

# El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección

The Concept of University Social Responsibility from the Perspective of Upper Direction

Le concept de responsabilité sociale universitaire sous l'approche de la haute direction

*Ricardo A. Gaete Quezada*

Docente-investigador, Universidad de Antofagasta,  
Antofagasta, Chile.  
Doctor en Procesos de Cambio Social, Universidad de  
Valladolid, España.

*E-mail: ricardo.gaete@uantof.cl*

**Artículo de investigación científica y tecnológica**

Según clasificación COLCIENCIAS

Recibido: diciembre-1-14

Revisado: marzo-20-15

Aprobado: abril-23-15

## Resumen

Se analiza el concepto de responsabilidad social universitaria basado en la comprensión que poseen sobre el comportamiento socialmente responsable los directivos de cuatro universidades de la ciudad de Antofagasta en Chile. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo considerando a la entrevista semi-estructurada como técnica de recolección de la información y a los procedimientos de la Teoría Fundamentada para analizar los planteamientos y experiencias de los directivos universitarios sobre el problema investigado. Los resultados obtenidos asocian al concepto de responsabilidad social universitaria por una parte con un proceso de formación profesional que permita a los estudiantes tener un mayor contacto con la realidad social que los rodea y por otra parte, con una mayor pertinencia del quehacer universitario con los requerimientos y necesidades de la sociedad. Se concluye que los directivos universitarios poseen un importante rol para la implementación de políticas y acciones que fortalezcan el comportamiento socialmente responsable de las universidades, sobre todo en la gestión del cambio en la cultura organizacional como factor clave de éxito para este proceso.

*Palabras clave: directivos universitarios, educación superior, estudio de caso, metodología cualitativa, responsabilidad social universitaria.*

## Abstract

The concept of university social responsibility is analyzed based on the understanding they have on the socially responsible behavior of the directors of four universities in the city of Antofagasta in Chile. The research was carried out through a qualitative approach, considering the semi-structured interview as an information gathering technique and the procedures of Grounded theory to analyze the proposals and experiences of the university directors on the problem studied. The results obtained are associated to the concept of university social responsibility, on the one hand with a process of professional formation that allows students to have greater contact with the social reality surrounding them, and on the other hand, with greater pertinence of the university work with the requirements and needs of society. It is concluded that university directors play an important role in the implementation of policies and actions that enhance the socially responsible behavior of universities, above all in the management of change in the organizational culture as a key success factor for this process.

*Keywords: university directors, higher education, case study, qualitative methodology, university social responsibility.*

## Résumé

On analyse le concept de responsabilité sociale universitaire basé sur la compréhension que possèdent sur le comportement socialement responsable les directeurs de quatre universités de la ville d'Antofagasta au Chili. La recherche s'est développée sous une approche qualitative, ayant pour technique de recollection d'information l'interview semi structurée. Pour l'analyse des arguments et des expériences des directeurs universitaires sur le sujet, on a fait appel aux procédures de la Théorie. Les résultats obtenus montrent d'une part une tendance à associer le concept de responsabilité sociale universitaire comme un processus de formation professionnel qui permet aux étudiants d'avoir un plus grand contact avec la réalité sociale qui les entoure ; et une deuxième tendance pour qui ce concept a une relation plus directe avec les activités universitaires et les demandes et besoins de la société. On conclut que les directeurs universitaires jouent un rôle important sur la mise en œuvre de politiques et d'actions qui renforcent le comportement socialement responsable des universités, surtout sur la gestion du changement dans la culture organisationnelle comme facteur clé pour le succès de ce processus.

*Mots clef: directeurs universitaires, éducation supérieure, étude de cas, méthodologie qualitative, responsabilité sociale universitaire.*

## 1. Introducción

La UNESCO desde el año 1998 viene planteando que las universidades a nivel mundial deben asumir una mayor responsabilidad social dentro de la denominada sociedad del conocimiento, sobre todo con su rol como instituciones especializadas en la generación y transmisión del conocimiento científico.

Sin embargo, las universidades en el siglo XXI deben enfrentar además una serie de demandas provenientes de diferentes partes interesadas en su quehacer desde los miembros de la propia comunidad universitaria, así como de actores sociales externos tan importantes como las instituciones públicas, las empresas o las instituciones del tercer sector.

Por ello, las decisiones y acciones que las instituciones universitarias implementen para avanzar en el cumplimiento de estos diferentes desafíos y nuevos requerimientos, poseen un valor central, adquiriendo una gran relevancia el papel que tienen las personas que ocupan puestos de alta dirección dentro de las universidades.

En la literatura, es posible encontrar algunos planteamientos teóricos y estudios empíricos sobre el funcionamiento y estructura del gobierno universitario moderno, como una importante instancia decisional dentro de las universidades. Además, existen algunas investigaciones sobre la percepción de los directivos universitarios respecto del significado y aplicación del comportamiento socialmente responsable en las universidades, en especial en lo relativo con el proceso de formación de los futuros profesionales.

De esta manera, se analiza desde la perspectiva interpretativo-hermenéutica la comprensión que poseen los directivos universitarios sobre el concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) para el caso de la ciudad de Antofagasta, Chile. Para lograr este propósito, se utilizan entrevistas semi-estructuradas como técnica de recolección de la información para un conjunto de 19 directivos de cuatro instituciones: Universidad de Antofagasta, Universidad Católica del Norte, Universidad Santo Tomás y Universidad Pedro de Valdivia.

## 2. Estado del arte

En la literatura, el concepto de RSU se relaciona con un mayor compromiso de las universidades con su entorno, a partir de un cambio de paradigma en la manera en la cual se desarrollan sus principales funciones de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión universitaria. Así, una parte relevante del concepto de RSU se encuentra relacionada con la permanente preocupación por los impactos del quehacer universitario en la sociedad (Vallaey, de la Cruz, Sasia, 2009; Rubio, 2012).

De acuerdo con Gaete (2011), es posible identificar tres grandes perspectivas o enfoques en la literatura para analizar el significado y aplicación práctica de la RSU:

(1) Gerencial o directiva: orientada a analizar el impacto del quehacer universitario en las partes interesadas o *stakeholders* de las universidades; (2) Transformacional: orientada a la mayor contribución de la universidad en el debate para alcanzar una mejor sociedad; y (3) Normativa: intercambio con la sociedad de un conjunto de valores y principios universitarios y sociales.

