunos casos la mirada a futuro se orienta a darle sostenibilidad a los proyectos en marcha, en otros se busca incorporar nuevos proyectos. Sin embargo, en todos los casos parece quedar pendiente poder brindar una participación más activa no solo en la ejecución, sino en el diseño mismo de los proyectos a los estudiantes.

4.4.2 Propuestas Docentes encargados de Escuelas

En esta última parte de la información recogida a partir de las entrevistas realizadas a docentes encargados de RSU de siete escuelas profesionales, vamos a compartir las propuestas para mejorar los proyectos que se vienen desarrollando o, en algunos casos, vislumbrar nuevas iniciativas que se está planeando poner en marcha. Este punto es significativo, porque también se pretende explorar en qué medida, tanto docentes como estudiantes, muestran una postura proactiva en torno al diseño de nuevos proyectos. Además, si sus propuestas tienen resonancia en el momento de planificar acciones futuras que puedan no solo sostener, sino también enriquecer el modelo de RSU en la UNSA.

Para LC, docente de la Escuela de antropología, el presupuesto es un medio fundamental para poder operativizar los proyectos. Sin embargo, de inmediato, reconoce un problema: "...vamos a pedir más presupuesto porque cada año se va reduciendo, es increíble, hay más actividades de responsabilidad social pero el presupuesto está disminuyendo." (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021) A pesar de esta dificultad, LC resalta un convenio que está por concretarse con la Beneficencia de Arequipa:

...estamos haciendo es un convenio marco con la Beneficencia de Arequipa. La Beneficencia de Arequipa tiene algunos Centros de Atención Residencial (CAR) como es el albergue Chávez de la Rosa para niños, tiene un centro residencial provisional para mujeres víctimas de la violencia, es un refugio provisional prácticamente. Se tiene personas con discapacidad mental, tenemos también el tema de adultos mayores. Entonces, este convenio que tenía la universidad que era un tema más clínico, lo queremos elevar a un tema más social. (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)

En relación con los estudiantes, el encargado muestra una apertura que es importante resaltar, en la medida que "...a los chicos se les ha pedido también que den ideas o aportes, porque muchas veces ellos ven necesidades en la comunidad, ven algo que pueda completar a su carrera también, entonces se les ha indicado que nos lo den para que pueda ser discutido..." (LC comunicación personal, 10 de noviembre de 2021). Pero el docente no solo resalta esta disponibilidad a poder incluir la voz de los estudiantes, que pueden brindar una perspectiva que, sin duda, podría enriquecer los proyectos de RSU. También en este punto menciona la necesidad de revisar algunos procedimientos en la forma como se organiza la RSU en la UNSA. Por ejemplo, las evaluaciones se enfocan más en actividades, pero se descuida el desarrollo de la misma actividad, es decir, los procesos. Otra observación que comparte con nosotros y que podría

convertirse en una significativa acción de mejora, está relacionada a generar nuevos espacios de capacitación. La demanda de proyectos de RSU, en palabras de LC, es grande, pero esta no estaría yendo de la mano con la capacidad de oferta de la universidad, y en particular, de las áreas vinculadas a RSU.

Para RC, de la Escuela de Historia, la RSU tiene un reto significativo en un contexto en el cual la idea de comunidad presenta una ruptura, habiendo más bien una: "...apuesta por lo individual y desde ahí creo que este sí es un desafío para la responsabilidad social, así como proyecto. Ver que conjuntamente los problemas se resuelven de manera colectiva." (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021) Este diagnóstico de una sociedad quebrada y de la política de RSU como una especie de 'pegamento', que permita construir en algunos casos, o regenerar en otros, un tejido social gastado, maltratado o inexistente. Esta podría ser una idea que brinde sentido a los diferentes proyectos y a la política misma de RSU en general. El docente, además, imagina como la RSU puede construir un nuevo sentido de comunidad: "...creo que la responsabilidad social puede trabajar los temas de violencia, de comunidad, para tejer nuevamente, para articular nuevamente la comunidad." (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Dentro de este nuevo sentido de comunidad, es fundamental fortalecer una ciudadanía más activa: "...si tenemos una ciudadanía fortalecida, que se reconoce, se valora y que exige derechos, el ejercicio de sus derechos, creo que desde ahí puede demandar a resolver problemas ambientales, violencia, de enfermedades, de salud, de alimentación, etc." (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021) En este caso, las propuestas del docente no apuntan a un proyecto en particular o a generar un convenio con alguna institución. Su perspectiva pretende orientarse a los principios mismos que impulsan la RSU y su necesidad de confrontarlos con una realidad que nos interpela.

Finalmente, agrega dos características que podrían incorporarse dentro de este nuevo enfoque: la primera de ellas es que se debería reconsiderar la obligatoriedad de la RSU, indicando que debería ser asumida de forma libre y voluntaria. La segunda, que podemos relacionarla a la primera, tiene que ver con cambiar la estrategia en torno a la convocatoria:

Creo que sí hay mucha gente, solo hay que reunirlos. Lo que se ha hecho ahora es como tirar la malla y a ver quién cae en estos años que se ha colocado. Pero creo que ahora hay que ir a pescar con caña, ya no con malla, ver selectivamente quienes realmente quieren trabajar sobre esto y darles todas las posibilidades. (RC comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

Si bien la libertad frente a la obligatoriedad, en este momento, parecen ser características poco o nada negociables, sí consideramos que deberíamos transitar hacia ellos, en la medida que vayamos pasando de un modelo en el cual 'todos' deben desarrollar RSU, a uno en el que esta obligatoriedad no sea relevante y los diversos integrantes de la comunidad universitaria puedan proponer e involucrarse libre y responsablemente en los diversos proyectos puestos en marcha.

En el caso de la Escuela de Enfermería, FM menciona que muchos de los proyectos no llegaron a concretarse por una mezcla de disponibilidad de presupuesto y por la llegada de la pandemia. Algunos de ellos estaban relacionados a la estimulación temprana, adultos mayores, contar con espacios de formación para estudiantes para actividades como danza, por ejemplo. Otra idea era contar con paneles solares para generar energías limpias que sirvan para las diversas actividades de la facultad.

También mencionaba que estaba en ciernes un proyecto con la Municipalidad de Hunter que establecía tres etapas:

...una etapa para trabajar con los trabajadores del municipio como 'municipio saludable', también está dentro de nuestras políticas trabajar en ello. Después trabajar también con la población que está dentro de la jurisdicción del mismo municipio, eso es lo que sé que se va a establecer para el próximo año... Como le digo tratamos de tener un tema transversal y ya cada año se haría cargo de una actividad propiamente. Sí ya existe un convenio con las actividades propias que podríamos hacer, eso nos va [a] ayudar bastante. (FM comunicación personal, 24 de noviembre de 2021)

De hecho, una de las preocupaciones de la docente es mantener el modelo de un solo proyecto en la Escuela de Enfermería, al cual se vinculen los diferentes años de estudios. Esta opción ha brindado orden, ya que, en palabras de la encargada, había quejas de los estudiantes que debían atender varios proyectos de proyección social en un mismo semestre. Además: "...creo que es mucho más productivo que, de repente, iniciativas individuales que no confluyen en algo y justamente lo que queremos es que haya un impacto y a veces no se puede medir ese impacto con actividades que están disociadas." (FM comunicación personal, 24 de noviembre de 2021)

En relación con la participación de los estudiantes, menciona que esta se canaliza de alguna manera a través de la Comisión de Responsabilidad Interna, que está integrada por una docente, un administrativo y un estudiante.

Para BM, de la Escuela de Comunicación, como ya lo habíamos mencionado, una de las propuestas a futuro consiste en convertir el proyecto 'Socialmente Visibles' en un

proyecto a nivel de escuela y no solo de un curso. Además, resaltó que en el origen del proyecto había una clara orientación hacia la gestión de los aprendizajes, teniendo como punto de partida preguntarse ¿cuáles son las búsquedas de los estudiantes?, ¿qué quieren solucionar o apoyar a través de su actividad? Entonces:

...ahí nació 'Socialmente Visibles'. Ellos pusieron el logo, el nombre, la música, porque no fue forzado. Como digo, le tomaron cariño al proyecto y ellos comenzaron a trabajar solitos, inclusive me sorprendieron con sus trabajos, porque veía que realmente estaban involucrados. No solamente eran acciones de clase, estaban involucrados con estos temas, se sentían muy identificados con las dificultades que pasan. (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

Para la docente encargada, la RSU es una oportunidad de poner en práctica valores, no solo desde un carácter enunciativo, sino como una práctica transformadora: "Solo a través de la responsabilidad social vas a poder mostrar todo lo que me dices, toda esa empatía, tolerancia, responsabilidad, respeto, amor, todos esos valores. La responsabilidad social nos da esa oportunidad, nos demuestra. No solo decimos, sino lo practicamos y esa es la función de la responsabilidad social." (BM comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

La docente concluye mencionando que es una tarea aún pendiente mejorar las líneas de acción de los proyectos 'Comunicación en casa' y el festival 'Signo y Arte', para poder identificar los impactos que generan. Así mismo, mencionaba que siempre hay una actitud de apertura para escuchar propuestas de los estudiantes que pueden convertirse en nuevos proyectos.

