



MARÍA FERNANDA
VEGA DE MENDOZA*

Directora de Extensión
Instituto Tecnológico Metropolitano –ITM–.

Líder del proyecto ITM como
Laboratorio de Tecnologías Sociales.

Comunicadora social - periodista
de la Universidad Pontificia Bolivariana.
mariafermandavegadem@gmail.com

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

DE LOS NUEVOS RETOS
DE UNA SOCIEDAD EN CAMBIO
HACIA UNA POSIBLE RESPUESTA
DESDE LAS UNIVERSIDADES EN MEDELLÍN



* Especialista en Gerencia Social de la Universidad de Antioquia y con estudios de maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, de la Universidad Eafit. Asesora en temas relacionados con Responsabilidad Social Empresarial, Cooperación Internacional y Relaciones Internacionales.

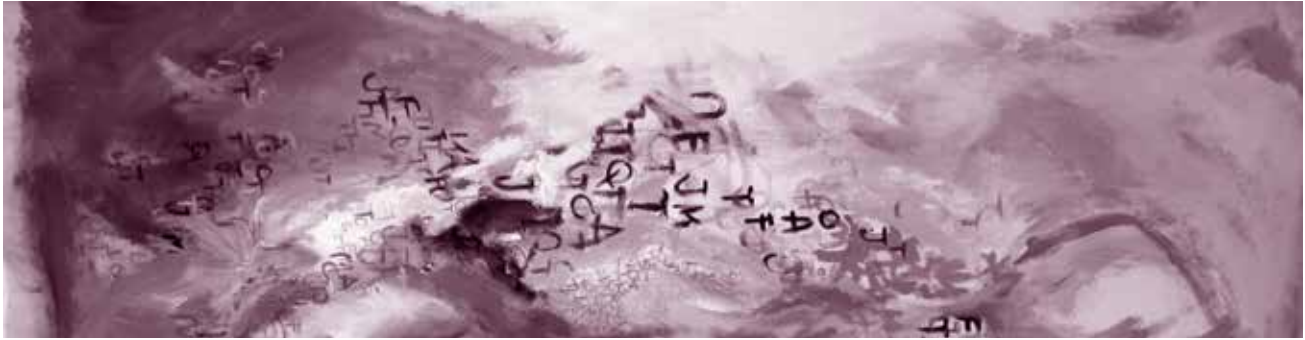
Resumen

Con ocasión del *Primer Encuentro de Responsabilidad Social Universitaria - RSU* llevado a cabo en Medellín a finales del 2014 gracias a la concurrencia de las Instituciones de Educación Superior que hacen parte de la Red Universitaria de Extensión y Proyección de Antioquia, este artículo explora la manera como las estrategias de RSU implementadas por algunas de estas instituciones han implicado una transformación de la postura asumida frente a la gestión universitaria en relación a los retos que se desprenden de los cambiantes modelos de desarrollo que se imponen en la sociedad.

Las experiencias de la Escuela de Ingeniería de Antioquia – EIA, la Universidad Cooperativa de Colombia – UCC, la Universidad de Antioquia – U de A, la Universidad de Medellín, la Universidad Pontificia Bolivariana – UPB y la del Instituto Tecnológico Metropolitano y su acercamiento a la RSU como un Laboratorio de Tecnologías Sociales contribuyen a comprender de mejor manera en qué estado se encuentra la RSU en las Instituciones de Educación Superior de la ciudad, los avances que existen y los desafíos que aún quedan por asumir, desde sus modelos, políticas y prácticas en este campo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria; Proyección Social Universitaria; Extensión Universitaria; Estrategia; Gestión Universitaria; Desarrollo Humano; impactos universitarios; Modelo de RSU; Global Reporting Initiative; GRI.





Introducción

Hace años que el mundo avanza a tal velocidad que los desafíos y retos que se desprenden de esta dinámica vertiginosa de cambio, en muchos casos, si no en todos, supera la capacidad de respuesta de los Estados, la de las estructuras productivas y la de las plataformas sociales. En este mismo sentido, cada vez más se demanda de las universidades un papel protagónico, planificado y con altas dosis de liderazgo en relación con el rol que deben desempeñar frente a las nuevas formas que adquiere este reordenamiento global constante como impulsor de profundas transformaciones sociales de las que la universidad ya no puede ser ajena.