Asimismo, Larrán y López (2010) afirman que la investigación sobre la RSU ha estado mayormente relacionada con ciertos tópicos específicos del quehacer universitario: la evaluación de las percepciones de los estudiantes sobre dicho concepto, análisis de la oferta formativa sobre la responsabilidad social corporativa en las universidades y los estudios de caso relacionados con las universidades que han adoptado este modelo.

Por otra parte, Ojeda (2013) analiza la percepción de los profesores universitarios sobre el concepto de RSU, en contraste con lo que propone la ISO 26000. En el estudio, los docentes universitarios entrevistados identificaron como elementos importantes del concepto de responsabilidad social a las dimensiones de medio ambiente, derechos humanos e involucramiento con la comunidad.

Algunas investigaciones han estudiado el aporte de la RSU para promover una mejor relación de la universidad con la comunidad local (Hill, 2004; Mehta, 2011). Otros estudios analizan el impacto de las acciones de RSU en la identidad corporativa de la universidad (Atakan y Eker, 2007).

Según la investigación de Nejati, Shafael, Salamzadeh y Daraei (2011), las principales universidades a nivel mundial están comprometidas con su responsabilidad social para contribuir con el desarrollo más sustentable de la sociedad.

Respecto de los estudios que analizan específicamente la perspectiva directiva sobre la RSU, se destaca el trabajo de Navarro, Pérez y González (2011) que estudia la atribución de importancia a la incorporación de la responsabilidad social en la gestión universitaria en Chile, identificando la relación entre esta variable y dos características personales relevantes en directivos universitarios y académicos: jerarquía de valores y orientación social.

Luego, el trabajo de Larrán y Andrades (2013) identifica desde la perspectiva directiva la existencia de frenos y aceleradores para las prácticas de RSU en España. En la investigación se reconoce como un freno importante para el desarrollo de acciones de RSU a la falta de formación en valores de los estudiantes. En cuanto a los aceleradores, se identifica a la necesidad de mejorar la reputación y legitimidad social como un aspecto muy relevante.

Finalmente, el estudio de Aristimuño y Rodríguez (2014) analiza las dimensiones subyacentes de la RSU en una universidad venezolana, destacando como los factores de mayor importancia considerados por los directivos y docentes: comportamiento organizacional, selección

de *stakeholders* y planificación hacia el comportamiento social.

Asimismo, la literatura especializada sobre la RSU señala que este comportamiento organizacional estaría relacionado con una serie de otros aspectos destacados, entre los que es posible mencionar la necesidad de fortalecer el compromiso cívico y la ciudadanía activa, las acciones de voluntariado universitario basadas en un enfoque ético, el desarrollo de un sentido de ciudadanía por parte de los estudiantes y el personal académico para proporcionar servicios sociales a la comunidad local o para promover el compromiso ecológico y ambiental para el desarrollo sostenible a nivel local y global (De la Cruz y Sasia, 2008; Vallaeys *et al.*, 2009; Vasilescu, Barna, Epure, y Baicu, 2010; Gaete, 2011; Mehta, 2011).

Por ello, la UNESCO en la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior realizada en París en 1998, planteaba el concepto de “Pertinencia de la Educación Superior” como un aspecto importante del comportamiento socialmente responsable de las universidades, entendiéndola como:

La adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica, y al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo (UNESCO, 1998, art.6, letra a).

Así, la UNESCO establece un contexto claro y preciso para orientar a la RSU desde la propia misión y visión universitaria, evidenciando un decidido compromiso con las problemáticas del territorio en el cual las universidades están insertas, con el propósito de alcanzar un desarrollo más sustentable de la sociedad (Mehta, 2011; Nejati *et al.*, 2011).

Asimismo, Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott y Trow (1997) proponen el concepto de “modo 2” de producción de conocimiento de las universidades, transitando desde el modo tradicional de generar el conocimiento hacia procesos de generación del saber más conectado con los escenarios transversales de carácter social y económico, por lo que el nuevo modo de producción del conocimiento:

Funciona dentro de un contexto de aplicación en el que los problemas no se hallan encuadrados dentro de una estructura disciplinar, sino que es transdisciplinar, antes que mono o multidisciplinar. Se lleva a cabo en formas no jerárquicas, organizadas de forma heterogénea, que son esencialmente transitorias. No está siendo institucionalizado principalmente dentro de las estructuras de la universidad. El modo 2 supone una estrecha interac-

ción entre muchos actores a través del proceso de producción del conocimiento, lo que significa que esa producción del conocimiento adquiere cada vez una mayor responsabilidad social (Gibbons *et al.*, 1997, p.7-8).

En complemento a lo anterior, la RSU debe intentar fortalecer la relación de la universidad con la sociedad mediante un comportamiento más socialmente responsable:

Debería orientarse a tomar un papel activo en la difusión democrática de la cultura, que en constante retroalimentación con su entorno, genere pensamiento crítico entre la comunidad universitaria y el resto de la universidad y que abra sus puertas a todas las personas (Llopis, 2010, p.169)

De esta forma, la perspectiva de los directivos universitarios sobre la RSU adquiere un rol fundamental para alcanzar un adecuado fortalecimiento del comportamiento socialmente responsable de las universidades, porque sin su participación y compromiso con dicho modelo será bastante más complejo avanzar en su implementación. Lo anterior, debido a que la RSU no estará presente en las principales decisiones estratégicas de la universidad, así como en la cultura organizacional y las políticas institucionales, de allí que el grado de comprensión y compromiso con la RSU por parte de los rectores y sus equipos directivos resultará un elemento clave, por ende, los estudios e investigaciones sobre esta situación deben ser promovida al interior de las universidades.

### 3. Metodología

El trabajo presenta resultados del proyecto Fondecyt<sup>1</sup> de iniciación a la investigación N°11121144, denominado “Una mirada a la responsabilidad social universitaria en la ciudad de Antofagasta”, que se desarrolla desde la perspectiva del paradigma interpretativo-hermenéutico. El objetivo principal es comprender el concepto de RSU desde la mirada dialógica y simbólica del significado que las partes interesadas en el quehacer universitario atribuyen al mismo, para lo cual se utiliza un diseño de investigación de tipo cualitativo.

