



RESUMEN TESIS DOCTORAL

2019

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA A PARTIR DE SU
MIRADA EN UNIVERSIDADES BOGOTANAS**

MARTHA YANETH FORERO JIMÉNEZ

Administradora Industrial

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA Y EMPRESA
ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO**

Directora: Dra. Beatriz Rodrigo Moya

Codirector: Dr. Santiago Garrido Buj

ÍNDICE

ANTECEDENTES

I. Introducción	4
II. Justificación	8
III. Objetivos	10
IV. Metodología de análisis	11

CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

1.1 Generalidades	12
1.2 Conceptos	14
1.3 Impactos producidos por las universidades	15
1.4 Organizaciones que promueven y regulan normas orientadas a la RSU	19
1.5 Por qué hacer RSU	19
1.6 Cómo hacer RSU	21
1.7 La RSU y su relación con las actividades sustantivas de las universidades	22
1.8 RSU en Latinoamérica	27
1.9 RSU en Bogotá D.C.	29

CAPÍTULO 2: UNIVERSIDAD, PAZ, POSCONFLICTO Y REINTEGRACIÓN

2.1. Antecedentes de la violencia en Colombia y esfuerzos por restablecer el orden social	32
2.2. La importancia de la educación en la etapa de posconflicto	37
2.3. Educación superior y reintegración en Colombia	39
2.4. Cuestiones desde donde la universidad puede replantearse para entrar en una nueva dinámica por la paz duradera	40

CAPÍTULO 3: MODELO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSU

3.1 Por qué contar con un modelo de RSU	43
3.2 Diagnóstico	46
3.3 Modelo propuesto	48
3.3.1 Explicación y composición del modelo	49
3.3.2 Descripción del ciclo PHVA	52
3.4 Indicadores de RSU	55
3.4.1 Concepto de indicadores de la RSU	55
3.4.2 Utilidad de los indicadores	56
3.4.3 Descripción y uso de las tablas de indicadores	57

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

62

BIBLIOGRAFÍA

65

ANTECEDENTES

I. Introducción

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) ha ido cobrando importancia, haciendo que progresivamente se esté produciendo más material intelectual alrededor del tema, y se conformen y organicen asociaciones como producto de la necesidad de seguir ahondando sobre su significado, implementación y beneficios.

La variedad conceptual de la RSU tiene la misma génesis de la Responsabilidad Social (RS), como se evidenciará en algunos conceptos citados en las siguientes páginas. En tal sentido, al no existir un único concepto de RSU, algunos autores (Vallaey, De La Cruz & Sasia, 2009; Dias, 2008; Dupas, 2005) exponen y advierten lo inconveniente de concebirla igual que la Responsabilidad Social Corporativa, en razón a que esta última está orientada a la utilidad y dista de los propósitos de las universidades, donde prima lo social antes que lo económico.

La responsabilidad social de la educación superior debe ser radicalmente distinta de la *responsabilidad social de las empresas*, la universidad no puede ni debe ser considerada una empresa, o cuando menos no solamente una empresa (Katayama, 2014).

Lo sustancial del asunto es que la educación superior debe ser capaz de dar respuestas a la sociedad que le da vida, en cada momento y espacio; respuestas provisionales, no absolutas ni invariables, pues es un medio que no se justifica por sí y para sí, sino por el fin social y para él, al que debe servir: aportar conseguir una sociedad mejor, mediante la formación de los estudiantes, la creación científica, la construcción de los saberes, la aplicación de los conocimientos (Albéniz, 2006).

En este orden de ideas, el contexto de educación superior se encuentra actualmente tensionado por una serie de exigencias que han favorecido el replanteamiento no solo de sus funciones, sino específica y preponderantemente de su misión frente a la sociedad y la realidad actual (Gargantini, 2014).

Por tanto, este trabajo se orienta a estudiar aspectos relevantes de la Responsabilidad Social Universitaria, el porqué hacerla, el cómo hacerla, su relación con las actividades sustantivas (docencia, proyección social, investigación y gestión) y demás temas conexos.

Para continuar, se realiza un análisis de la misma en la ciudad de Bogotá partiendo del contexto Latinoamericano y colombiano, y se observa que son muchos los retos que enfrentan las universidades.

Y es que para el caso como refiere Londoño (2014) “Colombia experimenta..., las crisis del mundo global y de los ‘países en vías de desarrollo’, tenemos nuestras propias particularidades: la violencia asentada en la propia historia y su respectivo conflicto armado; el narcotráfico; el manejo de la propiedad de la tierra, en el que no se ha encontrado una salida a la concentración de la riqueza y que sostiene una alta inequidad en la distribución de la misma; los niveles de pobreza y la pobreza extrema; el crecimiento económico que favorece solo a unos cuantos privilegiados y que soporta la inequidad; la falta de justicia, la impunidad; los altos niveles de corrupción, etc.” (p. 41).