En este contexto surge ese movimiento creciente y urgente, al que primero las empresas y hoy con fuerza las universidades, se han venido sumando cada vez con mayor fuerza: la Responsabilidad Social –RS–, anclada en la búsqueda que deben emprender todos los actores de la sociedad para contribuir con ese ideal de desarrollo humano sostenible que han venido construyendo las agencias de cooperación con el concurso de los diversos actores que componen e intervienen en la sociedad.

1. Responsabilidad social y desarrollo

La Responsabilidad Social en el contexto de las Instituciones de Educación Superior no debe ir en una vía distinta a la del mundo empresarial: la universidad como proyecto empresarial en sí mismo debe velar por equilibrar el crecimiento económico, con el desarrollo social, cultural y ambiental, sobre una base de respeto por la cultura.

Es directa la relación entre los conceptos de Responsabilidad Social y desarrollo humano sostenible: ambas son una declaración del compromiso de empresas e instituciones de cualquier índole y nivel con el progreso de las naciones. Y en este mismo sentido, la preocupación por la sostenibilidad de las empresas no tiene bases diferentes. Según Emmanuel Raufflet:

El tema sobre el lugar que ocupan las empresas y el mundo de los negocios en la sociedad es tan viejo como el mundo de los negocios y el propio capitalismo. Y de manera más general, el asunto de las relaciones entre la esfera económica y comercial y las demás esferas de la sociedad, tales como la política, religiosa y cultural, no es nuevo. Esta relación ha evolucionado con el tiempo. (2010, p. 25)

En esta misma línea, el Ministerio de Educación de España en su documento *La Responsabilidad Social Universitaria y el Desarrollo Sostenible – Estrategia Universidad 2015*, manifiesta que:

La introducción de esta perspectiva de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible implica así una reconceptualización de la Universidad en su conjunto como institución socialmente responsable, sostenible e integradora, tanto por lo que hace al ámbito de los valores como por lo que se refiere al de la gestión, la visión, las misiones y las capacidades, los comportamientos, las personas y los entornos. (2011, p. 33)

“
...debe velar por equilibrar el crecimiento económico, con el desarrollo social, cultural y ambiental, sobre una base de respeto por la cultura...
”

Así las cosas, puede entenderse que la dimensión social no puede estar desligada de ninguna de las líneas misionales o de las actividades en las que una universidad se desempeña. Además de concebir a la universidad como proyecto empresarial, debe considerársela como el proyecto educativo del más alto nivel, que adjudica retos adicionales a los de la empresa productiva de otro tipo de bienes y servicios.

Al respecto Francois Vallayse en su documento *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?*, afirma que la Responsabilidad Social en el ámbito de las Instituciones de Educa-

ción Superior se asume como la dimensión ética en la que deben afincarse todas las acciones de las Instituciones de Educación Superior.

Para Vallaeys la RSU no sólo se evidencia en la manera como cada institución hace su gestión interna o como se proyecta a la sociedad por medio de sus programas de extensión, sino que considera importante que asuman una actitud de reconocer y trabajar sobre los impactos que se desprenden de su rol como organización llamada a la generación del conocimiento desde sus procesos misionales de docencia e investigación:

La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables. (Vallaeys, pp. 5 - 6)



2. La respuesta al reto de la RSU desde algunas universidades en Medellín

Este fenómeno creciente de la RSU en las universidades del mundo no ha sido ajeno a las dinámicas de las universidades en la ciudad de Medellín. Con motivo del Primer Encuentro de Responsabilidad Social Universitaria –RSU– llevado a cabo en la ciudad en el segundo semestre de 2014, la Red Universitaria de Extensión y Proyección de Antioquia¹ realizó un ejercicio de reflexión en torno a los modelos, las políticas e indicadores que movilizan su acción en materia de RSU.

Uno de los elementos centrales de esta discusión giró en torno a la manera como la lógica del mercado ha desvirtuado el verdadero fin de la Responsabilidad Social. Esto ha hecho que cada vez más sea necesario el fundamentar y aproximarse al ejercicio de la Responsabilidad Social Universitaria desde la postura siempre ética que deben asumir las Instituciones de Educación Superior con su entorno, como apuesta que supera las cifras y los números derivados de la rendición de cuentas, hoy tan protagonistas en el mundo empresarial y por tanto en el universitario. La RSU no es un plus al ejercicio de la Educación Superior sino la misma esencia de este tipo de instituciones.

¹ Las universidades miembro de la Red son en orden alfabético: Corporación Universitaria Lasallista, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Instituto Tecnológico Metropolitano, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Universidad CES, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, Universidad de San Buenaventura, Universidad Eafit, Universidad Nacional de Colombia y Universidad Pontificia Bolivariana.