La técnica de recolección de la información es la entrevista semi-estructurada, las que se desarrollaron en un formato individual, en un solo encuentro y enfocadas en una sola temática. En cuanto a los sujetos a entrevistar, se utiliza una muestra intencional de tipo teórica que prioriza la representatividad sustantiva por sobre aquella de tipo estadística, porque lo que se intenta es incluir a los actores sociales de interés en cuanto al discurso que reproducen, con el propósito de...“recoger la información

<sup>1</sup> Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

más relevante para el concepto o teoría buscada” (Ruiz Olabuénaga, 2007, p.64). Además, el desarrollo de las entrevistas se orienta por el principio de saturación teórica, es decir, cuando los datos que surjan de las entrevistas comiencen a repetirse y no aporten nuevos elementos al análisis del tema investigado se deja de entrevistar.

Para recopilar la información se recurre a los académicos que se desempeñan en cargos directivos en las universidades existentes en la ciudad de Antofagasta, realizándose un total de diecinueve entrevistas, que incluyen siete Decanos y doce directivos superiores entre los que se encuentran dos rectores, un vicerrector académico, dos directores de asuntos estudiantiles y siete directores de área.

Para desarrollar el análisis e interpretación de los datos, una vez transcritas las entrevistas se seguirán los procedimientos establecidos por la teoría fundamentada de los datos (*Grounded Theory*), mediante el siguiente procedimiento: identificación de los incidentes para asignarle códigos (microanálisis); comparación de los códigos sustantivos, conceptos y categorías (codificación); y la integración de estos elementos en una teoría que se elabora a partir de los datos que permitan construir hipótesis teóricas relativa a la identificación de la categoría central.

## 4. Resultados

### 4.1. El concepto de RSU

La construcción social de este concepto desde la perspectiva de los directivos universitarios entrevistados, está fuertemente orientada por la conexión del quehacer universitario con las necesidades y problemáticas locales del territorio en donde la universidad se encuentra inserta:

Una universidad socialmente responsable desde mi punto de vista, es aquella que procura desarrollar todos sus productos ya sea a nivel de investigación, vinculación con el medio o formación de profesionales en una real asimilación o coincidencia con lo que necesita la región o el territorio donde está asentada la universidad (E5, directivo Universidad de Antofagasta).

La aplicación de este concepto necesariamente debe abarcar de manera transversal las funciones de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión universitaria, planteamiento que es ratificado en la literatura por autores como Vallaeys *et al.* (2009) o Rubio (2012), quienes destacan esta situación como un aspecto clave de la RSU para que la universidad se conecte de mejor manera con las necesidades sociales a través de todo su quehacer de manera más integral, no únicamente mediante de alguna de las funciones universitarias de manera específica o predominante:

¿Qué es la responsabilidad social universitaria? El concepto y cómo lo aplicamos hoy en día es muy amplio y creo que si no hay un estudio serio como lo que estás haciendo tú, de acuerdo con la manera de que lo estás preguntando a todas las casas de estudio, podríamos caer fácilmente en ser populares, porque hoy día las universidades, en su proceso de acreditación todos están vinculados o quieren vincularse con el medio. Entonces, lo que antes era lo ideal de un loco o una loca de una manera generar un cierto cambio, ahora las universidades lo toman como un parámetro de gestión (E4, Directivo Universidad Santo Tomás).

Es el compromiso de la universidad, la identidad de la universidad, si quieres una universidad tecnológica, si quieres una universidad humanista, bueno qué misión, qué visión, qué proyecto educativo tiene la universidad. Ahora con la nueva ley de acreditaciones vienen distintos tipos de universidades: docentes, universidades de investigación o universidades que tengan convenio o contacto con el medio. Entonces aquí se han mencionado dos partes muy importantes que las separaron ahora que es la docencia y la investigación, si no hay docencia en una universidad y hay pura investigación está flaqueando o si hay pura investigación y no hay docencia no sé, pero la cosa es que después se viene la extensión que es otro tema que me voy a preocupar que no es la publicidad, no es el *marketing*, es el cómo difundir lo que yo hago, cómo la extensión, cómo me comprometo con el otro (E6, directivo Universidad Pedro de Valdivia).

Además, según los entrevistados, la RSU se relacionaría con una mayor pertinencia y pertenencia social del quehacer universitario, desarrollando y transfiriendo conocimientos acordes con los requerimientos regionales:

Socialmente responsable es una institución que tiene que hacerse cargo de las problemáticas de la sociedad y particularmente de esta sociedad, de esta de acá, no de la de Santiago, sino que la de acá (E17, directivo Universidad Católica del Norte).

Así, se configura uno de los aspectos centrales del llamado formulado por la UNESCO en 1998, para que las universidades asumieran una mayor responsabilidad social dentro de la sociedad de conocimiento, debido a que son las instituciones más importantes en lo que se refiere a la generación del conocimiento que la sociedad necesita para su mejor desarrollo.

Según uno de los directivos entrevistados, la mayor pertinencia del quehacer universitario bajo un enfoque de RSU implicaría:

Considerar qué está pasando efectivamente con los problemas concretos que está presentando la ciudad y hacer un enfoque mucho más orientado a la realidad específica, concreta, puntual de las necesidades porque muchas veces el enfoque en términos de responsabilidad social, en el caso nuestra vocación social, se mira muy desde lo macro y desde iniciativas que se están generando también a nivel país (E18, directivo Universidad Católica del Norte).

Los planteamientos de los directivos universitarios citados ratifican la perspectiva o enfoque transformacional de la RSU identificada por Gaete (2011). Lo anterior, se expresa en la asunción de un fuerte compromiso de las universidades locales con el desarrollo de los territorios donde están insertas, plasmado en la formulación de políticas públicas regionales que generan las condiciones necesarias para un desarrollo social y económico más equitativo, justo y sustentable, entre otras características.

De esta forma, el concepto de RSU desde la perspectiva de los directivos universitarios entrevistados durante la investigación, se puede desagregar en torno a dos grandes categorías de análisis que permiten describir más en detalle a este concepto: la formación profesional sensible con el entorno y la pertinencia regional del quehacer universitario.