Desde la Escuela de Filosofía JV identifica, más que propuestas, un conjunto de tareas pendientes para el futuro inmediato. La primera de ellas es un cambio de enfoque que no solo se preocupe por las metas, sino también por los procesos (idea similar a los docentes de antropología e historia) Esto contribuiría a rescatar aquellos aspectos que pueden estar siendo infravalorados, como los aprendizajes y los vínculos que pueden estar descubriendo entre su carrera y el servicio a la sociedad: "Sin duda, ya hay una ganancia por el hecho de hacer, pero en el hecho de saber y conocer podemos relacionar ahí, específicamente, con su formación académica, es una ambición, es decir que sienta como su carrera engarza con asuntos de este tipo, de ir hacia la sociedad y contribuir..." (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

Otra tarea pendiente es transitar hacia mayores niveles de libertad, es decir, pasar de una etapa de obligatoriedad a una de mayor autonomía: "Ahorita estamos en la segunda etapa [obligatoriedad], de lo que se nos ha dicho, ya se está cumpliendo. Falta un tercero

que explote la autonomía de cada uno de los miembros del colectivo de la escuela, por decirlo de alguna manera.” (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021) En este punto también podemos encontrar coincidencia con otros docentes. Al parecer, el carácter obligatorio de las actividades puede garantizar la realización de las mismas, pero, al mismo tiempo podrían despojarlas del reconocimiento de sentido que deben llevar consigo: “...rompamos la esfera de ‘esto se debe hacer’, sino vayamos más allá, porque la responsabilidad social implica esa cuestión íntima, personal y allí hay mucho que dar...” (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

Finalmente, el encargado subraya la necesidad de, por un lado, darles un carácter más técnico a los proyectos de RSU, con manejo de instrumentos, acompañamiento, interdisciplinariedad, entre algunos aspectos. Por otro lado, poder establecer una metodología que permita medir impactos:

...nos falta tener más herramientas para hacer viables proyectos con las características que se buscan. Por ejemplo, un mayor impacto, que tenga un fundamento en la investigación, que detectemos una problemática, que contribuyamos a su superación, nos falta todavía llegar a ese ideal. (JV comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

Como ya hemos mencionado en la presente investigación, la medición de impactos parece ser una tarea aún pendiente no solo por un carácter técnico o por uno procedimental, también este requerimiento de los docentes entrevistados puede estar relacionado a poder recibir una señal (a través de la medición de los impactos) que están transitando por el camino adecuado, que la RSU tiene sentido.

En el caso de la Escuela de Literatura y Lingüística, la docente JM mencionaba que por una parte no podía vislumbrar proyectos futuros, salvo el proyecto en el que está especialmente vinculada llamado ‘Para los idiomas no hay edad’. En el caso de este proyecto, surgió la idea que pudiera estar dirigido para niños. Frente a esta propuesta la docente mencionaba que debía evaluarse un cambio de destinatario, ya que ello implicaría dejar de atender al otro (adultos mayores), debido a la carga que ya de por sí tienen los docentes:

...si lo hacemos con los niños, entonces ya no vamos a hacer con los adultos. Porque, por otro lado, el trabajo que realizamos, a veces tenemos bastante carga algunos, bastantes horas, ya no nos alcanzaría el tiempo para dos proyectos, porque esto demanda tiempo, no es nada fácil. Hay que reunirse, supervisar, tomar evaluación a los estudiantes que vayan a dictar, es un seguimiento continuo. (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021)

En relación con otros proyectos, está a la espera de lo que consignen los docentes en sus respectivos sílabos. Finalmente, de manera similar a otros docentes encargados de RSU, mostro una destacable apertura a motivar e incluir la participación de los estudiantes, práctica que incluso no es nueva para ella:

Siempre yo les ponía también a ver ¿qué responsabilidad podríamos realizar? y ellos opinan... a ver, ¿a qué distrito podríamos ir?, ustedes que conocen, para hacer contacto con el alcalde. Porque, dónde vamos a llegar, sobre todo, que sea una zona de bajos recursos, '¡ya, vamos!'. Y los estudiantes del Centro de Idiomas son estudiantes de la UNSA, son ellos los que también realizan y vamos. Tomamos en cuenta bastante las opiniones de los estudiantes. (JM comunicación personal, 16 diciembre de 2021)

Finalmente, la docente encargada de la Escuela de Trabajo Social, YA, nos menciona que uno de aspectos que le gustaría retomar tiene que ver con el fomento de áreas verdes. Mencionaba que, debido a las clases virtuales, esta actividad la había postergado hasta que la presencialidad se retome. (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021). Respecto a futuros proyectos, también se percibe en la encargada un énfasis en la presencialidad:

...sobre futuros proyectos, hay colegas que han dado la idea de que no solamente sea así por las redes, sino que en lo presencial ya tengamos un consultorio, una oficina, tengamos un espacio, que nos traslademos. Sí hay ideas. Mis colegas sí colaboran bastante y dan ideas para que cada vez se lleve mejor. (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021).

Respecto a la participación de estudiantes en la elaboración de proyectos, precisa que una recomendación hacia los docentes es recoger la opinión de los estudiantes en las reuniones mensuales. Sin embargo, nuevamente la virtualidad aparece como una limitación en la aplicación de ideas que van surgiendo. Es posible apreciar, no obstante, una expectativa esperanzadora en el horizonte inmediato, en la medida que las actividades se normalicen en la universidad y se retomen la presencialidad. (YA comunicación personal, 9 noviembre de 2021).

4.4.3 Propuestas de docentes y estudiantes: opinan los docentes y estudiantes participantes en RSU

4.4.3.1 Propuestas de los docentes participantes

En esta última parte se solicitó a los participantes del focus que compartan que proyectos se busca desarrollar en el futuro. Em primero en tomar la palabra fue JV de la Escuela de Filosofía, mencionando inicialmente que una de sus tareas más

importantes es fomentar la participación de estudiantes en diversos eventos que sirvan para divulgar la filosofía. Además, fortalecer otra actividad que tuvo mucha acogida, pero que en el contexto de pandemia se paralizó: las campañas de donación de sangre. El docente relaciona esta actividad con temas especialmente sensibles para la escuela y para la RSU: bioética y ciudadanía.

En términos personales y buscando relacionarlo a la RSU, el docente menciona un interés particular en las 'fakenews': "Creo que es importante que, de alguna manera, a través del diálogo y la argumentación, hagamos una suerte de contracorriente de las fakenews." (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Finaliza su intervención indicando que:

Tenemos que ver que la responsabilidad social no solo es el hecho de instalar tres o cuatro actividades que se van haciendo siempre y ya pues, como que estamos cumpliendo con las exigencias. Creo que el mayor producto es una visión, una reflexión, una verdadera preocupación sobre estos temas y justamente un indicador que hay esa preocupación es que van apareciendo nuevos proyectos, se van dinamizando, se van atendiendo nuevas problemáticas, va siendo autocrítico de los proyectos que tienes para mejorarlos o quizá para reemplazarlos. En fin, creo que eso es lo que al menos en nuestra escuela debemos seguir cultivando o empezar a cultivar. (JV, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Para la docente MG, la Biblioteca Virtual Bicentenario sigue ubicándose como un proyecto importante para la Escuela de Historia. Pero la perspectiva respecto a esta biblioteca por parte de MG es diferente:

Pienso yo que no solamente se debe generar o entregar información para una biblioteca o una consulta; sino quizás, a la institución donde se va a dar este material capacitarlos, para decirles como lo deben gestionar y conocer si el material que se ha trabajado cumple el objetivo de consultas por parte de los usuarios de la institución donde se ha destinado. De esa manera podríamos conocer si se ha gestionado este trabajo. (MG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

Además de la biblioteca bicentenario, también propone que en los planes curriculares se incluya un curso de RSU. La idea de un curso, de la mirada de la docente, se desprende de cierto activismo que ha percibido en algunos proyectos: "Creo que con una actividad no pasamos a ser activistas. Creo que es importante, pero el desarrollo va mucho más allá. Pienso yo que, si consideramos al menos un curso, a modo de un semestre, los estudiantes saldrían con otra visión del trabajo y de su compromiso con la sociedad." (MG, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021). Si bien esta idea puede asegurar un espacio en los planes curriculares para trabajar RSU, puede tener

un efecto contraproducente, en el sentido que el resto de los cursos puede asumir equivocadamente que la responsabilidad social es un tema exclusivo de la mencionada asignatura, distanciarlos y perder lo ya avanzado.

Finalmente, JP orienta el futuro de la RSU a la investigación. Es decir, la solución de problemas debe partir de una investigación y concluir con los aportes que brinde en torno a la problemática estudiada. Si bien la investigación está vinculada a la RSU, esta es muchas veces entendida más como un diagnóstico de la zona donde se desarrollará el proyecto, antes que como una propuesta metodológica que contribuya en la resolución integral de problemas. Aunque no son abundantes, ya que se ha privilegiado la acción que se desprende del proyecto, hay algunas escuelas que están buscando incorporar la investigación como una forma de brindarle integralidad a las propuestas de RSU y poder cerrar un círculo (Investigación – acción) que todavía permanece abierto.

Siendo las 18:30 horas se dio por concluida esta actividad que nos permitió recoger experiencias institucionales y personales de los docentes. Además, identificar algunas ideas comunes respecto a la participación y el posicionamiento de la RSU como parte de la vida universitaria. Todos parecen reconocer el camino avanzado, pero también las tareas pendientes.

