



RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: PERSPECTIVA DESDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Walter Andía-Valencia¹

wandiav@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/000-0002-4122-3820>

Ricardo Villena-Presentación²

rvillenap@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-4858-8267>

Christián Bendezú-Mejía³

cbendezum@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-6432-2543>

Reyna Luisa Cruz-Shuan⁴

reyna.cruz@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-4466-0257>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Recibido: 16/04/2022

Aprobado: 18/08/2022

RESUMEN

Las universidades son organizaciones cuyos enfoques de gestión influyen en su relación con el entorno y con sus grupos de interés. En ese sentido, la responsabilidad social universitaria cumple un rol muy importante al establecer los lineamientos del compromiso que adquiere la universidad con la sociedad: ello delinea las estrategias y las acciones que deben incorporarse en la formación académica, la investigación, la proyección social y la gestión institucional. El presente artículo sistematiza la interrelación de la responsabilidad social universitaria con la gestión institucional, perspectiva poco analizada en el ámbito universitario, pero de relevante importancia. La investigación es de índole teórica y de tipo descriptiva, sustentada en una revisión bibliográfica especializada que ha permitido el análisis y el desarrollo conceptual. Se concluye que es necesario desarrollar un sistema de gestión de responsabilidad social universitaria que uniformice el enfoque de responsabilidad social y oriente la gestión institucional hacia una vinculación y un compromiso necesarios entre la universidad y la sociedad.

Palabras clave: compromiso social; gestión institucional; grupos de interés; responsabilidad social universitaria; sistema de gestión universitaria.

¹ **Walter Andía-Valencia.** Doctor en Administración. Ingeniero Industrial. Docente en la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM. **Institución de adscripción:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

² **Ricardo Villena-Presentación.** Magíster en Administración de negocios. Ingeniero Industrial. Docente en la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM. **Institución de adscripción:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

³ **Christian Bendezú-Mejía.** Master in Business Administration, Ingeniero Industrial. Docente en la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM. **Institución de adscripción:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

⁴ **Reyna Luisa Cruz-Shuan.** Doctora en Educación. Licenciada en Educación Inicial. Docente en la Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM. **Institución de adscripción:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY:
PERSPECTIVE FROM INSTITUTIONAL MANAGEMENT**

ABSTRACT

Universities are organizations whose management approaches influence their relationship with the environment and with their stakeholders. For this reason, university social responsibility plays a very important role in establishing the guidelines for the commitment that the university acquires with society: it outlines the actions and strategies that must be incorporated into academic training, research, social projection and institutional management. This article systematizes the interrelation of university social responsibility with institutional management, a perspective that has been little analyzed in the university environment, but of relevant importance. The research is of a theoretical and descriptive nature, supported by a specialized bibliographic review that has allowed analysis and conceptual development. This article concluded that it is necessary to develop a university social responsibility management system that standardizes the social responsibility approach and guides institutional management towards a necessary link and commitment between the Academy (university) and society

Key words: social commitment; institutional management; stakeholders; university social responsibility; university management system.

Introducción

En la actualidad, el contexto en el que se desarrollan los negocios exige un desempeño responsable por parte de las organizaciones, no solo en la oferta de productos de calidad sino en la consideración de sus impactos en todo el ciclo de vida. De acuerdo con este nuevo proceso, la responsabilidad social en el ámbito privado evidencia avances importantes, especialmente en el sector extractivo; además, su desarrollo ha sido muy relevante al incluir a los grupos de interés como parte de la vinculación con su medio.

En dicha tendencia, las universidades también se han preocupado por interrelacionarse con su entorno y han incorporado los lineamientos y las prácticas de responsabilidad social en sus funciones de investigación, formación y proyección social. La inclusión de estos aspectos es importante pero no es suficiente. El enfoque de responsabilidad social en el ámbito universitario también debe impactar en la gestión institucional; es decir, los efectos deben reconocerse también en la forma de conducir la organización con la finalidad de cumplir cabalmente sus funciones, aspecto relevante para iniciar la reconceptualización de una universidad plenamente comprometida con la sociedad.

En ese sentido, las instituciones manifiestan el deseo de ser socialmente responsables; sin embargo, son muy pocas las que han incluido dicho interés en su sistema de gestión: esto se observa en la nula implementación y consideración de herramientas e indicadores de gestión. Una iniciativa de este tipo genera que las universidades emprendan muchas actividades para cumplir con su misión, pero a

menudo como resultado de ciertas políticas individuales, de manera que se advierte una actividad con nula planificación en lo concerniente a la atención de las necesidades de la comunidad (Wigmore, 2016). Esto genera el interés de ampliar el enfoque de la responsabilidad social en la gestión de las universidades.