Si bien hay quienes piensan que hablar de Responsabilidad Social Universitaria es redundante por la propia naturaleza de las Instituciones de Educación Superior –IES- estas responden ante la sociedad por la calidad en la docencia, en la investigación, en el manejo ambiental, en la gestión de su talento humano y por la pertinencia de los programas que desarrollan en términos de la proyección y extensión universitarias. Con el transcurso del tiempo muchas IES han entendido que las dinámicas de la sociedad contemporánea y de las problemáticas de las comunidades con las que se relacionan, las obligan a asumir nuevos retos para formar ciudadanos éticos, comprometidos con la construcción de una sociedad más digna, equitativa, sostenible y en paz.

A continuación se destacan algunos casos de universidades en Medellín que han decidido emprender sistemas de gestión basados en la Responsabilidad Social Universitaria.

2.1. Escuela de Ingeniería de Antioquia - EIA

Para la EIA la Responsabilidad Social no es tanto el modelo de gestión como su postura institucional que se gestiona día a día en la vida universitaria. Entiende a la Escuela como una institución de servicio social y su preocupación ha estado orientada a la formación ética para la convivencia de los ingenieros que reclama la sociedad.

Más que la Responsabilidad Social –RS-, la Universidad apoya la Responsabilidad Universitaria –RU- en todas sus formas de manifestación, puesto que no se trata de una relación con los menos favorecidos sino de cualquier relación que establezca la Universidad con otros, vínculo que siempre debe estar mediado por preguntas como: ¿De qué soy responsable? ¿Con quién soy responsable? ¿Con qué transformaciones me voy a comprometer?

En la incorporación de la RU en la vida de la EIA, la Institución partió de la reflexión sobre su Misión y la Visión, y optó por que la gestión diaria de la RU se haga posible a partir de alianzas como motor para fortalecer el capital social de la Institución, de la estabilidad



financiera de la Universidad como base para su operación y funcionamiento, y de la relación armoniosa con la naturaleza.

La EIA ha definido la RU como el compromiso tangible que asume con la sociedad que la acoge, para contribuir con la transformación social que aporte al progreso de la región y del país. La RU se promueve como un modo de ser, distintivo de la calidad en sus relaciones.

Para gestionar la incorporación de esta definición en la vida universitaria, la Institución ha definido dos ámbitos: por un lado como organización que responde a los aspectos económicos, sociales, ambientales y políticos. Y por el otro, desde lo educativo, da respuesta a la sociedad por medio de sus funciones sustantivas y de respaldo: Docencia – Investigación – Extensión – Administración – Internacionalización.

Frente a los beneficios que ha traído consigo la RU a la Institución, la EIA destaca que le ha proporcionado un camino hacia la excelencia institucional basado en la credibilidad, en la formación profesional y personal de los estudiantes, confianza en la investigación y el desarrollo tecnológico y respeto en relación con la sociedad que la acoge.

2.2. Universidad Cooperativa de Colombia - UCC

El camino en materia de RSU para la Universidad Cooperativa de Colombia partió de la elaboración de su balance de gestión basado en los principios del Global Reporting Initiative o GRI, los cuales promueven estándares para la presentación voluntaria de informes de sostenibilidad y balances sociales, con el mismo rigor y precisión que los de los informes financieros.

A partir del ejercicio de elaborar su balance bajo estos parámetros la Universidad comenzó a pensar seriamente en el tema de la RSU, e inició una reflexión profunda sobre el hecho de que toda acción de la Universidad tiene unas implicaciones por las cuales la Institución debe hacerse responsable y entendió la importancia de avanzar hacia una cultura de la responsabilidad como forma de vivir en relación con otros.

Si bien desde su Plan Estratégico Nacional 2012 – 2022 la UCC planteó la RSU como eje principal, aún no se atreven a hablar de tener un modelo de operación para implementarla sino ámbitos de actuación con acciones concretas, áreas que obedecen a las mismas planteadas por Vallaeys, De la Cruz & Sasía (2009):



Ámbito organizacional:

- Reestructuración organizacional
- Mejoramiento de las condiciones laborales
- Sistema de Gestión Integral de Calidad
- Sistema de Gestión Ambiental
- Gestión documental - Iniciativa *Oficina sin papel, Universidad con memoria*
- Desarrollo urbanístico y arquitectónico armónico con el entorno

Ámbito educativo:

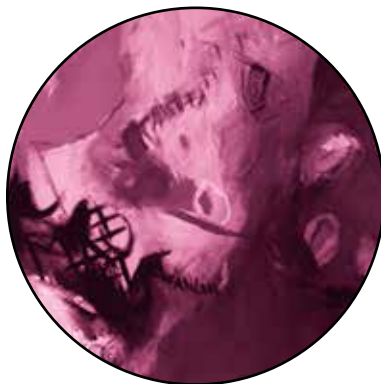
- Autoevaluación y acreditación
- Principios de economía solidaria
- Prácticas formativas
- Programa Enlace para el fomento de la permanencia estudiantil
- Crédito estudiantil
- Bienestar universitario
- Inversión tecnológica
- Formación docente en maestrías y doctorados
- Mesa de ayuda
- Atención Más Integral -AMI-

Ámbito de gestión del conocimiento:

- Vinculación de investigadores
- Recursos directos a investigación
- Participación en redes
- Participación en convocatorias públicas
- Transferencia de conocimiento

Ámbito social:

- Consulta y participación en la elaboración de planes de desarrollo
- Transferencia del conocimiento, consultorios y prácticas académicas
- Transferencia de tecnología
- Vinculación con Educación Básica y Media
- Mejoras en las condiciones de acceso a la Educación Superior
- Estrategia de monitores solidarios
- Fomento a la cultura del emprendimiento
- Fortalecimiento al trabajo en redes
- Seguimiento y fortalecimiento a los lazos con los egresados
- Derechos humanos y atención a desplazados





2.3. Caso Universidad de Antioquia - U de A

En el año 2007 la Universidad comenzó a trabajar en el diseño de herramientas para la implementación de la RSU, a propósito de su vinculación a la Red de Capital Social, Ética y Desarrollo promovida por el Banco Interamericano de Desarrollo. En el marco de esta relación la Institución desarrolló un proyecto de investigación y asumió que para el contexto y las dimensiones institucionales el principal reto se encontraba en identificar el camino institucional para emprender estrategias que no desconocieran los esfuerzos emprendidos por otras áreas, de la Institución, en la misma vía.

Este ejercicio partió de una investigación evaluativa participativa con un diagnóstico sobre el estado actual de la RSU que permitiera la definición de unas estrategias. En ese sentido, la institución aún no ha identificado un modelo propio y único de RSU, entre otras razones por la misma naturaleza y proporciones de la Institución, pero sí ha avanzado en aproximarse a una definición en la que conciben la RSU como una

manera de ver a las organizaciones no desde lo que son sino desde cómo están siendo. Se concibe la Universidad como un sistema adaptativo complejo en función de las personas que la conforman y con quienes se relaciona en el exterior para fijar la preocupación en la praxis de los principios misionales universitarios.

Según el Acuerdo Superior 1 de 1994:

La Universidad como institución estatal, constituye un patrimonio social y asume con el más alto sentido de responsabilidad el cumplimiento de sus deberes y compromisos; en consecuencia, el personal universitario tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética.

Igualmente, en este ejercicio han basado la aplicación de la RSU desde las cuatro dimensiones universitarias identificadas por François Vallaeys (Impacto organizacional -humano y ambiental-, Impacto educativo, Impacto social e Impacto epistemológico) y han hecho énfasis en la necesidad del cambio de paradigmas que requiere un ejercicio de RSU más allá de las acciones para implementarla.

Frente a los indicadores para medirla, la Universidad ha creado un observatorio con cuatro componentes:

- Conceptualización de la RSU
- Relaciones interinstitucionales e intersectoriales
- Diseño de la estructura y metodología de trabajo
- Elaboración de una guía para el diseño de indicadores de impacto

2.4. Universidad de Medellín

Con base en la filosofía y el direccionamiento estratégico de la Universidad, conciben la Responsabilidad Social como una experiencia enriquecedora y una invitación a gestar inversión social y así, desde el modelo de gestión empresarial, promover la inclusión social. Esta postura la fundamentan en la voluntariedad, el compromiso y la convicción para retornar a la sociedad parte del crecimiento y desarrollo económico de la Institución.

De igual manera, para la Universidad de Medellín la RSU sólo es viable en la medida en que haya robustez gerencial, lo que posibilita trascender e ir más allá del cumplimiento de los requerimientos legales.