4.4.3.2 Propuestas de los estudiantes participantes (Primer Focus Group)

Para esta última rueda de intervenciones, se buscó que todas las participantes en el focus respondieran a la pregunta ¿Qué otros proyectos podrían desarrollarse? Y a partir de esta pregunta y de las diferentes actividades que vienen desarrollando poder pensar también en: además de la visita, ¿podríamos hacer otra cosa? Podríamos hacer la charla, la conferencia y ¿organizar una actividad complementaria? En el caso de la biblioteca virtual, pensar en ¿cómo poder llegar a la comunidad? Pensar en proyectos nuevos o algo que complemente lo que ya se viene desarrollando.

Esta última rueda la inicia MB de la Escuela de Medicina, indicando que campañas de despistaje mensuales e integrales que involucren a docentes y estudiantes, podría sumar en la identidad de la facultad. LV, de la Escuela de Historia, se anima a proponer que la biblioteca virtual podría ir acompañada de conferencias que permita socializar la información que poseen a nivel distrital y provincial.

En el caso de ACH, de la Escuela de Medicina, propone institucionalizar dos actividades médicas y de promoción de la salud al mes, de acuerdo con el calendario de la OMS (Organización Mundial de la Salud). Además, generar nuevas competencias en los estudiantes, como habilidades blandas (no especifica alguna en particular), aprendizaje

de quechua, lenguaje de señas para una mejor comunicación con la población vulnerable. Para JC, de la Escuela de Relaciones Industriales, es importante seguir promoviendo el acercamiento a sectores vulnerables: "...creo que ese tipo de voluntariado se debería impulsar mucho más, se debería hacer prácticamente una costumbre, no solamente tal vez por un periodo, por un año o por un mes, sino que ya sea como una costumbre permanente de la universidad." (JC, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021)

Para YL, de la Escuela de Antropología, es importante priorizar las actividades en zonas rurales: "...como nosotros trabajamos generalmente en zonas rurales, apoyar a estas zonas en las épocas de friaje, por ejemplo. En algunos proyectos solo tratan de repartir ropa, frazadas, pero nuestros proyectos deberían ser más allá de dar soluciones del momento, por así decirlo." (YL, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021) YQ, también de la Escuela de Antropología, menciona que los problemas no pasan exclusivamente por la carencia de recursos financieros, sino por la carencia de recursos humanos: "...sus miembros no desean ser aquellos agentes de cambio, no desean aportar ese granito de arena para transformar la sociedad." (YQ, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021) Finalmente, agregó que no solamente deben quedarse en eventos académicos, sino generar un mayor acercamiento a la comunidad.

4.4.3.3 Propuestas de los estudiantes participantes (Segundo Focus Group)

Para esta última rueda de intervenciones, se buscó que todas las participantes en el focus respondieran a la pregunta ¿Qué otros proyectos podrían desarrollarse? O podrían complementar, reforzar y hacer que funcionen mejor los que se vienen desarrollando. Además, se insistió en resaltar no solo su actividad, sino también su punto de vista, debido a que los estudiantes pueden estar viendo algunas cosas que a los docentes se les puede pasar. Teniendo en cuenta, también, que la pandemia ha generado un conjunto de necesidades ¿qué necesidades podrían atender? Casos de violencia, de depresión, de abandono escolar por problemas económicos, etc. ¿qué otros proyectos podrían incluirse desde la escuela o la universidad y que necesidades pueden ir atendiendo estos proyectos?

Esta vez las intervenciones se inician con JP, de la Escuela de Trabajo Social. En la misma línea que busca establecer su escuela, menciona que se debe fomentar la investigación, línea que se está desarrollando desde el Observatorio de Violencia de Género. Por ejemplo, menciona que hay dos investigaciones que se están desarrollando. Una busca comparar la enseñanza de la educación sexual en dos universidades de Arequipa, una privada y la otra pública. La segunda investigación está

relacionada a ese tipo de violencia no siempre atendido, que es la violencia simbólica. Finaliza su intervención mencionando:

Tampoco se habla mucho sobre esto ¿no?, quizás, al hablar de violencia de género, pero podría incluirse en los temas de tutoría, crear programas que nos ayuden a identificar estos prejuicios que son utilizados, que son internalizados por nosotros los estudiantes, no lo percibimos. Si no lo percibimos y naturalizamos [la violencia de género], entonces nunca vamos a decir estás mal, [que] esto está bien, no lo vamos a saber discernir. (JP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

Para la estudiante GM, de la Escuela de Medicina, la salud mental es, ahora más que antes, una tarea pendiente. La pandemia ha exacerbado esta necesidad, que incluso GM la puede percibir entre los estudiantes de su facultad. Pero esta preocupación parece ir en sentido opuesto a los temas que se desarrollan como parte de su formación:

...considero la salud mental muy importante y creo que es algo que no se ha abordado mucho. Recientemente, durante la pandemia es que se han hecho estudios respecto a ello, pero no es algo que durante el año algún profesor o algún doctor nos imparta cursos sobre esos temas. Creo que se deberían establecer programas con ello, porque dentro de los años que he estado en la facultad, ha habido casos complicados y algunos casos que si han terminado mal. (GM, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

AP, de la Escuela de Enfermería, recoge una propuesta que se había deslizado en el bloque anterior y estaba relacionada a promover una especie de mentoría entre los estudiantes de último año con respecto a los de primer y segundo año, para adaptarse a la vida universitaria o irlos acercando a la RSU. En un segundo comentario AP desarrolla con más detalle su idea:

Quizás en cada escuela o facultad tener un grupo de personas de años superiores, que puedan tal vez ser capacitados por profesionales de psicología o entre ellos mismos, ayudar, de alguna manera, a los estudiantes de primer año. Tener sus contactos, sus números, decirles cuando un estudiante de primero tal vez se sienta muy estresado, se sienta mal, se sienta con esa ansiedad, poder recurrir a alguien que haya pasado ya por lo mismo. Tal vez a estos estudiantes de años superiores darles algún consejo, hablarles y de esta manera también poder ayudarse unos a otros. (AP, comunicación personal, 30 de diciembre de 2021)

Esta actividad, nos dejó una percepción favorable que las estudiantes de la universidad han interiorizado de alguna manera este modelo de responsabilidad social que se está intentando implementar no solo en la UNSA, sino en todas las universidades. Una de las ideas fuerza tiene que ver con que la mirada no solo se orienta hacia afuera, sino

también mira hacia adentro. Además, se busca superar esta vieja idea de la proyección social y extensión universitaria (mirada hacia fuera), ya que pretende involucrar a toda la comunidad universitaria que también posee un conjunto de necesidades que desde la RSU se puede abordar. No se puede ser responsable hacia afuera, si no lo soy hacia dentro.

Análisis propuestas de docentes y estudiantes en políticas de RSU

En este último punto, podemos mencionar que las propuestas recogidas no solo son diversas, sino que también se han movido entre extremos, ya que algunas se orientan a cuestiones puntuales, cotidianas, incluso operativas (disponibilidad de presupuesto, por ejemplo) hasta aquellas (valga decir menos comunes) que cuestionan incluso el mismo paradigma de RSU, ya que lo perciben como algo ajeno, impuesto, que no toma en cuenta la particularidad social y cultural de la UNSA y responde, básicamente, a una suerte de alineamiento con propuestas que han llegado de fuera. Sobre estas últimas desarrollaremos una reflexión al final.

Inicialmente, aparece la figura de la sostenibilidad, que no es precisamente una propuesta, pero podríamos categorizarla como un principio que permita que los proyectos en marcha o que están por empezar puedan seguir adelante. La que si podemos considerar propiamente una propuesta es la difusión de las acciones y resultados de los diferentes proyectos. Ello a partir de la poca o nula visibilidad, tanto a nivel interno como de la sociedad arequipeña, de las iniciativas emprendidas en materia de RSU por parte de la UNSA.

Vincular la RSU con la investigación es otro de los requerimientos en que todos los actores parecen coincidir, pero la mayoría no ha podido responder ¿Cómo hacerlo? En la presente investigación, uno de los proyectos puede ser una referencia importante que ayude a responder esta pregunta, es decir, como vincular RSU a la investigación. Nos referimos particularmente al proyecto Observatorio de violencia de género, del cual uno de sus productos finales son artículos de investigación ya publicados o por publicarse en revistas indexadas. Esta experiencia puede marcar una posible ruta en esta aspiración que RSU e investigación sean indelgables.

Una preocupación que también recogimos a nivel de propuesta está orientada a que la mirada sobre los diferentes proyectos parece estar más atenta a los resultados que a los procesos. Frente a ello, se propone un cambio de enfoque que contribuiría a rescatar aquellos aspectos que pueden estar siendo infravalorados, como los aprendizajes o los vínculos entre su carrera profesional y el servicio a la comunidad. Si bien a nivel social parece haber una suerte de imperativo, en el cual son los resultados los que mandan y

estos definen el éxito o fracaso de un proyecto, creemos que la RSU debe sopesar ese mandato y poner atención a los resultados, pero también a los procesos, tanto en las experiencias exitosas como en aquellas cuyos resultados no fueron los esperados. Ambas, y consideramos que particularmente las segundas (las poco o nada exitosas), son fuente de un valioso aprendizaje, que puede marcar nuevos derroteros y motivar renovados impulsos en aquellos problemas que requieren un esfuerzo sostenido, ya que sus resultados son a largo plazo.