Aunque no se desconoce el esfuerzo y adelantos que se han hecho, se considera que de alguna manera las universidades siempre han estado relacionadas con su entorno mediante la proyección social, los proyectos de investigación de carácter social, orientados a resolver algún tipo de problemática con la gente y con la generación del conocimiento, como aporte fundamental desde su razón de ser. En tal virtud, el aporte de las universidades ha resultado, y resulta, de capital importancia en beneficio de una sociedad con más justicia social.

Sumado a esto, en el caso particular de Colombia, un aspecto que deben abordar las universidades es el del posconflicto que por su relevancia se determina como uno de los seis pilares de la propuesta, por tanto antes de presentar el modelo se hace un análisis del tema como antecedentes de la violencia en el país.

De igual manera, por su gran importancia, se trata el medio ambiente como otro eje de la propuesta, y es que se debe apostar por despertar un mayor interés a nivel nacional y entrar con más fuerza en el movimiento de temas de índole mundial, obtenidos en convenciones o reuniones de líderes mundiales, como el Acuerdo de París 2015 sobre el cambio climático, liderado por el presidente de su época en los Estados Unidos de América, Barac Obama, y no firmado por el actual presidente Donald Trump, quien se retiró del grupo de países firmantes.

Para finalizar, los indicadores para la medición de la RSU es otro tema que va de la mano con el modelo propuesto, y en consecuencia se elaboraron seis tablas (formación, proyección social, investigación, gestión, medio ambiente, posconflicto) que contribuirán a su evaluación: previo a la explicación de la dinámica del mismo; cabe aclarar que para efectos de practicidad del resumen se condensan en una .

II. Justificación

“Dentro de lo que comúnmente definimos como organización, encontramos también a las instituciones de educación superior, que al igual que las organizaciones empresariales cumplen con los requisitos legales y éticos que la sociedad demanda sin ser estas empresas...” (Yfarraguerri, 2014, p. 144). De tal manera, y dado que “la universidad se encuentra inmersa en la sociedad en relación dinámica con esta, en un diálogo permanente y recíproco, cabe señalar que esta cumple una función social” (Castañeda, Ruíz, Vilorio, Castañeda & Quevedo, 2007, p. 126).

Desde un punto de vista más estructural, la RSU bien concebida e implementada penetra e integra los cuatro ejes de la universidad y a la vez todos los demás servicios universitarios con los que se vincula (asociaciones estudiantiles, reinsertados, proyectos con la comunidad, consultorías de todo orden, etc.). Esto significa que en el contexto del que forma parte logra una transversalidad que conlleva a un mayor impacto. Así, asumir estas funciones desde la responsabilidad social “supone un compromiso de toda la organización universitaria con el desarrollo ciudadano, democrático y sostenible, y también con la inclusión social y la riqueza de las redes sociales; en definitiva, con la calidad de vida” (De la Red Vega, 2009, p. 65). No obstante, “se debe aceptar que hoy en día el

trabajo de la universidad va más allá de sus funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión, y puede además llegar a influir poderosamente en los modelos y en las orientaciones del desarrollo económico e industrial, social y cultural de las regiones donde está inmersa” (Martínez citado en **Martínez de Carrasquero, Antúnez & Rojas, 2015, p. 361**).

Otros punto a subrayar es que “de RSU hay poca información documentada, por tanto se hace imprescindible abonar al tema para darle el sustento teórico que permita ser implementada con solvencia, para que coadyuve a cumplir con los objetivos de las Instituciones Universitarias” (Valarezo, Sarango, Salcedo, Valdiviezo, Sánchez y Marín, 2013, p. 23), aportar escritos con nuevas propuestas y resultados de esfuerzos adelantados que sirvan de sustento para continuar con la tarea. En lo particular, en la mayoría de universidades bogotanas y de Colombia en general resta mucho por hacer, por ejemplo, aún no existe un modelo guía o ruta a seguir para la debida implementación, control y seguimiento y principalmente cómo seguir promulgando su importancia de acuerdo a su carácter social.

En lo que compete a su contribución al posconflicto, la academia como epicentro de formación de ciudadanos capaces de entender y transformar, está llamada a la democratización de la sociedad, a construir conocimiento y alternativas que propicien procesos efectivos de inclusión social, para lo cual es indispensable potenciar las distintas formas sociales de participación, de aquellas

personas que han hecho parte de los grupos armados legales e ilegales en Colombia, (Pachón, Gómez & Méndez, 2015). Si ello no se da, será imposible lograr la participación política o el desarrollo de una cultura democrática, porque su pilar es la base social y eso es lo más precario que existe en Colombia.