De su experiencia se destacan dos elementos fundamentales: por un lado, el ejercicio en RSU se ha pensado desde el tejido social que construye la vida universitaria. Por otro lado, la importancia de procurar, en el marco de la gestión de la RSU, un impacto positivo en los asuntos de interés público y que se responda a la pregunta de cómo contribuye esta gestión a la reducción de necesidades básicas insatisfechas y cuánto de la inversión en RSU ayuda a mejorar los indicadores del país.

En relación con su modelo de RSU, la Universidad de Medellín lo incluye en su modelo de gestión institucional. Sin embargo, se han acogido a los parámetros del informe de Responsabilidad Social presentado a Fenalco, dentro de la “Proyección Social” en el Sistema de Gestión de la Calidad, enfocado a cada uno

de los grupos de interés identificados. Para ello se definieron las siguientes áreas de actuación en materia de RSU: medio ambiente, Estado, comunidad, clientes (estudiantes y egresados), proveedores, competencia y empleados.

Adicionalmente, el 44% de los excedentes se destina a actividades de Responsabilidad Social, especialmente dirigidas a estudiantes y empleados con el objeto de fomentar una cultura de la responsabilidad.



2.5. Universidad Pontificia Bolivariana - UPB

Para la UPB la RS es una forma de ser y hacer de los bolivarianos. El concepto de la RSU ha servido como paraguas para la autoevaluación y acreditación institucional.

El esfuerzo en materia de RSU para la UPB partió del interés que tenía la Universidad de re-dimensionar su proceso de gestión de alianzas, el cual se concibe más que como la sumatoria de recursos, como la posibilidad de un trabajo conjunto que derive en el enriquecimiento del conocimiento institucional, la generación de valor y la creación de nuevos proyectos.

En el campo de la materialidad, es decir, con lo que concretamente se compromete la Universidad, la Institución destaca el interés por concentrarse en el tipo de gestión institucional y no tanto en los indicadores, pues previo a esto se hace necesario poner a conversar los indicadores del Sistema para la Prevención y Análisis a la Deserción en las Instituciones de Educación Superior –Spadies–, los del Consejo Nacional de Acreditación y los del Global Reporting Initiative con el *ethos* institucional, y a partir de este ejercicio elaborar una propia batería de indicadores que midan la gestión en RSU en la Universidad.

En esta medida, en la UPB se encontró el siguiente camino para la gestión universitaria, enmarcada dentro de los principios filosóficos de la RSU para la transformación social y humana:

- La definición de referentes sustanciales: el marco filosófico y los referentes teóricos en materia de RSU.

- La definición de los grupos de interés: empleados, usuarios, familias de los empleados, proveedores, comunidad, gobierno, ambiente.
- La identificación de los macroprocesos de impacto: administración y finanzas, docencia y aprendizaje, estrategia, investigación e innovación, pastoral y transferencia.
- La definición de las dimensiones de impacto: derechos humanos, políticos, sociales, económicos, culturales y ambientales.

La Institución también identificó líneas de trabajo en materia de RSU:

- Gestión socialmente responsable
- Un ambiente laboral digno
- Un territorio con equidad
- Una economía incluyente y en sintonía con la dignidad del ser humano
- Una ciudadanía responsable y plena
- Una cultura de paz y respeto hacia los otros
- Un medio ambiente de calidad
- La Responsabilidad Social como componente esencial de la identidad de la Universidad
- Definición e implementación del Modelo de Responsabilidad Social
- Gestión responsable en cada uno de los macroprocesos
- Identificación y gestión de la relación con los grupos de interés
- Comunicación y formación permanente del público interno sobre la política y el modelo de Responsabilidad Social

- Identificación y sistematización de las acciones de Responsabilidad Social
- Realización y entrega de los reportes de Responsabilidad Social a los grupos de interés

Finalmente, lo importante para la Universidad hoy es trabajar por tratar de homologar las diferentes ideas sobre el concepto, de manera que sea posible unificar la manera de hacer gerencia dentro de la Universidad.



2.6. Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM

El Instituto Tecnológico Metropolitano, Institución Universitaria adscrita al Municipio de Medellín y considerada como un proyecto social de la ciudad, ha venido trabajando a partir de la propuesta rectoral 2012 – 2015, en la configuración de su propio modelo de Responsabilidad Social Universitaria, en un esfuerzo por superar los modelos tradicionales en los que se implementa la docencia, la investigación y la extensión, e incluso, los usados para ser administrada.

En esta búsqueda, hoy la Institución se concibe como un Laboratorio de Tecnologías Sociales en tanto se ha dado a la tarea de pensar y fomentar la relación directa entre la función educativa en tecnología, las soluciones que pueda crear desde sus procesos universitarios y la transformación positiva de la ciudad.