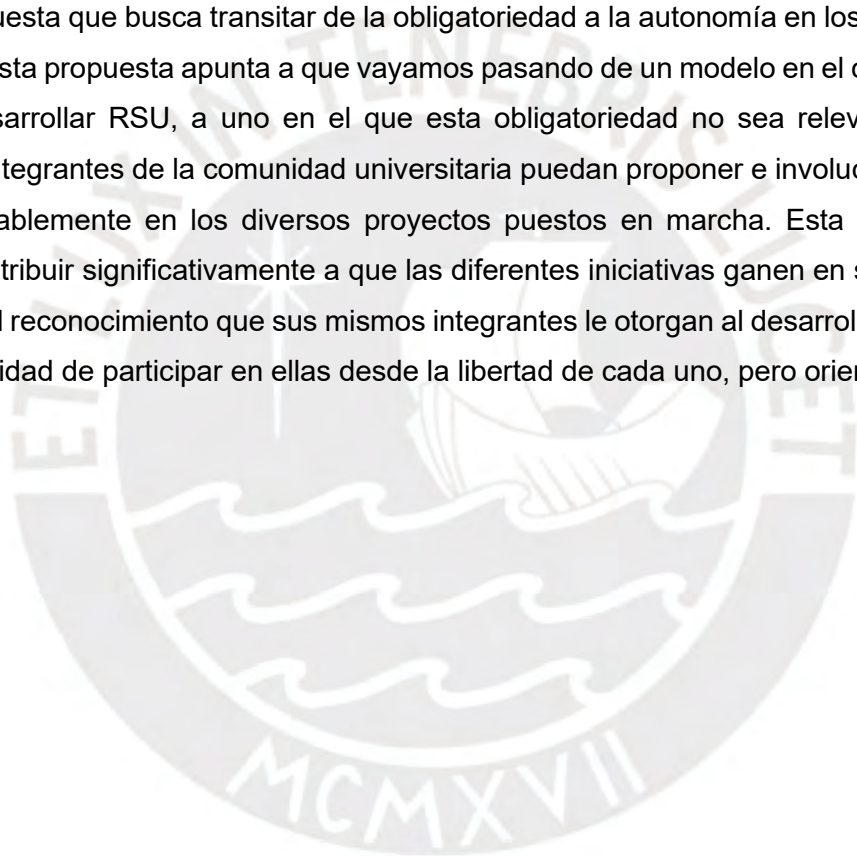
La necesidad de medir impactos es un sentir compartido entre docentes y estudiantes. Algunos lo denominan como “darles un carácter más técnico a los proyectos de RSU”, con manejo de instrumentos, acompañamiento, interdisciplinariedad, entre algunos aspectos. Como ya habíamos mencionado en un análisis anterior, algunos docentes y estudiantes parecen utilizar la palabra impacto como un sinónimo de resultado. Sin embargo, en este caso la palabra impacto esta enfocada a poder no solo percibir, sino también medir los cambios y si estos representan una mejora en la vida de las personas (Nussbaum, 2012). Para ello se insiste en la necesidad de metodología que permita medir los impactos. Este requerimiento de los docentes entrevistados puede estar relacionado, también, a poder recibir retroalimentación (a través de la medición de los impactos) que se está transitando por el camino adecuado y que todo el esfuerzo que demanda la RSU tiene sentido.

Entre los estudiantes las propuestas son diversas también. Una de ellas se orienta a establecer una suerte de programa de mentoría con estudiantes de los últimos años, que inviten y motiven a involucrarse en iniciativas de RSU a los de los primeros años. También figura de la necesidad de darle prioridad a la salud mental, ya que la pandemia ha exacerbado este problema, incluso entre estudiantes y docentes de la universidad. Naturalmente, aparece el tema del presupuesto, pero este va acompañado de una reflexión muy importante, ya que indican que no es solo un tema de recursos financieros, también esta relacionado a los recursos humanos. A partir de allí surgen propuestas de capacitación en gestión, habilidades blandas y liderazgo (Maestría en Gerencia Social PUCP, 2017), ya que las diversas experiencias en las que han participado han puesto a prueba también sus propias capacidades.

Habíamos mencionado al inicio de esta reflexión que las propuestas se movían desde un espectro que iba de los más operativo y cotidiano hasta aquello que invita a replantear el mismo modelo de RSU. Probablemente, la más significativa apuntaba a pensar en un modelo de RSU propio, a partir de la particularidad de la UNSA. Que este modelo, además, no se perciba como algo impuesto y que sea resultado de la

elaboración de los propios docentes, lo cual contribuiría en darle legitimidad. Si bien esta investigación no pretende cuestionar el modelo mismo, si tiene como pretensión acercarse críticamente a este, buscando recoger propuestas que permitan mejorarlo. En este punto, y sin que esto signifique una defensa cerrada del modelo en marcha, creemos que lo que toca es mejorarlo hasta que podamos construir un propuesta cualitativamente mejor, pero que mantenga en su esencia elementos como ciudadanía, democracia, desarrollo humano y pueda incorporar otros que hemos utilizado como la ética del cuidado y la capacidad de agencia de los diferentes actores que intervienen.

Finalmente, sin llegar a cuestionar directamente el modelo, pero llevando consigo una postura que podríamos considerar que va en contra del sentido común que se maneja, es la propuesta que busca transitar de la obligatoriedad a la autonomía en los proyectos de RSU. Esta propuesta apunta a que vayamos pasando de un modelo en el cual 'todos' deben desarrollar RSU, a uno en el que esta obligatoriedad no sea relevante y los diversos integrantes de la comunidad universitaria puedan proponer e involucrarse libre y responsablemente en los diversos proyectos puestos en marcha. Esta autonomía podría contribuir significativamente a que las diferentes iniciativas ganen en sentido, es decir, en el reconocimiento que sus mismos integrantes le otorgan al desarrollo de estas y la posibilidad de participar en ellas desde la libertad de cada uno, pero orientada a los demás.



Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Concepciones de la RSU a partir de la relación entre documentos de política y las acciones desarrolladas

Primera. – Parece identificarse una transición entre un modelo solidario/asistencialista a uno cuyo fundamento es la retroalimentación formativa. Este último basado en una concepción integral de la RSU, que busca involucrar a todos los actores de la comunidad universitaria en diferentes niveles y que permite aprendizajes compartidos entre la universidad y la sociedad. Si bien este proceso no ha finalizado, ya que aún se puede percibir tanto concepciones como prácticas vinculadas al modelo anterior, es posible reconocer avances tanto cuantitativos como cualitativos en los primeros años de su implementación.

Segunda. - A nivel normativo, la Ley Universitaria N° 30220 representó un salto cualitativo, ya que traía consigo una mirada más integral en la concepción, promoción y desarrollo de la RSU. Además, la mirada no se orienta exclusivamente hacia fuera, tal como lo hacía la proyección social o la extensión universitaria; sino que promueve una mirada también hacia dentro, ya que compromete a toda la comunidad universitaria. A nivel de Estatuto Universitario de la UNSA, parece haberse establecido una suerte de división entre responsabilidad interna y proyección social, pero consideramos que esta separación tiene un carácter más organizativo que conceptual. En el Reglamento de Responsabilidad Social es posible identificar un mayor desarrollo de las dimensiones y de la parte organizacional de la RSU en la UNSA

Características de la participación de docentes y estudiantes

Tercera. – Así como se reconoce un tránsito entre un modelo solidario/asistencialista a una denominado retroalimentación formativa, también algunos docentes identifican un proceso entre el trabajo individual y el trabajo en equipo. En algunos casos incluso se ha resaltado la formación de equipos multidisciplinares a partir de experiencias exitosas de proyectos que han ampliado su capacidad de convocatoria. Sin embargo, queda pendiente formar y potenciar equipos a nivel no solo de docentes, sino que incluyan a otros actores de la comunidad universitaria.

Cuarta. – Algunos ejes (gestión y extensión) parecen haber alcanzado un mejor desarrollo respecto a los otros. La investigación parece estar incluida explícitamente solo en los proyectos de RSU de algunas escuelas, como parte de un ciclo que se cierra con la publicación de un artículo en una revista indexada. Probablemente estas brechas

entre ejes estén relacionados a las características del proyecto o a la experiencia de quienes promueven las políticas. Sin embargo, consideramos que la investigación debe ser indesligable en el desarrollo de las políticas de RSU ya que, tal y como lo plantea la investigación en gerencia social, siempre es pertinente hacernos preguntas respecto a la acción que se viene desarrollando, buscando con ello, poder mejorar la intervención, corregir una postura asumida y, fundamentalmente, permitir una retroalimentación continua.

Reconocer percepciones de docentes y estudiantes

Quinta. – Algunas escuelas parecen auto percibirse como ‘más dadas’ a poder desarrollar proyectos de RSU. A partir de los testimonios recogidos, esta percepción incluso identifica cierta ‘naturalidad’ en las acciones que vienen desarrollando. Esto a partir de una tradición previa y arraigada de proyección social (como en las carreras de medicina y trabajo social) o en las características mismas de la formación profesional y el contenido de su plan curricular. Sin embargo, esta autopercepción es perniciosa en la medida que construye un relato donde unas escuelas pueden desarrollar RSU mientras otras no estarían dadas ‘naturalmente’. Esta narrativa también puede llevar a asentar la idea equivocada que toda experiencia de proyección es, por si misma, RSU, borrando las diferencias entre una propuesta que busca asentarse y un modelo anterior que se pretende superar.