III. Objetivos

- Objetivo general

Diseñar y proponer un modelo para la implementación de la RSU a partir del recorrido teórico y levantamiento del diagnóstico sobre la situación actual de las universidades bogotanas a la luz de la Responsabilidad Social.

- Objetivos específicos

Tratar temas conexos a la RSU como: dar una Mirada a sus antecedentes en Latinoamérica, Colombia y Bogotá, definir el rol de las universidades en la etapa de posconflicto como uno de los elementos sustanciales del modelo, y demás aspectos como punto de partida para contextualizar el tema de estudio.

Definir otros insumos necesarios para la elaboración del modelo, como son: los indicadores y el ciclo PHVA.

IV. Metodología de análisis

La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo es la analítica-descriptiva y a la vez la explicativa; la primera consiste en “describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar, [y la segunda] ya no solo describe el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. [Es decir], es la interpretación de una realidad o la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio, a fin de ampliar el “¿qué?” de la investigación exploratoria y el “¿cómo?” de la investigación descriptiva” (Universia, 2017, p. 2). Siendo [a la vez] un estudio cualitativo, pues por su naturaleza es más bien inductiva, lo cual es cierto, particularmente si su alcance es exploratorio o descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para el caso en particular, se da cuenta del estado de la RSU en algunas universidades de la ciudad de Bogotá, así como de algunos lineamientos y procedimientos para su ejecución, como es el planteamiento de un modelo para este fin.

CAPÍTULO 1

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

1.1 Generalidades. En la actualidad existe un enfoque de responsabilidad social más desarrollado, que abarca acciones de carácter social, medioambiental, económico, marketing, ético y de buenas relaciones con los grupos de interés. Este desarrollo conceptual ha permitido que el enfoque de responsabilidad social también amplíe sus horizontes de aplicación hacia otro tipo de organizaciones, aplicándose ahora a universidades, organismos internacionales e instituciones gubernamentales (Martí & Martí-Vilar, 2013; Gaete, 2011; Vallaey, 2008b).

Sin embargo, se destaca la importancia de no permitir que la institución universitaria sea concebida como una empresa; pues no se trata de incorporar mecánicamente en las universidades el concepto de **Responsabilidad Social** desarrollado en el ámbito empresarial o de sumarse a una corriente de moda, sino de reinterpretar este concepto desde la especificidad de la labor universitaria e

integrarlo a la rica tradición de las universidades (Gargantini, Harrington, Cabezas, Carrera, Cano & Zalazar, 2014).

Por otra parte, los expertos en Responsabilidad Social Corporativa del actual Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa (CERSE) adscrito al Ministerio de Trabajo Español, afirman que la empresa está muy ligada a la universidad, ya que esta debe tener en cuenta indicadores y criterios precisos y claros, relacionados con los principios, valores y requerimientos del paradigma del desarrollo sostenible y la responsabilidad.

Otro punto a considerar es que al igual que la RSE la RSU tampoco es filantropía. La mayor debilidad de las iniciativas filantrópicas es que no son sostenibles, son aisladas, poco estructuradas, unilaterales, no están integradas en el marco de las políticas de la universidad y su actividad central (Slamat, 2010), son distantes a los objetivos de las organizaciones cualquiera que sea su actividad y a la vez no están alineadas con los elementos contemplados con su misión.

En tal virtud, el concepto de RSU debe ser construido por cada universidad a partir de un proceso participativo de todos los actores externos e internos (*stakeholders*), pero teniendo en cuenta una serie de grandes condiciones o directrices acordadas entre quienes participaran (Villar, 2010).

1.2 Conceptos. Teniendo en consideración los anteriores elementos y para el efecto se toman en cuenta un par de definiciones como la de Abril (citado en **Larrán & Andrades, 2013**) quien la definió como un modelo de universidad amparado en una serie de principios y valores éticos, sociales y medioambientales, donde se asume el reto de impartirlos y defenderlos entre todos sus grupos de interés, poniendo en práctica políticas de búsqueda de la calidad y de la excelencia, gestión eficiente y participativa, mérito y capacidad, igualdad de oportunidades y no discriminación injusta, atención a las personas con discapacidades y necesidades educativas especiales, equidad de género, transparencia y rendición de cuentas que permita la evaluación de resultados, la conciliación de la vida laboral y familiar, el respeto al medio ambiente, etc. (De La Cuesta et al., 2010a).