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar la pertinencia de incorporar el enfoque de la responsabilidad social universitaria en la gestión institucional de las universidades. En términos organizativos, el trabajo inicia con el desarrollo teórico de ambas disciplinas de manera independiente; de igual manera, se abordan, los avances realizados en su interrelación. Dicho proceso brinda como resultado una propuesta denominada «sistema de gestión de responsabilidad social universitaria», la cual va a consolidar el enfoque de responsabilidad social a fin de orientar la gestión institucional de las universidades. Finalmente, se presentan las conclusiones, las limitaciones y las recomendaciones pertinentes.

Gestión institucional

En el ámbito universitario son muy importantes los lineamientos y los enfoques que se toman como referencia para la gestión universitaria, pues estos orientan la planeación, la ejecución de acciones y la priorización de recursos de la institución; por tanto, brindan una síntesis para comprender la gestión institucional en las universidades. Este concepto es complementado por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile (2017), la cual lo define como “un conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y los recursos materiales, humanos y financieros de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados” (p. 12). Dicho en otros términos, la gestión institucional brinda los lineamientos procedimentales para implementar las decisiones de sus autoridades universitarias.

La dinámica social, legal, económica y tecnológica del entorno de las instituciones universitarias requiere nuevas formas de organización, a través de una conducción que permita flexibilidad, innovación de sus procesos, (con criterios de eficiencia y eficacia), y la incorporación de profesionales con competencias relacionadas a la gestión (Niño & Piñero, 2016).

En un contexto en el cual se exige un mejor desempeño de las universidades, a fin de cumplir las expectativas de sus grupos internos y externos de interés, es notoria el impulso de la inclusión del alineamiento estratégico en la gestión desde una perspectiva gerencial (Martins et al., 2015), pues con ello se pretende lograr una mejor calidad de sus servicios y una mayor competitividad institucional.

De acuerdo con la propuesta desarrollada en esta parte, en el marco de la gestión institucional se aplica la visión de la organización en términos del posicionamiento de la universidad en el futuro. Una vez que la visión está definida, se delinea el alcance del

plan estratégico institucional, la estructura organizacional, los planes operativos y el presupuesto. Así, la interrelación de las herramientas mencionadas configura la forma de la gestión institucional, son tales herramientas las que se expresan en documentos de gestión. De forma consistente con lo señalado, se muestran la interrelación en la Figura 1.

Figura 1

Gestión institucional y su interrelación con los documentos de gestión



En rigor, la gestión institucional establece sus orientaciones en un conjunto de documentos de gestión, como el plan estratégico, el reglamento de organización y funciones, el plan operativo y el presupuesto, estos se alinean para cumplir los objetivos institucionales.

Responsabilidad social universitaria

De acuerdo con Montano y Guillén (2019), el proceso de interrelación entre la Universidad y su entorno, sumado a la participación en actividades conjuntas con los grupos de interés a fin de afrontar necesidades de conocimiento de interés mutuo, ha generado un cambio en la gestión de las universidades. En la Conferencia Mundial sobre Educación Superior del 2009 se ha reconocido que “la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente” (Unesco, 2009, p. 2); en otros términos, la universidad debe comprender la problemática sociocultural, económica, etc., a fin de proponer salidas plausibles y factibles. Por ello, “las instituciones universitarias tienen la

oportunidad de potenciar el carácter bidireccional y dialógico del vínculo universidad-territorio, transformando a este en fuente y destino sistemáticos del conocimiento, gracias a la integración de los actores locales” (Medina et al., 2017, p. 789). Lo anterior supone la capacidad de la universidad en lo tocante a la acción derivada de la reflexión; las acciones derivadas de la universidad deben resultar provechosas para la sociedad.

La transformación señalada ha sido impulsada por la responsabilidad social universitaria (RSU), e implica un cambio en el modelo de gestión de la Universidad; además, involucra a todas sus funciones y afecta a todos sus miembros (Ruiz-Corbella & Bautista-Cerro, 2016). Por otro lado, en cuanto al marco conceptual, se han incorporado aspectos de visión conjunta, vinculación, compromiso social y ética; también se puede alegar que la RSU permite iniciar el camino hacia una universidad sostenible (Baca, 2015) que incluya en su gestión las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Las distintas perspectivas con las que se aborda la RSU han generado la formulación de una amplia diversidad de conceptos (Ahumada-Tello et al. 2018; Duque & Cervantes-Cervantes, 2019; Gaete, 2011); actualmente el análisis de la RSU enfrenta una problemática diferente: la multiplicidad de definiciones e interpretaciones existentes.