Sexta. - Una de las percepciones más recurrentes que podemos identificar es la sensación de obligatoriedad respecto a la RSU que percibían la mayoría de los docentes, de manera especial en los primeros años de implementación de esta. Percepciones como ‘carga’, ‘tarea adicional’ o pérdida de tiempo acompañaban a esta concepción de obligatoriedad. Si bien los docentes y coordinadores entrevistados, en la mayoría de los casos mencionan que se está percibiendo cambios en esta forma de pensar la RSU; sin embargo, también es posible identificar algunas resistencias que a pesar del paso del tiempo se mantienen y que se pueden expresar en actitudes como la indiferencia o cierto cuestionamiento. Estas posturas son más difíciles de transformar, pero son ciertamente un pendiente.

Propuestas de docentes y estudiantes en políticas de RSU

Séptima. - Las propuestas recogidas no solo son diversas, sino también parecen haberse movido en un espectro que consideramos amplio, ya que mientras algunas se orientan a cuestiones operativas, puntuales e incluso cotidianas (por ejemplo,

disponibilidad de presupuesto) otras se acercan críticamente al modelo de RSU, ya que lo perciben como algo ajeno, impuesto, que no toma en cuenta la particularidad social y cultural de la UNSA. Conviene prestar atención a las primeras, ya que proviene de la voz de docentes y estudiantes, pero también no perder de vista esa mirada crítica que traen las segundas, ya que ese cuestionamiento al modelo puede ser un insumo inicial que transforme el modelo actual de RSU en una propuesta más asentada en la realidad de cada institución.

Octava. - Consideramos que algunas de las propuestas apuntan a la gestión de la RSU, como aquellas que buscan definir un solo proyecto por escuela profesional al cual se articulen los diferentes años de estudio. Esta propuesta surge como reacción a la carga, en algunos casos significativa, de proyectos para docentes y estudiantes, que resulta contraproducente al generar cierta aversión antes que cercana a las iniciativas de RSU emprendidas. La participación de estudiantes, la evaluación de impactos o incorporar el enfoque de RSU en los planes curriculares son otras propuestas que van en esta misma línea de gestionar el funcionamiento articulado e integral de la RSU en la UNSA.



Recomendaciones

1. La primera recomendación apunta a insistir en fortalecer el tránsito ya iniciado entre el modelo solidario/asistencialista al modelo de retroalimentación formativa que permita mejorar los niveles de gestión y participación de los diferentes actores involucrados y que genere la construcción de aprendizajes mutuos, es decir, aquellos que construyan un diálogo entre universidad y sociedad. Para ello, es conveniente no solo fortalecer los proyectos en marcha o aquellos que estén por iniciarse, sino incorporar la evaluación de impactos para poder reconocer avances o, de ser el caso, poder corregir algunas iniciativas.

2. La separación entre responsabilidad interna frente a proyección, si bien consideramos que posee un carácter más organizativo que propiamente conceptual, debe integrarse en una sola propuesta conceptual y organizativa. Por ejemplo, los comités de responsabilidad interna deberían definirse básicamente como comités de responsabilidad, nominación que les permita mirar en ambos sentidos y no lleve una limitación tácita en su funcionamiento. Recordemos que características inherentes a las políticas de RSU son la transversalidad y la integralidad, de manera que trazar una línea divisoria si bien inicialmente puede ayudar a ordenar y organizar la propuesta, transcurrido un periodo de tiempo se debería considerar una mirada más completa e integral.

3. Es necesario también fortalecer competencias de docentes y estudiantes. Si bien todos los actores involucrados que hemos entrevistado traen consigo una voluntad y espíritu de servicio ciertamente encomiable, es pertinente identificar debilidades que requieran ser fortalecidas. En el caso de los docentes, por ejemplo, se ha percibido la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo. Ciertamente no es posible percibir en nuestra sociedad una valoración especial del trabajo en equipo y habría cierta tendencia al trabajo individual. Ello trae consigo, en el caso de la RSU, una diversidad de propuestas de proyectos, pero que pueden carecer de equipos que las hagan sostenibles y no dependientes de una sola persona. En el caso de los estudiantes voluntarios, también surge una serie de sugerencias respecto a competencias que deberían desarrollarse: organización de actividades, manejo de emociones, organización del tiempo, habilidades blandas y duras que permitan una mejor performance de cada uno de ellos, entre otras.

4. Generar espacios que permitan compartir experiencias exitosas de proyectos que hayan concluido o que estén en desarrollo, en especial aquellas que concluyen con una investigación publicada. En ellas, resaltar el trabajo en equipo, la construcción de

sinergias y la búsqueda incesante de construir conocimiento multi, inter y transdisciplinario. Nos atreveríamos a sumar a esta idea también la posibilidad de compartir experiencias que no han dado resultado, no en el afán de hacer escarnio de ellas, sino para poder identificar aspectos, factores o condiciones que pueden haber afectado el desarrollo de un proyecto que en su concepción inicial parecía que tenía un diseño adecuado, pero que en la práctica no consiguió los resultados esperados.

5. Hay una especie de lugar común que parece ubicar a algunas escuelas en la categoría de ser socialmente responsables, casi por naturaleza, frente a otras cuyas características no les permite, al menos inicialmente, establecer un vínculo con la RSU. Convendría identificar, a partir de la evaluación de experiencias propias y la difusión de experiencias externas, posibles proyectos que permitan operativizar este vínculo. Es decir, mostrar como algunas escuelas aparentemente desvinculadas de la RSU, por su perfil académico o profesional, han sabido proponer iniciativas creativas. Ello ayudaría a desterrar esta idea que hemos podido recoger y que, de alguna manera, resta capacidad de agencia a aquellas escuelas que se les percibe como ajenas a la RSU. Otra alternativa que surgió para ‘naturalizar’ la RSU en otras escuelas es vincular a docentes, principalmente dedicados a la investigación, para que puedan aportar a una reflexión sistemática sobre las actividades desarrolladas. Como habíamos mencionado, la investigación en RSU, en general, es una de las ausencias que este trabajo ha podido identificar, de manera que el aporte de estos docentes podría contribuir decididamente en la mejora de estas propuestas.

6. También mencionábamos en nuestras conclusiones que una de las percepciones recurrentes es aquella que relaciona los proyectos de RSU con cierta ‘obligatoriedad’. Si bien, como muchos docentes mencionan, está concepción ha venido retrocediendo, es pertinente promover lo que algunos entrevistados denominaron ‘la interiorización del sentido que posee la RSU’. Esta interiorización busca que la comunidad universitaria perciba que las diferentes actividades de responsabilidad social no son algo ajeno, impuesto, cuyo cumplimiento únicamente se da por una normativa establecido, antes que por un reconocimiento de sentido. En este proceso de interiorización convendría inicialmente recoger, de una forma más amplia, las diferentes concepciones que existen sobre la RSU y poder proponer, junto con los mismos actores, estrategias diferenciadas que permitan un relanzamiento de la RSU en la UNSA. Consideramos que más que soluciones que provengan de fuera, es importante que los docentes puedan reconocer como su voz puede generar transformaciones necesarias.

7. Otra de las propuestas proponía transitar de la promoción de actividades a la evaluación de estas. Si bien algunos de los docentes entrevistados manifestaban que han establecido espacios para la evaluación de actividades, en otros casos parece reconocerse su ausencia. Y el sentido de esta evaluación apuntaba no solo al cumplimiento de la actividad y la redacción del informe pertinente, sino a poder proponer preguntas que conduzcan a una retroalimentación efectiva. Es decir, después de desarrollada la actividad ¿qué vino después, que sirvió, que se puede mejorar? Si hay un objetivo para estas actividades, ¿este se cumplió? Convendría desarrollar una propuesta que permita una evaluación efectiva de las diferentes actividades emprendidas. Sumado a ello, otra demanda importante por parte de los docentes es la posibilidad de contar con instrumentos que les permitan medir impactos. Es decir, hay una urgencia por contar con la metodología adecuada para medir de alguna manera si es posible identificar un cambio entre una situación precedente y una actual.

8. Difundir experiencias exitosas pueden generar lo que una de las docentes entrevistadas denominaba 'sana competencia entre docentes'. Estos proyectos motivadores, tal como lo indicaba la docente, no solo puedan involucrar, también pueden inspirar. Este último punto puede llegar a convertirse en una estrategia que no solo llegue a quienes tienen una actitud proactiva y comprometida con la RSU, sino puede involucrar a nuevos docentes, a ese 'público difícil' que hasta el momento mantiene una actitud suspicaz respecto a la RSU. También la comunicación adecuada de estas experiencias puede inspirar, generar nuevas ideas, diseñar nuevas alianzas que involucren no solo a docentes de nuevas escuelas, sino incluso escuelas que puedan desarrollar un trabajo conjunto. A nivel de estudiantes, muchos sugerían que 'vivir la experiencia' (en referencia a la primera participación en una actividad de RSU) es la manera como algunos de sus compañeros, antes indiferentes, cambiaron completamente su percepción frente a esta.

Capítulo VI: Propuesta de mejora

6.1 Título de la propuesta

Lineamientos para un Plan de Mejora en la implementación de las políticas de responsabilidad social en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2024.

6.2 Descripción

El siguiente conjunto de propuestas de mejora surge a partir de la investigación desarrollada con la colaboración de diferentes actores vinculados a la RSU en la Universidad Nacional de San Agustín y de las necesidades que se ha podido recoger en la misma. Sin embargo, también este documento se ha alimentado de algunas ideas que generosamente compartieron docentes y estudiantes que, a partir de su experiencia, han podido identificar no solo que aspectos deben mejorarse, sino como pueden mejorarse.