## 4.2. Formación profesional

La RSU estaría vinculada con un proceso de formación profesional que logre “sacar” a los estudiantes del ámbito puramente teórico de la sala de clases, contactándolo permanentemente con la comunidad local y sus problemáticas, asumiendo un rol más proactivo frente a la búsqueda de soluciones concretas mediante proyectos de intervención ejecutados en zonas concretas de la ciudad o con respecto a grupos sociales específicos. Así, la formación profesional se desagrega en tres subcategorías importantes: aprendizaje servicio, fortalecimiento de la ciudadanía y rol de los profesores.

### 4.2.1. Aprendizaje servicio

El aprendizaje servicio permite a los estudiantes relacionar su formación profesional con la búsqueda de soluciones concretas a las problemáticas sociales, desarrollando un mayor compromiso con los intereses de la sociedad y no únicamente con los aspectos propios de su perfil profesional:

No basta solo con los conocimientos profesionales, sino que hay ciertas actitudes y habilidades que se van configurando para dar un mejor servicio; en ese sentido nosotros hemos pensado en poner esta asignatura de responsabilidad social universitaria tal vez como un primer paso. Dentro de la universi-

dad hay aproximadamente 3.000 estudiantes, no todos toman esta asignatura de responsabilidad social universitaria, pero partiendo con el hecho de que esta asignatura, aquellos que la escogen, que se inscriban, tratamos de alguna manera que vean, a través de un método muy sencillo, primero el tema del ver, diagnosticar cuál es la situación ¿ya? indicadores económicos, sociales, culturales, políticos de la región y del país (E4, directivo Universidad Santo Tomás).

Todos los futuros profesionales y nuestros estudiantes pueden desarrollar y tengan que desarrollar dentro de su currículo un período de trabajo en la comunidad, de tal manera de que efectivamente puedan contribuir desde la formación (...) con las problemáticas de la región (E5, directivo Universidad de Antofagasta).

Trilla (2009) señala que existen diferentes vías para desarrollar el aprendizaje servicio, destacando dos de manera especial: (1) la vía del aprendizaje (servir para aprender) donde la prioridad es conseguir un aprendizaje eficaz y de calidad a través de la realización de un servicio a la comunidad; y (2) la vía del servicio (aprender para servir) donde el fin lo constituye el servicio a la comunidad y formarse se convierte en un medio o una condición para servir con mayor eficacia.

Así, desde el planteamiento señalado por los directivos universitarios entrevistados, podemos observar la preeminencia de la primera vía para el desarrollo del aprendizaje servicio identificada por Trilla (2009), donde el servicio a la comunidad es un medio para fortalecer el proceso formativo universitario:

Con el Techo hicimos un convenio y los resultados fueron por una parte buenos en términos de que los alumnos que logramos que fueran, si vieran otra realidad y empezaron a cambiar un poquito la manera de mirar más que nada su futuro, porque acá nosotros tenemos muchos alumnos y yo creo que en todas las universidades pasa eso, que solamente vienen a estudiar [...]dentro del ramo esté considerado visitas a campamentos y haya cátedras en campamentos, experiencias prácticas en los campamentos y eso es evaluado (E15, directivo Universidad Católica del Norte)

Además, Martínez (2008) señala que el aprendizaje servicio aplicado al ámbito universitario se debe situar necesariamente dentro de un modelo formativo que combine el aprendizaje académico y la formación para una ciudadanía activa, que valore la inclusión social, el bien común y el desarrollo de una sociedad más justa y democrática como ejes fundamentales del proceso formativo universitario.

Por ello, el modelo educativo de la universidad posee un doble propósito: proporcionar a los estudiantes los conocimientos teóricos sobre los modelos y técnicas propias del perfil profesional, complementándola con la realización de microproyectos de intervención que ofrezcan apoyo a la comunidad en alguna de sus problemáticas:

Una cosa es firmar convenios de apoyo de redes, pero es distinto cuando está el espíritu de que nuestros estudiantes o sus estudiantes de alguna manera salgan con el ADN de la responsabilidad social universitaria, es decir, me preocupa que las carreras desde el primer semestre conozcan la realidad, que estén vinculados con el mundo social, especialmente el mundo social y que estén vinculados con sus propios procesos, digamos formativos, porque es la mejor forma de vincular a las carreras con la comunidad (E4, directivo Universidad Santo Tomás).

Formar estudiantes integrales, y la universidad en ese sentido está haciendo un gran esfuerzo en su último proyecto pedagógico, al incorporar competencia sello, que permiten orientarnos hacia esa formación integral, de tal manera que nuestros futuros profesionales contribuyan a las soluciones de los problemas que ocurren en la región (E5, directivo Universidad de Antofagasta).

En Chile, cuatro universidades han desarrollado un modelo educativo para la enseñanza de la responsabilidad social<sup>2</sup>, que contempla tres niveles de formación abarcando a todas las carreras de pregrado y a estudiantes de primero a último año en cada programa, transformándose en un ejemplo para las universidades estudiadas en este caso.

#### 4.2.2 Fortalecimiento de la ciudadanía

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, es posible observar la importancia que posee el diseño e implementación de procesos formativos que potencien los valores y las capacidades relacionadas con un mayor liderazgo y compromiso social y ciudadano de los estudiantes, como expresión de la RSU:

Las universidades si hacen una labor de responsabilidad social como parte de su naturaleza desde el momento que estamos formando personas que tengan el sello, que tengan un nivel de formación con cátedras que les permita a ellos salir con una visión de lo que significa ser responsable socialmente desde un modo integral (E2, directivo Universidad Católica del Norte).

Necesitamos de un proceso formativo que nos permita desarrollar ciertas habilidades en la formación y el chico que sea capaz desde el primer año poder tener un contacto con la comunidad realmente a partir de un buen diagnóstico, teniendo un

buen diagnóstico y ver las cifras económicas especialmente en nuestra región y de cómo vivimos (E4, directivo Universidad Santo Tomás).