Debido a la variedad de definiciones vinculadas con la RSU, Olarte y Ríos (2015) las han agrupado en 5 categorías a fin de lograr una sistematización razonada: la primera se refiere al currículo; la segunda asume el conjunto de principios y valores éticos expresados como política transversal; la tercera categoría agrupa las definiciones de RSU relacionadas con la función social de la universidad; la cuarta categoría se enfoca en la RSU como estrategia para lograr el desarrollo sostenible; y la última categoría agrupa las definiciones relacionadas con la formación, la cual incluye las estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Las categorías anteriores han delineado el desarrollo de la responsabilidad social en las universidades con importantes avances, pero también es menester considerar que la Universidad como organización debe incluir los lineamientos propuestos en su gestión; por esa razón, la RSU debe implicar una interrelación con la gestión institucional. En tal sentido, se elegirá esta perspectiva para identificar las definiciones establecidas en la literatura académica:

- a. La primera definición de RSU se enfoca en las sinergias e interrelaciones internas en la universidad; es decir, contempla la organización universitaria en términos de la correspondencia e interdependencia entre sus diversas dependencias: “La RSU es una estrategia de gestión que trata de mantener un enfoque holístico sobre la propia organización universitaria, y concibiendo iniciativas interdisciplinarias (sinergia entre facultades y dependencias universitarias) e interinstitucionales (asociación de varias funciones de la estructura institucional)” (Beltrán et al., 2014, p. 8).

- b. Otra de las definiciones de RSU ha sido planteada por el Ministerio de Educación de España (2011) de la siguiente manera:

La reconceptualización del conjunto de la institución universitaria a la luz de los valores, objetivos, formas de gestión e iniciativas que implican un mayor compromiso con la sociedad y con la contribución a un nuevo modelo de desarrollo más equilibrado y sostenible. (p. 19)

- c. Ganga y Navarrete (2012), definen a la responsabilidad social universitaria en los términos siguientes:

Entendida [la RSU] como la capacidad de difundir y poner en práctica una serie de principios y valores, por medio de procesos claves, como las actividades de gestión, docencia, investigación y extensión hacia la comunidad, con el afán de perseguir la sustentabilidad en sus dimensiones económicas, sociales y ambientales. (p. 248)

- d. Según Cerón (2019), “La RSU debe concebirse con un enfoque de gestión organizativa a medio y largo plazo extensible a todas sus funciones (gestión, docencia, investigación y extensión universitaria) y dimensiones (económica, social y medioambiental)” (p. 131).

- e. “La responsabilidad social compenetra y articula todas las partes orgánicas de la Universidad, incluyendo en una misma estrategia de gestión la administración en cuanto a la docencia, la investigación y la extensión” (Martínez et al., 2012, p. 518).

Las definiciones descritas abordan la RSU en el marco de sus funciones: investigación, docencia y extensión. Complementariamente, se incorpora la gestión como parte de las actividades que se desarrollan en la organización universitaria.

El modelo de conducción de la universidad determina la manera que esta se vincula con su entorno; adicionalmente, establece el marco de referencia para desarrollar sus funciones, e influye en el logro de sus objetivos. Por tal motivo es importante ampliar la perspectiva de la RSU en la gestión institucional.

Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria SGRSU

La responsabilidad social universitaria es un enfoque que permite interrelacionar y equilibrar las funciones de la institución universitaria con la finalidad de mejorar el vínculo con sus grupos de interés; por consiguiente, brinda una perspectiva pertinente para desarrollar una adecuada gestión institucional (García et al., 2016). Por ello,

Valarezo y Túñez (2014) sostienen que “la RSU es una política que se puede traducir en un modo de gestión institucional e interinstitucional, implica planificación estratégica, se refiere a todas las dimensiones de la vida universitaria” (p. 93). Las profundas implicancias de la RSU en el devenir universitario son evidentes; por ello, la RSU debe contemplarse como base de la organización universitaria, pues, además, permite lograr una “coherencia institucional integradora, una pertinencia y permeabilidad social (apertura)” (Martínez-Usarralde et al., 2017, p. 6).