En tanto, AUSJAL (2009) la entiende como “la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas, para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable” (p. 13).

Mientras que para la Universidad Construye País (citado en **Larrán & Andrades, 2013**), “es la capacidad que tiene la universidad, como institución, de

difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos clave: gestión, docencia, investigación y extensión” (p. 9).

1.3 Impactos producidos por las universidades. Las instituciones son conscientes de los impactos que generan, tanto entre sus miembros y grupos sociales relacionados con ella (*stakeholders*) como también en su entorno ambiental. Estos impactos pueden ser positivos como también negativos, por lo que el objetivo principal de la RSU es disminuir al mínimo, o incluso hacer desaparecer, los impactos negativos, así como potenciar los impactos positivos que estas pudieran generar (Navarro, 2008).

Así, “son cuatro tipos de impactos los que la universidad debe gestionar en forma socialmente responsable, divisibles en dos ejes, uno organizacional y otro académico” (Vallaey, 2014, p. 107).

1. “- **Los impactos específicos** que las actividades propias de la universidad producen en su entorno son el criterio que permite identificar la Responsabilidad Social Universitaria como un modelo de gestión particular. Por **impacto** se entiende el efecto que la acción normal de la organización provoca en determinadas personas y elementos del entorno interno y externo, próximo y lejano de esta. Tales impactos pueden resultar positivos o negativos; obviamente, a la RSU interesan particularmente los impactos

negativos de la actividad de la universidad, con el ánimo de gestionarlos de una manera diversa, que permita revertir el signo de sus consecuencias. Los **impactos producidos por la universidad** producto de sus principales actividades y funciones tradicionales: la académica (formación humana y profesional), la de investigación (creación de nuevos conocimientos y transferencia social de los mismos) y la de extensión (relación de la universidad con el resto de actores sociales); pudiendo clasificarlos por tanto en los cuatro grupos:

2. **Impactos de funcionamiento organizacional:** como cualquier organización laboral, la universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de bienestar social debe gestionar) y también contaminación, en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, entre otros). La universidad deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”.

3. **Impactos educativos:** la universidad tiene un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida. Influye, asimismo, sobre la deontología profesional, orienta (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social.

4. **Impactos cognoscitivos y epistemológicos:** la universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, influye en la definición de lo que se llama socialmente “Verdad, Ciencia, Racionalidad, Legitimidad, Utilidad, Enseñanza, etc.”. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes, al participar en la delimitación de los ámbitos de cada especialidad. Articula la relación, entre tecnología y sociedad, posibilitando (o no) el control social de la ciencia. Genera actitudes como el elitismo científico (“expertocracia”) o, al contrario, promueve la democratización de la ciencia. Influye finalmente, sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica.

5. **Impactos sociales:** la universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. Es un referente y un actor social, que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) Capital Social, vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, hacer accesible (o no) el conocimiento a todos, etc. La sociedad también es impactada por la universidad, en su desarrollo económico, social y político. La universidad etimológicamente es universal, por tanto tiene un impacto directo sobre el futuro del mundo... En definitiva, el impacto social de la universidad supone identificarla como interlocutor válido y necesario de la sociedad, en el análisis y la solución de sus problemas” (Vallaeyts citado en Pérez, 2009, p. 3-4).

Por su relevancia, se reitera la afirmación de Vallaey, respecto a la forma de concebir la RSU, en la que afirma que se aleja para siempre de la RSE en cuanto que debe encargarse de impactos que las empresas desconocen por completo: si en la figura 1. el eje vertical de los impactos organizacionales y sociales es común a ambos tipos de organización, el eje horizontal en cambio, concierne a impactos de tipo académico que nos conducen a la solución de problemas de orden pedagógico y epistemológico, que las organizaciones del sector productivo jamás contemplarán. Por lo cual, al definir bien lo que es la responsabilidad social y lo que no es, no se llega a confusión alguna entre la empresa y la universidad (Vallaey, 2008b).



Figura 1. Responsabilidad Social Universitaria (Vallaey, s/f, p. 6).

1.4 Organizaciones que promueven y regulan normas orientadas a la

RSU. En el trasegar de la RSU se han ido conformando organizaciones que la han estado afianzando y aportando elementos que contribuyen a su implementación y a su control. Entre estos se cuentan con: la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), el Observatorio Iberoamericano de Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones Universitarias con Educación a Distancia (OIRSUD), el Global University Network for Innovation (GUNI, en español Red Global de Universidades para la Innovación), la Universidad Francisco de Vitoria hace su aportación a la RSU mediante el proyecto denominado Campus Euro-Americano por la Responsabilidad Social (CEARS), el proyecto UCP (Universidad Construye País), la Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (REDUNIRSE), Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), el Observatorio de Responsabilidad Social (ORSU), International Association of Universities (IAU, en español Asociación Internacional de Universidades), entre otros.