Según Rubio (2009) existe un conjunto de competencias para la ciudadanía y la transformación social que buscan formar ciudadanos activos, respetuosos y solidarios: conciencia y comprensión de cuestiones sociales y acciones políticas, conocimiento de la riqueza del contexto comunitario comprometido en la transformación, participación en la comunidad y cuestiones públicas, compromiso con el servicio comunitario, responsabilidad ciudadana, aficiones y capacidades puestas al servicio de otros, importancia de la igualdad, justicia social y necesidad de cambio.

Lo anterior, no solo se traduce en un modelo educativo sensible al fortalecimiento de competencias cívico-ciudadanas en los estudiantes, sino que también mediante el despliegue de estrategias de enseñanza-aprendizaje acordes con dichos propósitos. En este contexto, algunos entrevistados de nuestro estudio señalan que esta situación permite a todos los estudiantes de la universidad recibir una formación más integral y ética, que no esté enfocada exclusivamente en los aspectos propios de cada perfil profesional, sino que además puedan contribuir con la construcción de una mejor sociedad:

Tenemos un equipo de psicopedagogos, psicólogos, sociólogos, programas de vida saludable y una serie de otros elementos que creemos que son importantes no solo para el desarrollo profesional del estudiante lo que no hay que olvidar es que las instituciones o en el caso de esta universidad, forma profesionales pero nosotros partimos antes y formamos personas como ciudadanos y luego profesionales (E1, directivo Universidad Católica del Norte).

Creemos que somos responsables socialmente cuando formamos estudiantes como futuros profesionales, pero también ciudadanos o sea, personas que salgan a la sociedad a contribuir más allá de lo aspectos técnicos (E14, directivo Universidad de Antofagasta).

Estos planteamientos de los directivos, son ratificados por investigaciones como la de Muijen (2004) que destaca la responsabilidad social que poseen las universidades para proporcionar a sus estudiantes un proceso de aprendizaje de valores sociales, como parte de su formación universitaria. El estudio de Navarro *et al.* (2011) también ratifica que los directivos y profesores universitarios le atribuyen gran importancia a los valores sociales de carácter colectivo como el universalismo y

<sup>2</sup> El modelo puede ser consultado en: [http://www2.udec.cl/rsu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=17](http://www2.udec.cl/rsu/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=17)

la benevolencia, mientras que Larrán y Andrades (2013) reconocen como un freno importante para la RSU a la ausencia de formación en valores en las universidades.

Asimismo, Vallaeys *et al.* (2009) en su modelo de RSU afirman que dentro de los impactos de la formación universitaria se deben considerar tanto los aspectos técnicos propios de cada perfil profesional, como los aspectos personales y ciudadanos necesarios para que los futuros profesionales universitarios asuman responsablemente el desarrollo de la sociedad en la que viven.

#### 4.2.3 Rol de los profesores

Dentro de la formación profesional socialmente responsable surge una tercera subcategoría relevante, relacionada con el rol que les corresponde a los profesores en esta función universitaria. Este papel se encuentra vinculado con el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje que también se orienten al fortalecimiento de los aspectos sociales y ciudadanos en los estudiantes, no solo al análisis de los aspectos teóricos propios de cada asignatura o perfil profesional.

Para lograr lo anterior, algunos de nuestros entrevistados identifican al mayor grado de compromiso y motivación del profesorado por incorporar nuevas estrategias docentes como un factor clave, que facilite el fortalecimiento de las competencias sociales y cívicas en los estudiantes universitarios:

Los académicos están ahí enseñan de libros y ni siquiera ellos han vivido la experiencia de estar insertos y ver en la realidad cómo funciona desde la práctica lo que están enseñando (E19, directivo Universidad Católica del Norte).

La crítica expuesta plantea la necesidad de romper con el hábito del profesorado universitario de circunscribir los procesos de formación únicamente al desarrollo de actividades teóricas dentro de los campus. En concordancia con lo planteado por Freire (2013), los profesores universitarios deben romper con la “educación bancaria” que ubica a los estudiantes como depositarios pasivos del conocimiento que poseen los docentes, por lo que bajo un enfoque de RSU, deben introducir estrategias de enseñanza aprendizaje más próximas al concepto de aprendizaje servicio:

El tema de la responsabilidad social no solamente es que voy a ir a ayudar al otro, sino que cómo yo mi pega [trabajo] también la hago bien, ese es otro tema que nosotros hemos estado viendo aquí que hay profesores que yo les digo: ¡mira, ya si tú no quieres ir al campamento no vas al campamento, pero hace bien tu pega, se responsable tú de tu profesión, hace bien la pega, entrégale los conocimientos a los jóvenes, atiéndelos, está con ellos,

sé más maestro!” (E 15, directivo Universidad Católica del Norte).

Así, los profesores universitarios juegan un papel fundamental en la introducción de la RSU en el proceso de formación, transformándose en un actor clave para avanzar en un mayor fortalecimiento de este concepto en la universidad. Esta situación también queda de manifiesto en la investigación desarrollada por Vera, Gómez, Acosta y Perozo (2012), quienes señalan que los profesores universitarios tienen una responsabilidad social muy relevante facilitando la participación de los estudiantes en el proceso de generación de conocimiento, expresado entre otras situaciones en la formación integral de los estudiantes o la reflexión sobre el impacto de la docencia en la formación de los profesionales universitarios.

Lo anterior, también es ratificado por Rodríguez y Castaño (2012) quienes afirman que el rol del profesorado universitario comienza...“desde el momento en el que se relacionan con el alumnado transmiten a este no sólo conceptos y procedimientos, sino actitudes y valores” (p.28).

#### 4.3. Pertinencia regional del quehacer universitario

Una segunda categoría importante que describe el concepto de RSU desde la perspectiva de los directivos universitarios entrevistados es la pertinencia del quehacer universitario, respecto de las principales problemáticas locales sobre todo a la adecuada relación entre lo que la universidad hace y lo que la sociedad demanda para cada una de las funciones universitarias:

Falta un vínculo más directo con la comunidad y con todas las problemáticas, dando respuesta a situaciones que se están presentando: qué está pasando con el medio ambiente, con el crecimiento excesivo y explosivo de la ciudad, qué está pasando desde el punto de vista de la planificación urbana, qué está pasando desde el punto de vista, como te lo dije anteriormente, con la educación, desde el punto de vista con el comportamiento de la población, el tema de las migraciones” (E18, directivo Universidad Católica del Norte).