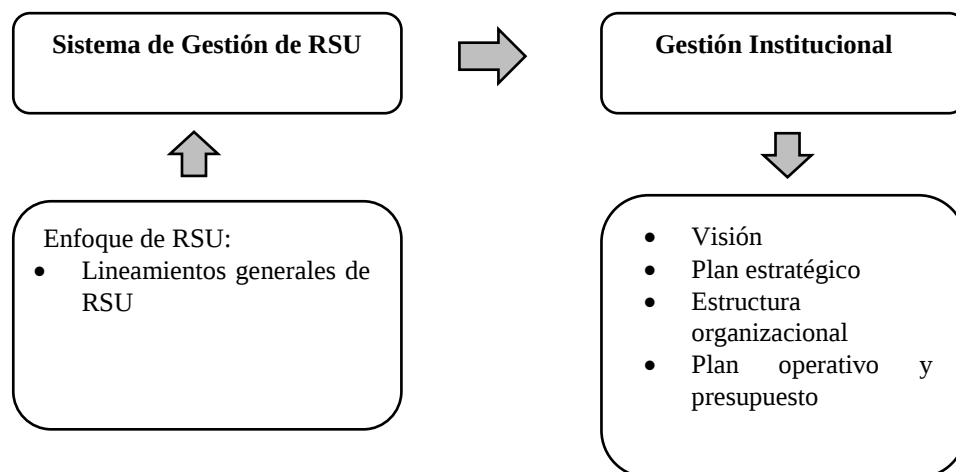
Ello conduce a la necesidad de desarrollar un sistema que permita incorporar el enfoque de la RSU en la gestión institucional (Herrera, 2019), “la institucionalización de la RSU es el primer paso para lograr el buen funcionamiento de las universidades, pero sin descuidar el involucramiento y compromiso de los diversos actores que confluyen en la universidad” (Ibarra et al., 2020, p. 8). Los resultados se van a reflejar en los siguientes documentos de gestión:

- a. La visión institucional. Esta incorpora los lineamientos de RSU (Bastidas, 2017; Alférez, 2014).
- a. El plan estratégico. Propone acciones de RSU en cada uno de los objetivos planteados; el impacto de la responsabilidad social en la sociedad resulta de la planificación estratégica de la Universidad. Si bien la planificación es un proceso complejo, esta debe ser participativa y accesible a todos los interesados en el sistema de educación superior (Shu-Hsiang et al., 2018).
- b. Estructura organizacional. Supone que la respectiva área responsable sea capaz de conducir el SGRSU.
- c. Plan operativo y presupuesto. Consolidan las actividades a realizar y los recursos necesarios que permiten su ejecución.

El sistema de gestión de responsabilidad social universitaria (SGRSU) que se propone en la presente investigación tiene como finalidad uniformizar el enfoque de RSU y erigirse en un marco de referencia que oriente la gestión institucional de la Universidad mediante el establecimiento de lineamientos generales de RSU, los que deben ser incorporados en los documentos de gestión de la universidad para que se apliquen en todas las acciones operativas, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

El sistema de gestión de RSU y la gestión institucional



Los beneficios de desarrollar un sistema de responsabilidad social en la universidad que oriente la gestión institucional son los siguientes:

- b. Mejor vinculación de la Universidad con su entorno. La interrelación y el equilibrio de las funciones de la universidad, en el marco de la RSU, mejorará su vinculación con el entorno y atenderá con mayor pertinencia las necesidades de la sociedad (Chirinos & Pérez, 2016); este último aspecto es fundamental en lo referido a su labor, y hace visible el comportamiento responsable de la universidad. Por ello es que la RSU asume una obligación real, activa y global con una mirada hacia el interior y el exterior de la universidad, y considera el impacto de la institución como impulsor del desarrollo de la sociedad (Valarezo & Tuñez, 2014).

Sustentado en lo anterior, como parte de la función universitaria se contribuye con la solución de los problemas del entorno; es decir, las universidades son responsables de hacer extensivos los resultados de las investigaciones realizadas en los ámbitos donde tienen presencia; asimismo, forman a sus estudiantes como protagonistas de la transformación de la sociedad (Guzmán et al., 2017; Garbizo et al., 2021).