1.5 Por qué hacer RSU. Ante la complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar la comprensión de problemas con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como la capacidad de hacerles frente (UNESCO, 2009) y más específicamente acciones orientadas a reducir los flagelos de la pobreza, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente, las enfermedades, la

intolerancia y la violencia en todas sus expresiones (UNESCO, 1998; Egerton, 2002; Pérez, 2009).

Por tanto, “se debe entender cómo la universidad redefine su responsabilidad para establecer un equilibrio entre las necesidades reales y el lograr incidir en la transformación de la comunidad, acabando con la organización separada del saber en especialidades y al contrario, instituir el pensamiento holístico, complejo, transdisciplinario y práctico para formar una comunidad de aprendizaje asociativo con calidad y pertinencia” (Kliksberg, citado en **López & Gil, s/f, p. 9**). Como afirma Martínez (2010), las universidades pueden y deben ser agentes de transformación social, dado que tienen un lugar especial en la sociedad y desempeñan un papel irremplazable en ella; un lugar no solo físico, sino fundamentalmente cultural, social, de promoción de la investigación y del desarrollo, entre otros.

En lo específico y substancial a las función sustantiva de la docencia, las universidades tienen un papel clave en la sociedad del conocimiento actual, como lo asegura la UNESCO (2009), la educación superior, partiendo de su oficio fundamental como es la formación, debe no solo proporcionar competencias sólidas para el mundo de hoy y de mañana, sino contribuir además a la formación de una ciudadanía dotada de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y de los valores de la democracia.

Por lo que debe existir una institución y un lugar de formación y autoaprendizaje al debate público y la expresión, pacífica pero eficaz, de los problemas sociales y políticos, un espacio de formulación de propuestas de progreso social consensual, que pueda jugar un papel fundamental como regulador de las tensiones sociales, mediante el razonamiento, la argumentación y la invención de soluciones adecuadas para el desarrollo equitativo y sostenible (Ortiz de Montellano, 2000).

Otra de las razones radica en la promoción de nuevos incentivos políticos y financieros, que favorezcan la colaboración entre las universidades y las empresas; favoreciendo iniciativas e innovaciones como la participación de las empresas y de los agentes sociales en la definición y el desarrollo de los planes de estudio impartidos, el reconocimiento en la compensación y promoción del profesorado de los esfuerzos e iniciativas de colaboración con la industria, entre otras (Centro Virtual de Noticias de la Educación [CVNE], 2011).

1.6 Cómo hacer RSU. Frente al interrogante de cómo se debe hacer RS en una universidad, se han planteado algunas propuestas plasmadas a continuación, en las que se hace un análisis de sus aspectos convergentes y como alternativa más adelante se plantea la propuesta objeto del presente estudio.

No sin antes entender que un modelo de RSU debe permitir a una universidad cumplir con dos grandes metas: adaptarse a los cambios del entorno manteniendo su pertinencia, y lo que parece ser aún más importante, influir en el curso de dichos cambios, es decir, proponerle a la sociedad el rumbo que debe tomar y hacer lo posible para que estos cambios se lleven a cabo (Cortés, 2012). Y a la vez responder a interrogantes como los siguientes, que dan pie a una RS más efectiva.

1. Preguntarse siempre: al hacer lo que estamos haciendo, “¿qué estamos realmente haciendo?”, que desarrolla nuestra habilidad para investigar y diagnosticar los efectos colaterales de nuestras rutinas institucionales.
2. Decir lo que se hace: practicar la transparencia institucional y la rendición pública de cuentas.

Hacer lo que se dice: ser congruente con nuestras declaraciones de principios, la misión y visión universitaria (Vallaey, 2008b, p. 218).

1.7 La RSU y su relación con las actividades sustantivas de las universidades. “Resulta necesario señalar, en función de lo que la RSU representa, que esta no puede ser una tarea de desempeño de la función extensión, ni vista de manera simplista como asunto de proyección social, su enfoque es más

complejo y debe abarcar de manera transversal todas las funciones propias de las IES [**Instituciones de Educación Superior**], es decir: docencia, investigación, extensión y gestión” (Aristimuño, 2012, p. 26); “la RSU exige una coherencia institucional permanente en todos los procesos organizacionales” (Vallaey, 2014, p. 110). En otras palabras, debe ser vista en términos de estrategia gerencial y no como actividad secundaria de la universidad; debe ser tomada como una forma de gerenciar desde una perspectiva ética, que sirva para dinamizar el funcionamiento interno de la organización, al crearse una sinergia entre formación, investigación y participación social, agudizando de esta manera sus impactos positivos internos y externos y a la vez sirva para facilitar el diálogo y la construcción de vínculos con otros actores sociales teniendo como objetivo el desarrollo sostenible, pues son estos aspectos los que diferencian la RSU de la extensión universitaria (Valarezo et al., 2013; Castañeda et al., 2007).