Esta segunda categoría encuentra claros fundamentos teóricos tanto en los planteamientos de la UNESCO (1998) sobre la necesidad de una mayor pertinencia de la educación superior para obtener una mayor adecuación del quehacer universitario respecto de los problemas sociales y del mundo del trabajo. Asimismo, la mayor pertinencia regional del quehacer universitario se relaciona con lo señalado por Gibbons *et al.* (1997) respecto del modo 2 de producción de conocimiento de las universidades, que implica la búsqueda de canales de comunicación real y efectivos para conectar el quehacer

universitario con los requerimientos y demandas que la sociedad le formula, por tratarse de las instituciones que tradicionalmente han sido responsables de producir y transferir el conocimiento que la sociedad necesita.

Esta categoría se estructura a partir de tres grandes elementos: (1) oferta formativa que se ajuste plenamente a los requerimientos y necesidades de la región; (2) un proceso de transferencia del conocimiento que ponga a disposición de la sociedad un conocimiento útil para buscar soluciones a las problemáticas locales; y (3) una mayor vinculación con el medio que fortalezca una relación más permanente entre la universidad y el ámbito local, para que este último también se beneficie del quehacer universitario.

La estructura de análisis descrita antes, es coherente con lo planteado por Geryk (2011) en cuanto a algunas de las manifestaciones de la RSU: investigación conectada con las necesidades regionales, oferta educativa adaptada a las necesidades del mercado de trabajo local y la coexistencia de la universidad con sus partes interesadas.

#### 4.3.1. Oferta formativa

En esta subcategoría, se plasma uno de los espacios importantes donde los directivos universitarios deben tomar decisiones socialmente más responsables, en cuanto al tipo de programas o carreras universitarias que se ofertarán a la sociedad, ámbito donde resultará fundamental la aplicación de diversos criterios para definir esta oferta:

Todo ese ámbito de oferta académica que hace la universidad tiene cierta distinción y las distinciones que tiene es que no sólo prima que una carrera sea rentable económicamente, sino que también se toma en cuenta el factor que una carrera sea necesaria para el país (E3, directivo Universidad de Antofagasta).

De esta forma, los directivos universitarios en el contexto de la aplicación de la RSU a la toma de decisiones deben aplicar criterios sociales, medioambientales y económicos a la hora de definir cuál será la oferta formativa que la universidad desarrollará cada año. Para el caso del sistema universitario chileno, la oferta de carreras de pregrado es un tema sensible debido a que esta situación está relacionada directamente con la generación de recursos para el propio financiamiento de las universidades, lo que se debe compatibilizar con la responsabilidad social de la universidad de formar a los profesionales que la sociedad realmente requiere y no privilegiar únicamente la oferta de aquellas carreras o programas que son más exitosos en términos económicos y que le aseguren un mayor financiamiento a la propia universidad.

Así, en algunas entrevistas se describen los esfuerzos que las universidades realizan para entregar un conjunto de programas de formación de pre y postgrado, así como de nivel técnico, acorde y pertinente a los requerimientos regionales:

Nos solicita la comunidad regional es que le formemos o acojamos a sus hijos y futuros profesionales que la región necesita, y de ahí surge entonces nuestro compromiso con la formación de ingenieros, de médicos, de abogados, de profesores que de alguna manera van a contribuir a esta región (E7, directivo Universidad de Antofagasta).

La toma de decisiones de los directivos universitarios se debe traducir entonces en una oferta formativa que proporcione los profesionales que cada región necesita, tanto en cantidad como en calidad. Sin lugar a dudas, la situación planteada variará dependiendo de las características, tamaño y recursos de cada zona geográfica, confirmando los planteamientos de Geryk (2011) en cuanto a que una de las manifestaciones importantes de la RSU implica adaptar la oferta formativa a las necesidades locales, lo que para la región de Antofagasta incluye áreas tales como la minería, las energías renovables no convencionales, el turismo o la astronomía, por mencionar algunos ejemplos.

#### 4.3.2. Producción y transferencia del conocimiento

Asimismo, la mayor RSU debe expresarse en la capacidad de la universidad para ofrecer conocimiento relevante para los requerimientos regionales:

Hacer investigación en esta zona es complicado y complejo, más en una zona donde predomina el proceso productivo; yo te voy a invitar a investigar porque me está fallando el horno o Zeta 1 en que me está arrojando menos producción, pero no sé si te podré ayudar si tú tienes la percepción psicosocial o sociológica y el comportamiento social del vecino del que vive y convive por el pasaje Lastarria por ejemplo de Antofagasta (E6, directivo Universidad Pedro de Valdivia).

Creemos que es responsable socialmente la opción que hemos tomado por la investigación-aplicada, una investigación que crea valor, pero no me refiero necesariamente a valor económico, sino que crea valor (E14, directivo Universidad de Antofagasta).

En el caso de la región de Antofagasta, existe la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD)<sup>3</sup>, que establece siete lineamientos estratégicos para el desarrollo de la región

<sup>3</sup> Disponible en: <http://www.goreantofagasta.cl/attachments/article/17/Estrategia%202010-2020.pdf>



y sus habitantes: educación de calidad, desarrollo económico territorial, región sustentable, integración e internacionalización, integración social y calidad de vida, identidad regional y finalmente modernización y participación. El papel de la universidad socialmente responsable será responder a estos ejes estratégicos:

Tiene que ser una universidad compleja pero no investigar cualquier cosa, sino investigar lo que la región necesita para levantar el desarrollo que se ha fijado a partir de los distintos planes de desarrollo estratégico que se han elaborado (E14, directivo Universidad de Antofagasta).

De igual forma, algunos entrevistados reconocen la existencia de ciertas problemáticas de la ciudad que requieren atención por parte de los investigadores de las universidades locales:

Tenemos el problema de género, el problema de la diversidad, tenemos el problema de la inclusión, tenemos el problema de migración, tenemos problemas laborales, familiar, imagínate educacional, de salubridad pública, de medio ambiente y ¿quién es el actor principal de ese estudio? El hombre, la persona (E6, directivo Universidad Pedro de Valdivia).