Esta búsqueda se ha traducido en iniciativas concretas representadas en nuevos servicios, metodologías, productos, entre otros tipos de iniciativas que integran elementos innovadores para el contexto de la Institución y el territorio, con el fin de idear soluciones escalables y replicables que respondan tanto a las necesidades y dificultades que encuentran sus estudiantes en el acceso y permanencia en su formación, como a los retos que enfrentan las comunidades de Medellín. Por ello vinculan el trabajo de los estudiantes y los servicios universitarios con las problemáticas de la ciudad.

Dado que la tecnología apunta hacia la creación de soluciones a problemáticas del entorno en su sentido más amplio mediante bienes, servicios, métodos, y procesos, y que el ITM es una Institución de Educación Superior de carácter eminentemente tecnológico con gran sentido social, la Institución se ha acogido a la definición que plantea Hernán Thomas del Grupo de Estudios Sociales de la Tecnología y la Innovación IEC/UNQ del Consejo Nacional de Investigación Científica y Técnica de Argentina “es posible definir Tecnología Social como una forma de diseñar, desarrollar, implementar y gestionar tecnología orientada a resolver problemas sociales y ambientales, generando dinámicas sociales y económicas de inclusión social y de desarrollo sustentable. La Tecnología Social alcanza un amplio abanico de producciones de tecnologías de producto, proceso y organización: alimentos, vivienda, energía, agua potable, transporte, comunicaciones, entre otras”. (p2. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014 en http://inti.gov.ar/bicentenario/documentoslibro/pdf/anexo_4/jornadas_tecno_soc_hernan_thomas.pdf).

Y es que ha sido del interés de la Institución trascender la creación de artefactos y detonar procesos en la Institución para que de manera articulada entre la docencia, la extensión, la investigación y las áreas de apoyo, diseñen estrategias de muchos niveles que le apunten a la solución de largo aliento a problemas sociales, desde la concepción más amplia del término tecnología. Por ello es que hoy el ITM ha institucionalizado iniciativas como la U en Mi Barrio, el Centro de Consultoría en Diseño, el Programa

Ingenierías para la Gente, el Aula Pedagógica Infantil, el Programa de Inclusión, el Servicio de Intervención y Gestión Académica SIGA, entre muchas otras, con las cuales busca propiciar mayores posibilidades de inclusión a mujeres, jóvenes en situaciones de conflicto, personas con discapacidad, comunidades con altos índices de pobreza, entre muchos otros, a la educación superior y a los beneficios que ésta trae.

A manera de conclusión, en el ejercicio de asumir e incorporar a las dinámicas universitarias una postura enmarcada en la Responsabilidad Social, puede evidenciarse que muchas Instituciones de Educación Superior en Medellín han comenzado un ejercicio de incorporar desde diferentes enfoques los principios de la RSU a sus maneras de gerenciar, administrar y operar.

Y es que si bien reconocen que han hecho avances importantes en la materia, también son conscientes de que el trabajo que les queda es aún extenso, sobretodo porque persisten diferencias al interior de las mismas en relación a lo que se entiende por RSU y a las maneras en que ésta puede ser implementada.

Pero lo destacable de este ejercicio es, sin dudas, que se ha trascendido la mirada tradicional de las Instituciones de Educación Superior, y se empiezan a formular caminos que llevan a que estas instituciones, más que contenedores de estudiantes, sean espacios de puertas abiertas, de entrada y salida, que se apropian de las realidades y dificultades de su entorno para hacerlas parte de su objeto misional.

Referencias

- Vega, M.F. (2014, 12 de agosto). Relatoría. En *Encuentro de Responsabilidad Social Universitaria*. Evento realizado en Medellín.
- Ministerio de Educación de España. (2011). *La Responsabilidad Social Universitaria y el Desarrollo Sostenible – Estrategia Universidad 2015*. Madrid: Solana e Hijos AG S.A.U.
- Raufflet, E. (2010). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Cuadernos de Administración*, 26, 23-32. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10893/3380>.
- Universidad de Antioquia. Estatuto General. Acuerdo Superior N° 1. (1994). Universidad de Antioquia. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N9tsLTnybKEJ:www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/estatuto_general.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk&client=safari.
- Vallaeys, F. (2009). ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Recuperado el de https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf.
- Vallaeys, F., De la Cruz, C. & Sasía, P. M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros Pasos*. México DF: McGraw Hill Interamericana.