En otros términos, cuando se considera la RSU como una política de gestión de calidad ética de la universidad, se logran alinear sus cuatro procesos (docencia, investigación, proyección social y gestión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes y administrativos), con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de

exclusión, inequidad y sostenibilidad Vallaeys (2008a, 2007a, 2006). “Una educación orientada por el amor hacia la humanidad y movida por la sabiduría” (UNESCO, 1.998; p. 23) y fundamentada, en lo que Delors (1996) ha denominado los cuatro pilares que deben regir la educación de este siglo: el aprender a conocer, hacer, ser y convivir, siendo los dos últimos las bases sólidas de la RSU y del cooperativismo o la solidaridad.

Por tanto, “la RSU permite introducir muchas problemáticas nuevas en la reflexión de la universidad sobre su relación con la sociedad: la temática del buen gobierno universitario, la del campus ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la de la revisión curricular a la luz de los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy, etc.” (Vallaeys, 2014, p. 110).

Para ello, se necesita involucrar a los actores de la comunidad universitaria en un autodiagnóstico continuo del quehacer institucional, con herramientas apropiadas para garantizar la transparencia, la participación y la mejora continua de la universidad hacia su responsabilidad social, enmarcada en la búsqueda global de un desarrollo más humano y más sostenible (Yfarraguerri, 2014). Como señalan Larrán y Andrades (2013), es un asunto de toda la comunidad universitaria, de identidad y esencia de las mismas universidades, apuntando a lograr una transformación social, vinculando a la comunidad universitaria en proyectos e

iniciativas orientadas a contribuir a la transformación de la realidad local, nacional y regional, de acuerdo con actores significativos de su entorno.

Respecto al medio ambiente y la RSU, en principio este debe entenderse en el entorno no solo natural, sino social y cultural en el que se desarrollan las actividades de la universidad, la integración de los factores medio ambientales en las decisiones y el comportamiento de los diversos actores sociales (Castañeda et al., 2007). En lo estricto de los recursos naturales debe formar parte de sus principales actividades, teniendo claro que las organizaciones cualquiera sea su orden deben asumir un compromiso con la naturaleza y su protección, y las universidades no están exentas de esta responsabilidad.

“Las universidades, sin ser una industria de gran contaminación, ocasionan un impacto ambiental negativo que no se puede subestimar: uso de papel (riesgo de deforestación si no se usa papel reciclado e insumos extraídos de bosques renovables), transporte a diario de muchas personas hacia el campus, uso de productos contaminantes en artefactos electrónicos” etc. (Vallaes & Carrizo, s/f, p. 10).

De esta manera, la responsabilidad social ambiental debe ser tratada con mayor rigor dada su importancia; y es por eso que las universidades deben contemplarla como un compromiso aparte (Vallaes, 2006). Esto en razón a lo que

falsamente se ha creído de que no causa contaminación o impacto ambiental, la realidad es otra. Si se observa, sus actividades han venido generando contaminación atmosférica por transporte, generación de residuos orgánicos y químicos (en caso de contar con laboratorios), uso de papel, etc.

Adicional a esto, es primordial que las universidades estén a la vanguardia en temas de índole mundial como el Acuerdo de París 2015 COP2 sobre el cambio climático (aunque en la actualidad esté en vigencia la Agenda 2030), cuyo objetivo principal consiste en “mantener el aumento de la temperatura en este siglo muy por debajo de los 2 grados centígrados e impulsar los esfuerzos para limitar el aumento de la temperatura incluso más, por debajo de 1,5 grados centígrados sobre los niveles preindustriales” (ONU, 2015, p. 2). Pero además busca reforzar la habilidad para hacer frente a los impactos del cambio climático, cuyas consecuencias son: niveles del mar más elevados, tormentas más fuertes y por ende más inundaciones, un globo terráqueo más caliente, arrastrando más sequías, lo que a su vez ocasionará más escasez de alimentos.

Terminada la era de los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2015, en 2016 se ha puesto en marcha oficialmente la audaz y transformadora Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que fue adoptada por líderes mundiales en septiembre de ese año en las Naciones Unidas.