En relación con la investigación quizás la responsabilidad social también se centra en que la mayoría de los proyectos tiene financiamiento externo en nuestra universidad, están enfocados a problemas que se han detectado por nuestros investigadores en la acción ya sea relacionados con la salud, con los recursos del mar o con la minería, por lo tanto, también ahí aflora este compromiso de responsabilidad social que tiene nuestra universidad con los problemas de la región (E7, directivo Universidad de Antofagasta).

Asimismo, Antofagasta también cuenta con una Estrategia Regional de Innovación (ERI)<sup>4</sup> que se transforma en otro importante instrumento de gestión estratégica del territorio, proponiendo cinco ejes principales: capital humano, social y cultural para la innovación regional; pymes de la región de Antofagasta; innovación para la diversificación económica regional; innovación para la sostenibilidad de la economía regional; y gobernabilidad, gestión y seguimiento de la ERI.

Surge entonces desde las entrevistas una mayor relevancia para desarrollar un tipo de investigación universitaria que responda a los requerimientos de los actores regionales:

Tenemos por ejemplo proyectos del área del mar que se están aplicando en Tocopilla, que se están aplicando en Taltal, para potenciar la capacidad productiva de

los pescadores artesanales o abrir nuevos mercados para especies que se están adaptando al desarrollo en cautiverio para cultivos marinos, de tal manera que ya hay acciones concretas en la actividad de investigación que realiza nuestra universidad para ver algunos problemas de la región (E7, directivo Universidad de Antofagasta).

Todo lo que es investigación indudable que tiene que estar la responsabilidad social, todo lo que ahí se investiga de alguna manera es lo que se pretende que se lleve a cabo en la praxis [...] estuvimos trabajando mucho con química y farmacia una carrera científica por ejemplo una tesis sobre la auto ingestión de medicamentos en un campamento y trabajaron todo un año ahí y viendo porque la gente llegaba a la farmacia y compraba cualquier cuestión (E15, directivo Universidad Católica del Norte).

De esta manera, los lineamientos establecidos tanto en la ERD como en la ERI deben orientar a las universidades locales en la implementación de proyectos y líneas de investigación con mayor pertinencia regional, como forma de contribuir más efectivamente al desarrollo del territorio donde se encuentran insertas, buscando equilibrar tanto de la investigación básica como aplicada, o como denominan Gibbons *et al.* (1997) producción de conocimiento en modo 1 y 2.

### 4.3.3. Vinculación con el medio

Finalmente, según los directivos entrevistados la función de vinculación con el medio posee un rol fundamental para alcanzar una mayor pertinencia de todo el quehacer universitario, permitiendo a las universidades locales establecer una mejor conexión entre su quehacer y los requerimientos provenientes del entorno que rodea a la universidad:

Tiene que ver con la vinculación o sea yo dejo de ser una burbuja aislada ¿no cierto? y soy permeable con la sociedad, de qué manera esta vinculación es un ganar, ganar, es decir, cómo la universidad se relaciona con el entorno y cómo el entorno se relaciona con la universidad (E3, directivo Universidad de Antofagasta).

Hoy yo considero que no hay mucha relación entre la comunidad y las casas de estudios superiores ¿ya? no hay, te podría decir que es un cero y aquella que tienen un contacto hay un beneficio tal vez de un solo ámbito no más y ese ámbito es del académico, no es de la comunidad. Entonces de alguna manera, creo que también hay que recobrar el sentido para qué están las casa de estudio superiores, significa de alguna manera... es un lugar donde de alguna manera, queremos encontrar la verdad desde distintos ámbitos

<sup>4</sup> Disponible en: [http://www.goreantofagasta.cl/attachments/article/386/ESTRATEGIA%20REGIONAL%20INNOVACION%20ANTOFAGASTA%20\(14-12-12\).docx](http://www.goreantofagasta.cl/attachments/article/386/ESTRATEGIA%20REGIONAL%20INNOVACION%20ANTOFAGASTA%20(14-12-12).docx)

del mundo del quehacer científico ¿ya? y de alguna manera aportarlo a la comunidad, ese es el sentido porque somos universidad (E4, directivo Universidad Santo Tomás).

A partir de la identificación de esta segunda categoría del concepto de RSU, surge según los directivos entrevistados el desafío para las universidades locales de ofrecer respuestas concretas y claras a las principales problemáticas regionales a través de cada una de las funciones universitarias:

El contexto es básicamente el trabajar con pescadores artesanales, viendo o vislumbrando nuevas posibilidades pensando en todas las problemáticas que ellos tienen como grupo social [...] y con las herramientas que se han generado en la universidad, poderles hacer un cambio de chip para que utilicen técnicas y otros métodos de explotación que no dañen los ecosistemas y no agoten los productos, que les permita tener una actividad económica sustentable en el tiempo (E10, directivo Universidad de Antofagasta).

Partimos con los colegios más vulnerables y lo que hacemos es capacitar a los profes en temas de energía, hacemos un diplomado gratuito ellos no pagan nada les sale gratis, donde capacitamos a los profesores de ciencias en temas de energía para transferirles nuestros conocimientos a ellos (E14, directivo Universidad de Antofagasta).

Por ello, las decisiones que los directivos universitarios implementen en esta línea serán fundamentales para que cada universidad desarrolle políticas y acciones institucionales, que potencien una adecuada pertinencia del quehacer universitario en cuanto a la generación y transferencia de conocimientos que la sociedad regional le demanda, confirmando el hallazgo del estudio de Larrán y Andrades (2013) respecto de la importancia de la legitimidad social como un acelerador importante para la realización de acciones que contribuyan a una mayor RSU.

## 5. Conclusiones

El concepto de RSU exige esfuerzos importantes a las universidades para que su quehacer institucional responda más efectivamente a las necesidades y problemáticas sociales, especialmente aquellas que son propias del territorio en donde están instaladas, por lo que la pertinencia del quehacer universitario se transforma en un eje central de la RSU.

Lo anterior, implicaría la responsabilidad de la universidad de desarrollar procesos de formación profesional conectados permanentemente con la realidad social de cada localidad, permitiendo que los estudiantes paralelamente a su avance curricular puedan interiorizarse y contribuir en la búsqueda de soluciones para problemáticas sociales, lo que debe redundar en la formación de un mayor compromiso cívico-ciudadano en los estudiantes.