6.3 Objetivo general

Mejorar la implementación de las políticas de responsabilidad social en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa con un conjunto de acciones que permitan atender las limitaciones identificadas en la gestión.

6.4 Objetivos específicos

- Identificar las principales demandas de los diferentes actores vinculados a los programas de RSU buscando convertirlas en acciones que sean la base de un plan de mejora.
- Relacionar ese conjunto de acciones definidas con los ejes que orientan la RSU en la Universidad Nacional de San Agustín para poder validar su relación y justificar su elección.

- Proponer una ruta tentativa que permita diseñar, formular, implementar y evaluar las acciones a partir de su categorización en urgentes, mediatas y de largo plazo a través de una hoja de ruta.

6.5 Acciones de mejora

1. **Consolidar un solo proyecto por Escuela Profesional:** Consideramos que es conveniente centralizar la actividad en un proyecto por escuela profesional al que se vaya articulando cada año de estudios. Esto permitiría, además, poder hacer un mejor seguimiento y canalizar esfuerzos antes que dispersarlos.
2. **Participación de estudiantes desde el diseño y formulación de las iniciativas y proyectos:** Los estudiantes, de manera especial aquellos que se comprometen voluntariamente en iniciativas de RSU, deben tener una mayor participación, ya que tanto sus ideas como su perspectiva en la implementación de los proyectos es valiosa.
3. **Promoción del trabajo en equipo:** si bien las iniciativas individuales son meritorias, estas deben ser la base de un futuro trabajo en equipo, que articule esfuerzos y genere sinergias entre los miembros de la comunidad universitaria. Este trabajo en equipo podría darse en dos niveles:
 - A nivel interno (en cada escuela profesional): pensado como un nivel de articulación inicial, que permita tanto a docentes como estudiantes tener un primer intercambio, que los vaya preparando para un segundo nivel.
 - Multi, inter y transdisciplinario: Modelo ideal de trabajo, que busca involucrar en la atención de un problema las visiones, metodologías y formas de proceder de diversas disciplinas. La investigación ha recogido













un ejemplo de un proyecto que en el camino ganó en esta dimensión debido a las características de la temática que abordada.

- 4. Evaluación de impactos:** Es pertinente, estando por cumplirse casi diez años de la Ley Universitaria 30220, socializar metodologías y herramientas que permitan evaluar impactos. Este es un pedido de muchos docentes que requieren conocer si los esfuerzos desplegados están generando cambios que vayan más allá de los resultados inmediatos.
- 5. Capacitación para docentes y estudiantes:** Si bien hay algunos temas que son requeridos por estudiantes (liderazgo, habilidades blandas) y docentes (Competencias de gestión) es necesario asegurar que estos puedan replicarse y garantizar la entrega de productos finales: proyecto de intervención con enfoque de RSU. Esto para no caer en el problema de la capacitación sin acción y compromiso.
- 6. Compartir experiencias exitosas de RSU:** Es necesario socializar experiencias exitosas hacia dentro (puede servir de motivación para el resto de la comunidad universitaria) y hacia fuera, a través de eventos de carácter público. La elección de estos proyectos puede ser a través de un concurso que premie buenas prácticas en RSU y que incluso otorgue incentivos (financiamiento, apoyo logístico) tanto del sector público como del sector privado.
- 7. Relación entre líneas de investigación y proyectos de RSU:** En la línea de fortalecer un ciclo en los proyectos de RSU denominado diagnóstico, ejecución, evaluación e investigación que permita, en el sentido que propone la investigación en gerencia social, volver sobre la misma política para poder aprender de ella y corregir errores en el futuro.

- 8. Incorporar ODS en el curriculum de la educación superior:** Esta es una propuesta que recogemos de Vallaey (2023) que busca incorporar las nociones de desarrollo sostenible en los procesos de enseñanza- aprendizaje, buscando transformar el rol social de las universidades.
- 9. Mentoría entre estudiantes:** los estudiantes de años superiores pueden ser mentores de sus compañeros de años inferiores a través de un programa de mentoría, que busque involucrar a los nuevos estudiantes en proyectos que ya están en desarrollo, pero cuya continuidad podría afectarse por la culminación de los estudios de los estudiantes de últimos años.
- 10. Presupuesto:** es importante garantizar el 2% de presupuesto para los diferentes proyectos de RSU. Si bien el autofinanciamiento es importante o la búsqueda de fondos privados puede ser una alternativa, es fundamental asegurar que las actividades cuenten con mínimos para poder solventarse sin sobresaltos.
- 11. Transitar de la obligatoriedad a la autonomía:** si bien este último punto (similar al punto 10) no es una propuesta en concreto que se puede transformar en un proyecto, consideramos que el enfoque de RSU de la universidad peruana debe pasar de la obligación a la autonomía, como una muestra de un ejercicio democrático y ciudadano. Cumplimos con nuestros deberes no porque haya una amenaza latente de premio o castigo, sino porque estamos convencidos que con ello contribuimos en la construcción de una sociedad mejor.

Tabla 4

Eje	Gestión	Docencia	Investigación	Extensión
Acción				
1. Consolidar un solo proyecto por Escuela Profesional				
2. Participación de estudiantes desde el diseño y formulación de las iniciativas y proyectos				
3. Promoción del trabajo en equipo				
4. Evaluación de impactos				
5. Capacitación para docentes y estudiantes				
6. Compartir experiencias exitosas de RSU				
7. Relación entre líneas de investigación y proyectos de RSU				

8. Incorporar ODS en el currículum de la educación superior				
9. Mentoría entre estudiantes				
10. Presupuesto				
11. Transitar de la obligatoriedad a la autonomía				

Nota, Relación de contribución entre acciones de mejora y ejes de la UNSA. Elaboración propia.

Como es posible apreciar en la Tabla 4, se ha vinculado cada una de las acciones propuestas con los ejes de RSU de la UNSA. Si bien algunos parecen contribuir más que otros, en todos los casos cada acción contribuye de manera directa en por lo menos dos ejes (indirectamente podría ser incluso mayor la contribución).

Esta tabla también nos podría ayudar a categorizar cada acción propuesta y e incluso poder asignarles algún orden de prioridad. Por ejemplo, mientras el tema del presupuesto es algo que se requiere que sea inmediato, la promoción del trabajo en equipo es progresiva.

6.6 Hoja de ruta

Esta hoja de ruta busca categorizar las acciones como urgentes, mediatas y de largo plazo, como parte del plan de mejora. Para ello se ha establecido una temporalidad de 100 días, un año y cuatro años.

100 días

- Elaboración de un diagnóstico participativo dirigido por la OURS que vincule los diferentes niveles (facultades, escuelas, personal administrativo).
- Establecimiento de metas vinculadas a partir del conjunto de acciones elegidas para ser desarrolladas.
- Presupuesto asignado a las diferentes instancias vinculadas a la RSU en relación con la Ley 30220.
- Definición de un solo proyecto que se trabajará en cada escuela profesional para, a partir de allí, articular las diferentes actividades.
- Formación de equipos de trabajo a nivel de cada escuela.
- Participación de estudiantes en el diseño y formulación de diferentes proyectos.

Un año

- Proyectos únicos definidos por escuela concluidos y evaluados luego de su primer año de ejecución.
- Socialización de las primeras experiencias exitosas a través de eventos públicos.
- Formación de los primeros equipos de trabajo multidisciplinarios que vayan trazando su plan de trabajo y sus estrategias de articulación.
- Programa de mentoría estudiantil evaluado luego de su primer año de aplicación.

- Primer ciclo de capacitaciones de docentes y estudiantes concluida, con réplicas aplicadas y productos finales presentados. (Proyecto de intervención con enfoque RSU).

Cuatro años

- Evaluación de impactos con metodología y herramientas gestionadas por docentes y estudiantes que permiten reconocer cambios a partir de las acciones generadas.
- La investigación incorporada como una práctica indelible de la RSU expresada a través de la publicación de artículos que son insumo para el desarrollo de nuevas políticas.
- Planes curriculares enfocados al desarrollo sostenible que son la base de profesionales socialmente responsables y ambientalmente comprometidos.
- Equipos de trabajo inter y transdisciplinarios, que trabajan coordinadamente y permiten un abordaje más completo a la problemática social con enfoque de derechos humanos.

Bibliografía

ANDERSON, Bob

- 2021 El espíritu del liderazgo. Consultado: 22 de enero de 2024
https://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2021/10/Spirit_of_Leadership_SP.pdf

BOBADILLA, Percy y Carlos CENTURIÓN (Coord.)

- 2017 *La gerencia social en la práctica. Análisis de los modelos de gestión de los programas y proyectos sociales*. Lima: PUCP. Consultado: 12 de enero de 2024
<https://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/10/libro-gerencia-social-en-la-practica.pdf>

BOBADILLA, Percy (Coord.)