La nueva Agenda insta a los países a iniciar esfuerzos para lograr 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en los próximos 15 años, señalados a continuación: Fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y, el último, alianzas para alcanzar los objetivos¹.

1.8 RSU en Latinoamérica. América Latina incluyendo el Caribe poseen una gran riqueza natural y cultural, pero también problemas sociales importantes, contando dentro de los más apremiantes con: pobreza, analfabetismo, intolerancia, damnificados por fenómenos naturales, víctimas de los grupos insurgentes, reinsertados, entre otros. Consecuencia en algunos casos del poco compromiso de algunos gobiernos que paulatinamente han llevado a sus países al subdesarrollo, “lo cual permite observar desigualdades e injustificables fallos de la política nacional e internacional, particularmente de los países de la región” (ONU, 1999; Universidad Construye País, 2006). Como afirma Kliksberg (2005), las últimas dinámicas de carácter económica, social, política y educativa en Latinoamérica, han

¹ www.univision.com/.../estos-son-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-aprobados-en-na...

sido impulsoras de situaciones de inestabilidad y han definido nuevos rumbos para dar la cara a los desafíos del siglo XXI. En este sentido, Gómez de Mantilla (2011) presenta en su artículo “Un Análisis de la Realidad Latinoamericana” el vínculo entre desarrollo económico e ingreso por clases sociales y hace visibles las profundas desigualdades de la región, en “donde el 10% de la población capta más del 35% de la riqueza total y lo que recibe este grupo es 20 veces superior a lo que recibe el 40% más pobre” (p. 52). Por tanto, “la reducción de brechas de los países en desarrollo tendrá que basarse en el trabajo crítico y sistemático de las universidades” (Herrera, 2008, p. 295). “La reinención de la universidad es un reto que deben asumir las comunidades académicas, especialmente las del llamado Tercer Mundo. Es lo que nos corresponde hacer en América Latina, si queremos una universidad a la altura de los tiempos” (Tünnermann, 2007, p. 15).

Por otra parte, se observa como en América Latina al tiempo que se intenta un acceso equitativo y no discriminatorio a la educación superior, en diversos países se intensifican mecanismos de exclusión mediante la privatización de la educación universitaria. A pesar de que se acepta en el mundo la necesidad de elevar el nivel de la educación para elevar el nivel de vida, la realidad es otra, pues se han incrementado los índices de desempleo de egresados de la educación superior (Núñez, Salmon, Rosales, Paz, 2012).

1.9 RSU en Bogotá D.C. En referencia a las universidades bogotanas, en términos generales se desarrollan actividades enmarcadas en la proyección social o extensión, prevaleciendo iniciativas sociales desligadas al marco de políticas integrales de la universidad y a las acciones que las conducen al desarrollo de su misión y en consecuencia con sus objetivos estratégicos; es decir que en su mayoría no se hace gestión de la responsabilidad social propiamente dicha, siendo necesario incorporarla para generar realmente transformación social y desarrollo, más cuando la etapa de posconflicto está en pleno auge y a su alrededor se suscitan efectos colaterales. Sin embargo, según ASCUN (2010), el país en los últimos tiempos no ha estado tan alejado a la real dimensión de la RSU, en virtud de la generación progresiva de espacios que permiten conformar acciones de responsabilidad social, visibilizados en programas y proyectos surgidos desde los contextos universitarios, aplicados y sistematizados desde la academia y que en algunas universidades vienen trabajando con proyectos específicos orientados a este fin.

Pese a estos esfuerzos, resta mucho por hacer para consolidar una gestión fundamentada realmente en principios de RSU, y es interesante plantearse el siguiente interrogante a manera de reflexión, para comprender más a fondo de qué se trata la RSU: “¿Su rol es seguir formando por competencias, desarrollando proyectos de investigación avalados por la metodología científica tradicional para subir en los *rankings*, hacer ciertas actividades asistencialistas denominadas

proyección o responsabilidad social, o mercadear servicios educativos?” (Londoño, 2014, p. 209).

Bajo este espectro, es preciso que las universidades reorienten sus esfuerzos, abandonen el asistencialismo y vayan tras proyectos más consistentes y duraderos que den respuesta a las diferentes problemáticas, cuyas consecuencias se hacen sentir en el marcado desequilibrio social, en desigualdades en materia de participación política y ciudadana a nivel de salud, trabajo, educación e instituciones sociales, elementos estos que contribuyen a recuperar la legitimidad social. “A partir de dicha reflexión, se identifican luego medidas para mejorar su contribución al desarrollo económico, político y social. En otras palabras, la RSU ayuda a la universidad a reconectarse con el contexto social y a reencontrar su identidad” (Kawabata Kei citado en **Vallaes et al., 2009, p. 7**).