Así, adquiere gran relevancia la incorporación de la RSU en el modelo educativo de cada universidad, para implementar estrategias de enseñanza aprendizaje que permitan conectar la formación con el entorno que rodea a la universidad.

En cuanto a la pertinencia universitaria, los planteamientos expuestos por los directivos universitarios señalan que esta situación debería reflejarse en una mayor relevancia de lo local en cada una de las funciones universitarias, propiciando que el quehacer universitario tradicional fuertemente concentrado en los aspectos disciplinares, transitando hacia el funcionamiento de universidades que también estén comprometidas con los requerimientos formulados por las sociedades locales en las cuales están insertas, en línea con lo manifestado por la UNESCO.

Este aspecto del comportamiento socialmente responsable será complejo de alcanzar, debido a que implicará cambios profundos a nivel de la cultura organizacional de las universidades, por lo que las decisiones de los directivos universitarios en este ámbito debería orientarse hacia el desarrollo de procesos de sensibilización de cada comunidad universitaria para gestionar el cambio de forma más eficiente.

Además, los directivos universitarios deben facilitar la incorporación transversal de la RSU en todo el quehacer institucional, incorporando este concepto en los planes estratégicos o mediante la creación de una unidad institucional encargada de coordinar y apoyar los esfuerzos en materia de implementación de la RSU en cada universidad, como recomendaciones que permitan facilitar este proceso.

Así, la incorporación de la RSU implicará una importante modificación de la manera habitual en la cual se desarrollan las funciones de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión universitaria. Esto, porque la sociedad actual demanda un funcionamiento diferente de las universidades, no tan endogámico concentrado mayoritariamente en los intereses de la propia comunidad universitaria, sino que compatibilizándolos con los intereses y necesidades de un conjunto de actores sociales que adquieren la condición de partes interesadas en la misión de las universidades.

De esta manera, la función de los directivos universitarios será clave en el fortalecimiento de la RSU, sobre todo con respecto a aquellas decisiones estratégicas que deban implementar relacionadas con el modelo educativo o el plan de desarrollo estratégico institucional.

Además, es importante agregar el adecuado ejercicio de liderazgo de los directivos para guiar a sus universidades en la gestión del cambio de paradigma dentro de la cultura organizacional. Lo anterior, permitirá transitar desde una universidad desconectada de la realidad social hacia una institución de educación superior con una mayor pertinencia respecto de lo que la sociedad realmente necesita del quehacer de sus universidades.

## 6. Agradecimientos

El autor agradece el financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) a través

del proyecto de iniciación a la investigación N°11121144, año 2012, denominado “Una mirada a la responsabilidad social universitaria en la ciudad de Antofagasta”.

## 7. Conflicto de interés

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

## 8. Referencias

- Aristimuño, M., y Rodríguez, C. (2014). Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: una pequeña universidad latinoamericana. *Interciencia*, 39(6), 375-382.
- Atakan, S., & Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university: a case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 55-68.
- De la Cruz, C., & Sasía, P. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 17-52.
- Freire, P. (2013). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, (355), 109-133.
- Geryk, M. (2011). Are universities socially responsible? *Global Focus*, 5(3), 60-63.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., y Trow, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona, España: Pomares.
- Hill, R. (2004). The socially responsible university: Talking the talk while walking the walk in the college of business. *Journal of Academic Ethics*, 2(1), 89-100.
- Larrán, M., y Andrades, F. (2013). Frenos y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas. *Prisma Social*, (10), 233-270.
- Larrán, M., y López, A. (2010). Análisis de contenido de los planes estratégicos de las universidades públicas andaluzas bajo la perspectiva de la responsabilidad social (pp. 175-187). En M. De la Cuesta, C. De la Cruz y J. Rodríguez (Coord.), *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Llopis, E. (2010). Universidad y creación de valor para la sociedad. ¿Qué queremos de la universidad? (pp. 155-172). En M. De la Cuesta, C. De la Cruz, y J. Rodríguez (Coords.), *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Martínez, M. (Ed.). (2008). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Barcelona, España: Octaedro.
- Mehta, S. R. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 300-304.
- Muijen, H. (2004). Corporate social responsibility starts at university. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 235-246.
- Navarro, G., Pérez, C., y González, M. (2011). Relación entre importancia atribuida a la RSC, jerarquía de valores y orientación social en directivos y académicos de una universidad chilena. *LIBERABIT*, 17(1), 85-92.
- Nejati, M., Shafael, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Corporate social responsibility and universities: a study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440-447.
- Ojeda, J. (2013). Responsabilidad social, construcción de un concepto desde la percepción del docente universitario. *Revista Teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 5(12), 11-24.
- Rodríguez, R., y Castaño, E. (2012). Educación en valores en el ámbito universitario (pp. 19-29). En R. Rodríguez (Coord.), *Educación en valores en el ámbito universitario. Propuestas y experiencias*. Madrid, España: Narcea.
- Rubio, V. (2012). *La Universidad como constructora de ciudadanos socialmente responsables*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones Universidad Santo Tomás.
- Rubio, L. (2009). El aprendizaje en el aprendizaje servicio (pp. 91-105). En J. Puig (Coord.), *Aprendizaje Servicio (ApS). Educación y compromiso cívico*. Barcelona, España: Graó.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Trilla, J. (2009). El aprendizaje servicio en la pedagogía contemporánea (pp. 3-52). En J. Puig (Coord.), *Aprendizaje Servicio (ApS). Educación y compromiso cívico*. Barcelona, España: Graó.
- UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción, París Francia. Recuperado 08/04/2013 en [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm#declaracion](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion)
- Vallaes, F., de la Cruz, C., y Sasía, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual primeros pasos*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: a model for the challenges of the new civil society. *Procedia social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182.
- Vera, L., Gómez, M., Acosta, Y., y Perozo, L. (2012). La docencia en el marco de la responsabilidad social universitaria. *Opcción*, 28(68), 257-272.

Cuadernos de Administración / Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle  
 Periodicidad: semestral / ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078 / Nombre abreviado: cuad.adm.  
 Edición Vol. 31 N° 53 (enero - junio de 2015)  
 El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección / Ricardo A. Gaete Quezada



Revista Cuadernos de Administración por Universidad del Valle se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia.  
 Basada en una obra en <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/>