- c. Gestión institucional con una perspectiva orientada hacia el marco de la sostenibilidad. La universidad como organización pública debe plantear una visión holística de su desarrollo en conjunto con sus grupos de interés; por ello, la sostenibilidad se convierte una vía para lograrlo (Andia et al., 2021; Preciado et al., 2021). Es allí donde “la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad deben establecer

una complementariedad perfecta para llevar a cabo todos los objetivos que las universidades se han trazado como unidades de gestión” (Ortiz, 2017, p 35).

- d. Incorporación de la gestión de los grupos de interés en el ámbito de la gestión institucional. La vinculación con el entorno implica que la “participación de los grupos de interés de la universidad en la gestión de la institución supone considerar sus necesidades y expectativas” (Aldeanueva, 2013, p. 246).
- e. Adecuada evaluación de la gestión institucional mediante indicadores pertinentes. Al cambiar el modelo de relación de la universidad con su entorno, se requiere de una manera distinta de medir sus resultados. El impacto de la universidad involucra sistemas de medición diferenciados:

La Universidad como organización no puede ser evaluada con los mismos indicadores que otras en las que prevalecen intereses económicos o de otro orden. La RSU implica ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos derivados de sus acciones. (Medina et al., 2017, p. 789)

- f. Fortalecimiento del compromiso social de las autoridades de la Universidad. Los resultados de toda gestión de responsabilidad social son consecuencia del compromiso de sus autoridades; es necesario que se integren a todos los agentes implicados en el desarrollo universitario, pues es a partir de esa concientización que la organización universitaria funcionará (Urdapilleta, 2019). De forma atinente con lo anterior:

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. (Gaete, 2015, p. 106)

Dicho compromiso social debe expresarse mediante lineamientos que busquen reconocer la importancia de la RSU y su trascendencia en la formación universitaria; por lo tanto, deben vincularse la investigación con el currículo, pues de esa manera se asegura el involucramiento de los docentes, los estudiantes, el personal administrativo, los decanos, los vicerrectores y el rector (Gómez et al., 2018).

Componentes del Sistema

El SGRSU propuesto debe estar conformado por las áreas administrativas respectivas, las normas técnicas y los documentos de gestión requeridos. A fin de que la exposición ofrezca al detalle los componentes implicados en el sistema de gestión asumido, estos se detallarán a continuación.

- **Áreas administrativas:** Se refiere a las oficinas encargadas de orientar el proceso de gestión de la responsabilidad social universitaria; usualmente en las universidades se establece una Dirección General dependiente del Rectorado y oficinas en cada facultad. Por lo tanto, es imprescindible que la gestión de la RSU se incluya en la estructura administrativa de las universidades (Forero, 2019).
- **Documentos de gestión:** Son los documentos que incorporan los lineamientos generales del enfoque de la responsabilidad social universitaria; el primero de ellos es el modelo de gestión de RSU (Navas & Romero, 2016), y se adicionan una política de RSU, la directiva general, el plan anual, entre otros documentos.
- **Normas técnicas:** Son las disposiciones que se establecen para regular el funcionamiento administrativo de la responsabilidad social en la Universidad; usualmente se utilizan las directivas específicas.

La integración de los tres componentes permite que el sistema se consolide y se integre en la gestión institucional.

Fases de la gestión de responsabilidad social universitaria

La gestión del sistema de responsabilidad social universitaria se desarrolla a través de un proceso gradual de incorporación de actividades, normas y vinculación con su entorno; por dicho motivo, se hace necesaria una nueva propuesta, ya que la finalidad es determinar el avance de la RSU en la gestión institucional. Las fases que se proponen son las siguientes:

1. ***Fase I: Institucionalización de la responsabilidad social en la universidad.*** Implica el diseño, estrategia y la organización interna de la Universidad, estos procesos permiten la incorporación de la RSU en la gestión institucional.

Es la fase más importante, dado que aquí se inicia el desarrollo del sistema de gestión de responsabilidad social universitaria; además, su transición está determinada por el apoyo y la participación de las autoridades de la institución. En tal sentido, sus acciones son las siguientes:

-
- Identificar la unidad orgánica que lidere la RSU
 - Determinar el modelo de gestión de RSU, (entendido como el documento que resume el enfoque que adopta la Universidad respecto de la RSU)
 - Sensibilizar y capacitar en RSU a los grupos de interés
 - Incorporar el enfoque de RSU en documentos de gestión (estatuto, plan estratégico institucional, modelo educativo y directivas de investigación)
 - Coordinar de forma preliminar con grupos externos de interés
 - Elaborar de directivas operativas en RSU
 - Integrarse en redes nacionales de responsabilidad social o temas afines