- 2020 *La gerencia social en la práctica. Modelos de gestión en la ejecución efectiva de políticas sociales*. Lima: PUCP. Consultado: 12 de enero de 2024
<https://files.pucp.education/posgrado/wp-content/uploads/2021/03/03160729/libro-final-de-fundamentos-en-gs.pdf>

CECCHI, Nestor, Juan José LAKONICH, Dora Alicia PEREZ y Andrés ROTSTEIN

- 2009 *El Compromiso Social de la Universidad Latinoamericana del Siglo XXI. Entre el debate y la acción*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

CEPAL

- 2022 *Curso Valor público y gestión por resultados*. Consultado: 31 de enero de 2024
https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/valor_publico_y_gestion_por_resultados.pdf

COTLER, Julio

- 1980 *Democracia e integración nacional*. Lima: IEP Consultado: 6 de enero de 2024
https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/553/2/cotler_democraciaeintegracion_nacional.pdf

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2014 *Ley N° 30220. Ley Universitaria.* Consultado 29 de abril de 2021

http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf

CONTRERAS, Carlos y Marcos CUETO

2013 *Historia del Perú contemporáneo. Desde las luchas por la independencia hasta el presente.* Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

COTLER, Julio y Ricardo CUENCA (Eds.)

2009 *Las desigualdades en el Perú: balances críticos.* Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

CUSIMAYTA, Magna

2011 *Percepción de la Responsabilidad Social en la Universidad Andina del Cusco, 2011.* Tesis de maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos. Arequipa: Universidad Católica Santa María. Consultado: 3 de Abril de 2021

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/9336>

DEL ÁGUILA, Alicia

2013 *La ciudadanía corporativa: Política, sufragios y constituciones en el Perú (1821-1896).* Lima: IEP

DIRECCION ACADEMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (DARS)

2019 *La responsabilidad social universitaria en la Pontificia Universidad Católica del Perú.* Lima: PUCP. Consultado 1 de Abril de 2021.

<https://dars.pucp.edu.pe/publicacion/la-responsabilidad-social-universitaria-la-pontificia-universidad-catolica-del-peru/>

DIRECCION ACADEMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (DARS)

2018 *La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el Perú: aproximación inicial 2016-2017* Lima: PUCP. Consultado 1 de Abril de 2021.

<https://dars.pucp.edu.pe/publicacion/la-responsabilidad-social-universitaria-rsu-peru-aproximacion-inicial-2016-2017/>

FAERMAN, Romina

2015 *Ética del cuidado: una mirada diferente en el debate moral* Consultado: 22 de enero de 2024 https://www.palermo.edu/derecho/pdf/teoria-del-derecho/n3/TeoriaDerecho_06.pdf

FLORES GALINDO, Alberto

1999 *Tradición autoritaria: Violencia y democracia en el Perú*. Consultado: 22 de enero de 2024 https://www.verdadyreconciliacionperu.com/admin/files/articulos/1693_digitalizacion.pdf

FRASER, Nancy

1997 “¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas de la justicia en la era «postsocialista»” Consultado: 22 de enero de 2024 <https://newleftreview.es/issues/0/articulos/nancy-fraser-de-la-redistribucion-al-reconocimiento-dilemas-de-la-justicia-en-la-era-postsocialista.pdf>

GARCÍA RANGEL, Fabiola y Rosa VEGA CANO denominado

2019 *Responsabilidad Social Universitaria. Buenas Prácticas. Una visión en instituciones de educación superior latinoamericanas*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Consultado: 3 de abril de 2021 https://securereservercdn.net/198.71.233.72/q2w.367.myftpupload.com/wp-content/uploads/2021/02/BuenasPracticasRSU_UMSNH_URSULA.pdf

GARZÓN, Manuel

2018 “La responsabilidad social universitaria, orígenes y antecedentes”. En: *La responsabilidad Social en organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica* Editorial: Sello editorial CORUNIAMERICANA, pp.11-42 Consulta: 31 de marzo de 2021. https://www.researchgate.net/publication/335843187_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_UNIVERSITARIA_ORIGENES_Y_ANTECEDENTES_11-42_original

GILLIGAN, Carol

2013 *La ética del cuidado*. Cuadernos de la Fundación Víctor Grifols i Lucas Consultado: 10 de febrero de 2024 https://www.revistaseden.org/boletin/files/6964_etica_del_cuidado_2013.pdf

ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL

2010 ISO 26000 Visión general del proyecto Consultado: 5 de febrero de 2024

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

JIMÉNEZ, Mónica

2006 “La experiencia de Universidad Construye País en responsabilidad social universitaria, Chile” Consultado: 2 de abril de 2021

<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/7414>

KATAYAMA, Roberto

2014 “Modelos de responsabilidad social universitaria”. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Lima, Volumen 17, número 33. Pp. 39-44. Consultado: 2 de Abril de 2021

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11679>

KLISBERG, Bernardo

1999 “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo.” *Revista de la CEPAL* N° 69. Consultado: 30 de abril de 2023

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12190>

LANEGRA, Iván

2021 *La travesía democrática. La democracia y el bicentenario*. Consultado: 3 de febrero de 2024 <https://bicentenario.gob.pe/biblioteca/detalle-libro/la-travesia-democratica>

LATINOBARÓMETRO

2023 *Informe 2023. La recesión democrática de América Latina* Consultado: 3 de febrero de 2024. <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL PUCP

13 de mayo de 2017 Video del tema 1: Gerencia Social y liderazgo para la creación de valor social Consultado: 3 de febrero de 2024

https://educast.pucp.edu.pe/video/11282/video_del_tema_1_gerencia_social_y_liderazgo_para_la_creacion_de_valor_social

MILÓN, Mónica

2019 *Percepción de la Responsabilidad Social Universitaria desde la perspectiva del docente y estudiante de una Universidad Privada de Arequipa*. Tesis de maestría en Ciencias con mención en gestión Social y Desarrollo Sostenible Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Consultado: 3 de Abril de 2021

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/11515>

MORRISON, S. L.

1965. *Formación de posgrado para una carrera en salud pública*. Salud Pública. Volumen 79, Numero 5.

NOGUERA, María

2015 *Desarrollo moral y sociedad*. Consultado: 9 de febrero de 2024
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7020955>

NUSSBAUM, Martha

2012 *Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.

NUSSBAUM, Martha

2007 *Las fronteras de la justicia*. Barcelona: Paidós. Consultado: 9 de febrero de 2024
https://www.academia.edu/6545437/Nussbaum_Martha_Las_Fronteras_de_La_Justicia

OFICINA UNIVERSITARIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

2021 UNSA: Universidad socialmente responsable. Buenas prácticas en RSU 2016 – 2020 Consultado: 3 de febrero de 2021

https://www.unsa.edu.pe/wp-content/uploads/2019/09/5_Texto_Responsabilidad-Social-Universitaria_compressed.pdf

OFICINA UNIVERSITARIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

S/F Presentación. Consultado: 10 de abril de 2021

<https://www.unsa.edu.pe/ouresponsabilidadsocial/presentacion/>

OFICINA UNIVERSITARIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

2017 *Programa de intervención actualizado 2017-2020*. Consultado 30 de abril de 2021

<https://www.unsa.edu.pe/ouresponsabilidadsocial/wp-content/uploads/sites/4/2018/07/PROGRAMA-DE-INTERVENCIN-2017-2020.pdf>

OFICINA UNIVERSITARIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

2017 *Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria*. Consultado 30 de abril de 2021

<https://www.unsa.edu.pe/ouresponsabilidadsocial/2018/07/06/reglamento-de-responsabilidad-social/>

ONU

S/F Objetivos de desarrollo sostenible. Consultado: 1 de abril de 2021.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

PRME

2007 “Principios para una educación responsable en gestión” En: *Biblioteca virtual RS*. Consultado: 31 de marzo de 2021.

<http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/12/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf>

QUINTANILLA, Pablo

2017 “Agencia, voluntad y autoconocimiento” En: *Ética, agencia y desarrollo humano*. Ismael Muñoz, Marcial Blondet y Gonzalo Gamio (Eds.). Lima: PUCP. Consultado: 3 de febrero de 2024

<https://www.pucp.edu.pe/idhal/publicacion/etica-agencia-y-desarrollo-humano/>

REATEGUI, Félix

2009 *El sistema educativo durante el proceso de violencia*. Colección Cuadernos para la memoria histórica. Lima: IDEHPUCP.

SCHWALB, Matilde, María Angela PRIALE y Francois VALLAEYS

2019 *Guía de responsabilidad social universitaria*. Lima: Universidad del Pacífico. Consultado: 20 de marzo de 2021

<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2465?show=full>

SEN, Amartya

2000 *Desarrollo y libertad*. Bs. As.: Planeta.

SEN, Amartya

1983 “Los bienes y la gente”. *Comercio exterior*. México D. F., volumen 33, núm. 12. Consultado: 3 de febrero de 2024

<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/241/7/RCE7.pdf>

TOVAR, Teresa

2023 *Material del Curso Enfoques y Metodologías para la Promoción de la Participación Social y las Relaciones Comunitarias*. Lima: Maestría en Gerencia Social PUCP

TOVAR, Teresa

2020 *Material del Curso Investigación en Gerencia Social*. Lima: Maestría en Gerencia Social PUCP

TURPO, Oswaldo y Luis ACUÑA (Eds.)