2. **Fase II: Articulación interinstitucional con los grupos de interés externos.** Una vez institucionalizada la RSU en la Universidad, se procede con mayor énfasis y cobertura a la intervención coordinada entre la Universidad y las instituciones u organizaciones tanto públicas como privadas. De acuerdo con las acciones contempladas en esta fase, se obtendrán los siguientes resultados:

- Convenios de cooperación con organizaciones públicas y privadas.
- Intervenciones conjuntas con grupos de interés mediante proyectos de responsabilidad social, a fin de vincular la formación con la participación social de los estudiantes (Gonzáles et al., 2017).
- Integración a redes internacionales sobre responsabilidad social o temas afines

3. **Fase III: Consolidación estratégica de la RSU.** En esta fase se consolida la vinculación de la universidad con los grupos de interés como parte de su compromiso social; de acuerdo con Huerta y Gaete (2017), ello permite visibilizar sus resultados como parte de una estrategia que se puede describir en los siguientes términos:

Rendición de cuentas y de divulgación de información social y medioambiental, entendida como un proceso que genera valor añadido y refuerza la legitimidad institucional de las universidades, así como mejorar la competitividad y la excelencia de tales organizaciones, y no sólo como una simple herramienta de comunicación. (Larrán & Andrades, 2015, p. 103)

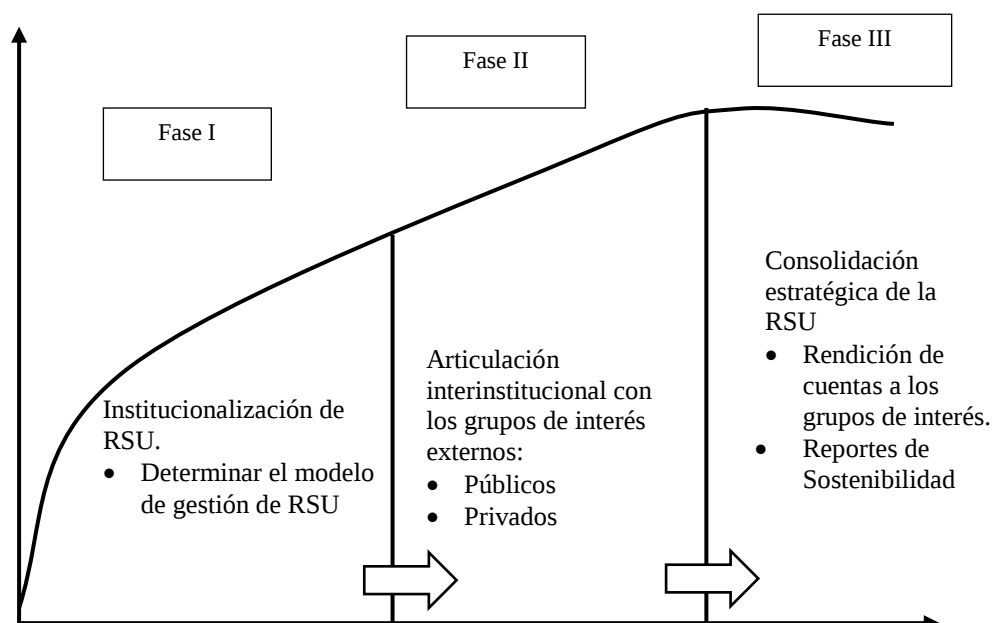
Además, la gestión institucional logra un enfoque integrado de sostenibilidad. Los resultados de la fase de consolidación son los siguientes:

- Memorias de RSU
- Reportes de sostenibilidad (Navarro et al., 2017)

En la Figura 3 se observan las características más relevantes de cada fase vinculada con el desarrollo del sistema de gestión de la responsabilidad universitaria en la universidad.

Figura 3

Fases del desarrollo del sistema de gestión de responsabilidad social universitaria



Conclusiones

La gestión institucional, al incorporar el enfoque de responsabilidad social universitaria, modifica el modelo de vinculación y compromiso que adquiere la universidad con la sociedad; este proceso de cambio genera una visión holística de su gestión, debido a que considera la interrelación de la universidad con su entorno y los grupos de interés. El desarrollo del sistema de gestión de responsabilidad social universitaria permite uniformizar el enfoque de RSU y orientar la gestión institucional de la universidad, a fin de atender con mayor pertinencia las necesidades de la sociedad.