2019 *Investigación formativa y formación de investigadores en educación I*. Arequipa: Editorial UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

2015 *Estatuto*. Consultado 30 de abril de 2021

https://www.unsa.edu.pe/transparencia/docs/ESTATUTO_UNSA_FINAL_2016_a_probado.pdf

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN (UNSA)

Reseña Histórica. Consulta: 10 de abril de 2021

<https://www.unsa.edu.pe/resena-historica/>

VARELA-ÁLVAREZ, Enrique

2011 *La gobernanza en la obra de Joan Prats*. Madrid: Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP)

VALLAEYS, François

2023 *Manual para incorporar la Agenda 2030 y los ODS en el currículum de educación superior*

<https://cies.org.pe/publicaciones/manual-para-incorporar-la-agenda-2030-y-los-ods/>

VALLAEYS, François

2018 “Las diez falacias de la responsabilidad social universitaria”. En: *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. Lima, Volumen 12, número 1. Consultado: 30 de marzo de 2021

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S222325162018000100004&script=sci_arttext&tlng=pt

VALLAEYS, François, Cristina DE LA CRUZ y Pedro SASIA

2009 *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. México: BID, McGrawHill

VALLAEYS, François

2007 “Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria”. Consultado: 4 de abril de 2021

<https://www.uv.mx/APPS/CUO/TALLERSU/Docs.%20RSU%20para%20INEGI/Breve%20marco%20te%C3%B3rico%20de%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria.pdf>



NORMA	LEY UNIVERSITARIA 30220	ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN	REGLAMENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA - UNSA	PLAN DE INTERVENCIÓN ACTUALIZADO 2017-2020- OFICINA UNIVERSITARIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
AÑO	2014	2015	2017	2017-2020
ENFOQUE	<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Académicas, • Investigación, • Participación en el desarrollo social • Servicios de extensión, ambiental e institucional 	<p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión, • Docencia, • Investigación y • Extensión 	<p>Ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación, • Investigación, • Gestión y • Proyección social/extensión universitaria 	<p>Ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campus responsable (gestión), • Formación profesional y ciudadana (formación), • Gestión social del conocimiento (investigación) y • Participación social (extensión)
CONTENIDO	<p>Cap. XIII Ley Universitaria 30220</p> <p>Artículo 124. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA</p> <p>Artículo 125. MEDIOS DE PROMOCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA</p>	<p>CAPÍTULO UNDÉCIMO - DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA</p> <p>Artículo 357. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA</p> <p>Artículo 358. POLÍTICAS DE VINCULACIÓN</p> <p>Artículo 359. RESPONSABILIDAD INTERNA</p> <p>Artículo 360 OFERTA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES</p>	<p>Capítulo I. De la naturaleza Art. 1 al 5</p> <p>Capítulo II. De los objetivos de la responsabilidad social universitaria Art. 6 y 7</p> <p>Capítulo III. De la responsabilidad social universitaria en la formación profesional Art. 8 al 13</p> <p>Capítulo IV. La responsabilidad social universitaria en la investigación Art. 14 al 17</p> <p>Capítulo V. La responsabilidad social universitaria en la gestión institucional Art. 18 al 29</p>	<p>Programa de intervención 2017 – 2020: acciones estrategias (PEI), objetivos, resultados, actividades, metas, indicadores e interesados.</p> <p>Cronograma de intervención 2017 – 2020 A lo anterior se agrega financiamiento, monto aproximado y meses.</p>

		<p>Artículo 361. VOLUNTARIADO AGUSTINO</p> <p>Artículo 362. PLAN ANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA</p>	<p>Capítulo VI. La responsabilidad social universitaria en la proyección social y extensión universitaria Art. 30 al 40</p> <p>Capítulo VII. De la organización de la Oficina Universitaria de responsabilidad social Art. 41 al 50</p> <p>Capítulo VIII. De los comités de responsabilidad interna y las unidades de proyección social y extensión universitaria de cada facultad Art. 51 al 61</p> <p>Capítulo IX. De los participantes Art. 62 al 70</p> <p>Capítulo X. Del procedimiento para la presentación de propuestas y/o iniciativas Art. 71 y 72</p> <p>Disposiciones finales Primera y segunda</p>	
--	--	--	---	--

Tabla 6 Resumen OURS y Unidades de proyección social y extensión universitaria (Facultades)

OFICINA Y UNIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	ENFOQUE	PARTICIPACIÓN	PERCEPCIONES	PROPUESTAS
OURS	<p>Tránsito de un modelo solidario a una retroalimentación formativa.</p> <p>Formación integral a partir de un enfoque transversal que involucre la participación en todos los niveles.</p> <p>Distancia entre la norma y lo que efectivamente se desarrolla. Control, seguimiento y obligatoriedad en el cumplimiento de funciones</p>	<p>Los coordinadores de facultad son aliados, pero se debe mejorar la participación “te aferras a una idea que es más simple de hacer”</p> <p>Actividades que no tienen sostenibilidad</p> <p>Trabajo en equipo como una debilidad que necesita fortalecerse</p> <p>Necesidad de instrumentos para identificar impactos</p> <p>Complementar lo cuantitativo con lo cualitativo</p>		
FACULTAD CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES	<p>Universidad como institución de mayor impacto en la sociedad aprendizaje y servicio</p>	<p>Hay escuelas que por su naturaleza trabajan mejor los proyectos de RSU</p> <p>Cerrar el ciclo: investigación - publicación, porque debemos enterarnos en que condición estamos para poder tomar decisiones respecto a esta problemática</p>	<p>Inicialmente la RSU como “poco interesante y difícil de articularse”,</p> <p>La difusión de actividades ha contribuido en mejorar la percepción</p>	<p>Sostenibilidad de los proyectos para cumplir un ciclo: Aprendizaje, investigación, acción y divulgación.</p>

		Factor clima institucional puede condicionar la participación		
FACULTAD DE MEDICINA	<p>Relación entre ética con los ejes definidos por la universidad: formación, gestión, investigación y proyección</p> <p>Aplicabilidad de los ejes definidos</p> <p>Servicio hacia la comunidad</p>	<p>Normar el voluntariado para cuidarse de incentivar, sin quererlo, prácticas lejanas a la RSU: beneficencia, filantropía, asistencialismo.</p> <p>Darle sostenibilidad al voluntariado y el desarrollo de habilidades sociales (liderazgo, por ejemplo)</p> <p>Departamentos académicos como espacios de diálogo y propuesta</p>	<p>Algunos, descalificación inicial, al asociar la RSU con la Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Otros, la RSU como oportunidad, un camino que se abre frente a los compromisos que tenemos con la sociedad</p>	<p>Promoción de estilos de vida saludable</p> <p>Relación entre RSU e investigación formativa debe consolidarse</p> <p>Involucrar a los trabajadores administrativos</p> <p>Incorporar la dimensión ética en todos los niveles y en cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria</p>
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	<p>Cambio en todas las acciones</p> <p>La academia al servicio de la sociedad, básicamente orientada a grupos vulnerables</p> <p>Universidad como una empresa, pero en el sentido de visibilizar sus acciones:</p>	<p>Carreras cuya naturaleza las vincula inmediatamente con la RSU. Ello genera una mayor participación</p> <p>Tarea pendiente es observar si las políticas de RSU están generando cambios</p> <p>Factor obligatoriedad esta relacionada a la participación</p>	<p>Esta pasando de ser una obligación a una 'especie de cultura'</p> <p>Se está pasando de un enfoque basado en la 'ayuda' a otro más reflexivo y crítico</p>	<p>Mesa de concertación para cambios de actitudes, esto desde la escuela de psicología junto con la Asociación Humanos y en alianza con gobiernos locales</p> <p>Empoderar a los padres de familias con bajos recursos en acciones de emprendimiento, en alianza con la ONG Inti Wawa.</p> <p>Iniciativas de estudiantes como Socialmente visibles</p> <p>Fortalecer proyectos de salud mental y orientación vocacional</p>

Tabla 7 Resumen docentes encargados en escuelas profesionales

	PROYECTOS IMPLEMENTADOS	DIRIGIDO A	TIPO	PROYECTOS FUTUROS
ANTROPOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de voluntariado (Arequipa, Cusco, Puno y Tacna) • Interculturalidad en la religiosidad popular 	<p>Voluntarios</p> <p>Agentes pastorales de parroquias de Arequipa</p>	<p>Capacitación a través de charlas brindadas por especialistas</p> <p>Capacitación a través de charlas brindadas por especialistas</p>	Centros de Atención Residencial de la Beneficencia de Arequipa
HISTORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca virtual bicentenario 	Estudiantes y público en general	Repositorio de información de acceso libre	No precisa
ENFERMERÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Educación para la Salud – Medidas de bioseguridad • Primeros auxilios - Elaboración de botiquín casero 	Público en general	Videos instructivos difundidos a través de redes sociales para promover cuidados, de manera especial durante la pandemia.	No precisa
FILOSOFÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso de Filosofía • Olimpiadas de Filosofía 	<p>Público especializado</p> <p>Estudiantes de secundaria (4to y 5to)</p> <p>Estudiantes universitarios</p>	<p>Capacitación a través de ponencias académicas</p> <p>Capacitación en redacción de ensayos que participan en un concurso</p>	<p>Olimpiadas de Filosofía</p> <p>Campañas de donación de sangre</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de donación de sangre 		Campañas de donación en las que participa la comunidad universitaria	
LITERATURA Y LINGÜÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Para los idiomas no hay edad 	Adultos mayores	Capacitación a través de clases virtuales en el aprendizaje de un idioma: quechua, inglés, francés.	No precisa, depende de los proyectos que presenten los docentes.
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Festival El signo y el arte • Comunicación en casa • Socialmente visibles 	<p>Estudiantes universitarios</p> <p>Público en general</p> <p>Público en general</p>	<p>Difusión de aprendizajes</p> <p>Capacitación a través de charlas brindadas por especialistas</p> <p>Videos instructivos difundidos a través de redes sociales</p>	Posicionar proyectos mencionados