El desarrollo del sistema de gestión de responsabilidad social en las universidades es un proceso cuyo avance se ejecuta en tres fases: institucionalización de la RSU, articulación con los grupos de interés externos y consolidación estratégica de la RSU. Estas en conjunto permiten conocer el nivel de incorporación de la RSU en la gestión institucional. La reducida publicación de investigaciones desde la perspectiva analizada ha sido una limitación; por lo tanto, es menester sostener una reflexión, pues de esa manera se incentivarán nuevas propuestas relacionadas con la RSU y la gestión institucional en las universidades.

Se recomienda complementar el marco conceptual del sistema de gestión de responsabilidad social con la incorporación de indicadores de gestión, pues estos permitirán la evaluación y el seguimiento del sistema.

Referencias

- Ahumada-Tello, E., Ravina-Ripoll, R., & López-Regalado, M. (2018). Responsabilidad social universitaria. Desarrollo de competitividad organizacional desde el proceso educativo. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1-30. <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34213>
- Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (46), 235-254. <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/154>
- Alferéz, A. (2014). *La participación social curricular en la Responsabilidad Social Universitaria: El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya* [Disertación doctoral, Universitat internacional de Catalunya]. Tesis Doctorals en Xarxa. <http://hdl.handle.net/10803/283417>
- Andia, W., Yampufe, M., & Antezana, S. (2021). Responsabilidad social universitaria: del enfoque social al enfoque sostenible. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3), e19. <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/459>
- Baca, H. (2015). *Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta conceptual y medición en el ámbito de una Universidad Privada de Lima-Perú* [Disertación doctoral, Universidad de Sevilla]. Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla. <http://hdl.handle.net/11441/38435>
- Bastidas, O. (2017). Responsabilidad social universitaria una perspectiva organizacional. *Educación Superior y Sociedad*, 29(29), 43-70. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/91/88>
- Beltrán, J., Iñigo, E., & Mata, A. (2014). La responsabilidad social universitaria: el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(5), 3-18. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2014.14.128>
- Cerón, A. (2019). *Estado de la Responsabilidad Social en las Universidades Españolas*. [Disertación doctoral, Universidad Católica de Murcia]. Repositorio Institucional de la Universidad de Murcia. <http://hdl.handle.net/10952/4280>

-
- Chirinos, Y., & Pérez, C. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 91-110. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1560>
- Comisión Nacional de Acreditación. (2017). *Guía para la autoevaluación interna acreditación nacional*. CNA.
- Duque, P., & Cervantes-Cervantes, L. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389>
- Forero, M. (2019). Modelo de responsabilidad social universitaria: una propuesta para las instituciones colombianas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 249-260. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9160>
- 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. http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_05.pdf
- Gaete, R. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de administración*, 31(53), 97-107. <http://dx.doi.org/10.25100/cdea.v31i53.20>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2012). Universidades privadas y su responsabilidad social en Chile: Un estudio exploratorio. *Revista Opción*, 28(68), 243-256. <http://148.215.2.11/articulo.oa?id=31025437012>
- García, J., Ramos, C., Gómez, J., & Ramos, B. (2016). Necesidad de nuevos marcos organizativos universitarios desde la responsabilidad social universitaria. *Opción*, 32(80), 88-111. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31047691005>
- Garbizo, N., Ordaz, M., & Hernandez, J. (2021). Responsabilidad Social Universitaria y labor educativa: una relación necesaria en la formación de profesionales. *Mendive. Revista de Educación*, 19(1), 321-333. <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1925>
- Gómez, L., Alvarado, Y., & Pujols, A. (2018). Practicando la Responsabilidad social Universitaria en el Caribe: Perspectivas de los interesados internos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 101-120. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.714>
-

-
- González, L., Méndez, E., García, J., & Arguello, F. (2017). La responsabilidad social universitaria. El cumplimiento de los fines de la universidad. *Espacios Públicos*, 20(50). <https://www.redalyc.org/journal/676/67656569008/html/>
- Guzmán, M., Rodríguez, G., Cooperativ, M., & Hasssl, J. (2017). Responsabilidad social universitaria “Una aproximación desde la percepción de la colectividad académica”. *Revista Científica Hermes*, 17, 80-103. <http://dx.doi.org/10.21710/rch.v17i0.319>
- Herrera, F. (2019). Percepción de las dimensiones de responsabilidad social universitaria (RSU) de parte del grupo de interés interno de la Universidad de Costa Rica (UCR). *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 61-75. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2731>
- Huerta, P., & Gaete, H. (2017). Responsabilidad social universitaria a través de los reportes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative: experiencia de una universidad pública. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(23), 120-137. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2017.23.252>
- Ibarra, L., Fonseca, C., & Santiago, R. (2020). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales, *Sinéctica*, (54), 1-18. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2020\)0054-011_](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2020)0054-011_)
- Larrán, M., & Andrades, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social de las universidades desde diferentes enfoques teóricos, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91-107. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(15\)30005-6](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(15)30005-6)
- Medina, R., Franco, M., Torres, L., Velázquez, K., Valencia, M., & Valencia, A. (2012). La responsabilidad social universitaria en la actual sociedad del conocimiento. Un acercamiento necesario, *Medisur*, 15(6). <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3781>
- Martínez-Usarralde, M., Lloret-Catalá, C., & Mas-Gil, S. (2017). Responsabilidad social universitaria (RSU): Principios para una Universidad Sostenible, Cooperativa y Democrática desde el Diagnóstico Participativo de su Alumnado. *Revista Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(75), 1-25. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2769>
- Martins, F., Parada, H., Claudeville, M., & Rivas, E. (2015). La gestión universitaria bajo la premisa de las organizaciones inteligentes. *Investigación y Postgrado*, 30(2), 77-94. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/5083>
-

- Medina, R., Franco, M., Torres, L., Velázquez, K., Valencia, M., & Valencia, A. (2017). Responsabilidad social universitaria, transferencia y mercadeo tecnológico: vinculación con el entorno social, *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 786-791. <https://doi.org/10.37960/revista.v17i59.10912>
- Ministerio de Educación de España. (2011). *La responsabilidad social de la universidad y el desarrollo sostenible*. Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación de España. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/la-responsabilidad-social-de-la-universidad-y-el-desarrollo-sostenible/universidad-espana/14925>
- Montano, F., & Guillén, L. (2019). Realidad y perspectiva de la responsabilidad social universitaria en la Universidad Metropolitana del Ecuador, *Revista Espacios*, 40(26). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n26/19402617.html>
- Navarro, G., Rubio, V., Lavado, S., Minnicelli, A., & Acuña, J. (2017). Razones y propósitos para incorporar la Responsabilidad Social en la formación de personas y en organizaciones de Latinoamérica, *Revista Latinoamericana de Educación inclusiva*, 11(2), 51-72. http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol11-num2/art3_eng.html
- Navas, M., & Romero, Z. (2016). Responsabilidad social universitaria: impactos de la Universidad Libre, sede Cartagena, en su gestión socialmente responsable, *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 187-196. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.503>
- Niño, L., & Piñero, M. (2016). Significados sociales de la gerencia universitaria en un contexto de transformación institucional, *Chakiñan: Revista e Ciencias sociales y Humanidades*, (1) 101-117. <https://doi.org/10.37135/chk.002.01.09>
- Olarte, D., & Ríos, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la Educación Superior*, 44(175), 19-40. <https://www.redalyc.org/pdf/604/60445662002.pdf>
- Ortiz, J. (2017). Análisis de la Responsabilidad Social y Sostenibilidad en la gestión universitaria. Caso: Universidad Técnica particular de Loja-Ecuador. *Ciencias Administrativas*, (10), 29-38. <https://doi.org/10.24215/23143738e009>
- Preciado, M., Reyes, V., & Sandoval, O. (2021). Sostenibilidad y responsabilidad social en las universidades peruanas. *Investigación y Postgrado*, 36(2), 45-65. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/9679/6156>

-
- Ruiz-Corbella, M., & Bautista-Cerro, M. (2016). La responsabilidad social en la universidad española. *Teoría de la Educación. Revista Universitaria*, 28(1), 159-188. <https://doi.org/10.14201/teoredu2016281159188>
- Shu-Hsiang, C., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. (2018). A Strategic Planning Process Model for Developing Open Educational Resources. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(5), 362-368. [10.18178/ijiet.2018.8.5.1064](https://doi.org/10.18178/ijiet.2018.8.5.1064)
- Unesco. (2009). *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. <http://www.unesco.org/library/Es/>.
- Urdapilleta, J. (2019). Fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la economía social y solidaria. *Perfiles educativos*, 14(164). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.164.58683>
- Valarezo, K., & Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13(1), 84-117. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2721>
- Wigmore, A. (2016). *La gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)* [Disertación doctoral, Universidad de Córdoba]. Servicios de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. <http://hdl.handle.net/10396/13365>