Un aspecto importante a tener presente consiste en el cambio de paradigma de los diversos actores (docentes, administrativos, estudiantes y demás *stakeholders*), debido a que es difícil separar un paradigma mental e institucional bien arraigado, en el que el asistencialismo y muchas veces el protagonismo por parte de sus miembros todavía persisten; reconociendo que fue un inicio pero que es necesario incorporarse a un cambio paradigmático orientado a un bienestar colectivo al cuidado del ser humano y sus recursos naturales. Se requiere transitar

desde una acción social centrada en la caridad y la asistencia a una basada en la justicia, los derechos y deberes ciudadano (Delors, 1996).

No se desconoce que algunas universidades y académicos están interesados en promover e implementar políticas de Responsabilidad Social Universitaria, pero los importantes cambios en los hábitos institucionales que ellas implican suscitan también temores y dudas (Vallaey et al., 2009). Y es que “la comprensión del concepto y la concienciación de que la RS es una respuesta ante las condiciones de un mundo sin fronteras que requiere acciones inmediatas con el objetivo de un desarrollo sostenible” (Hernández & Saldarriaga, 2008, p. 245).

CAPÍTULO 2

UNIVERSIDAD, PAZ, POSCONFLICTO Y REINTEGRACIÓN

2.1 Antecedentes de la violencia en Colombia y esfuerzos por restablecer el orden social

La sociedad colombiana se ha construido en medio de un permanente ejercicio de violencia, así lo fue en su proceso de independencia del coloniaje español. En su conformación como república independiente vivió más de 20 guerras civiles y cerró el siglo XIX para dar paso al siglo XX con la más grande y extendida de ellas, conocida como la “Guerra de los mil días”. Los triunfadores, el partido conservador, impusieron una relativa calma producto de su supremacía e iniciaron por tres décadas una “hegemonía conservadora” que sería quebrada por la “República liberal” y la “Revolución en Marcha”, liderada por Alfonso López Pumarejo (Celis, 2010; Londoño, 2014; Pachón et al., 2015). A partir de esta lucha sin sentido, equivocadamente los violentos crean los grupos revolucionarios, así surgen las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército Popular (FARC-

EP) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), ambos creados oficialmente en 1964, ubicándose como punto de partida en los departamentos de Tolima, Huila y Santander, abarcando posteriormente otras regiones del país.

Los gobiernos desde entonces han adelantado esfuerzos para terminar este flagelo, por ejemplo en la presidencia de Julio Cesar Turbay (1978-1982) se formó la primera comisión para la paz, posteriormente la negociación de paz con las FARC-EP iniciada por el entonces presidente Belisario Betancur (1982-1986), y en 1988 el presidente liberal Virgilio Barco (1986-1990) firmó un acuerdo de paz con otro movimiento insurgente creado en el año de 1970 denominado Movimiento 19 de abril (M-19), lográndose la dejación de las armas y se reintegra a la vida por parte de esta organización.

Seguidamente, desde 1990 que se iniciaron los procesos de reintegración en Colombia, el Estado ha venido ajustando los mecanismos jurídico-políticos para facilitar las condiciones sociales, económicas y de seguridad, para aquellos combatientes de grupos armados ilegales que quieren iniciar un proceso de reincorporación a la vida civil. Los efectos de la Asamblea Nacional Constituyente y la promulgación de la nueva Constitución Política de Colombia en 1991, dieron un impulso importante a las políticas de paz, iniciadas desde la década de 1980 por Belisario Betancur y a la consolidación de mecanismos que permitieran establecer diálogos entre el Estado, los grupos al margen de la ley y la sociedad civil.

Organismos como el Consejo Nacional de Normalización, la Oficina Nacional de Reinserción, la Dirección del Programa Presidencial para la Reinserción, la Secretaría Especial para la Reinserción y la Dirección General para la Reinserción, tuvieron su paso por este periodo constituyendo el abanico normativo que los gobiernos de turno fueron estructurando para adelantar los procesos de paz. Los gobiernos de Gaviria (1990-1994), Samper (1994-1998), Pastrana (1998-2002) y luego con modificaciones en su enfoque y aplicación, el gobierno Uribe (2002-2010), mantuvieron este mecanismo legal de acceso a beneficios propios de la reintegración de guerrilleros desertores.

En retrospectiva, el nuevo siglo trajo consigo una serie de dinámicas geopolíticas y económicas en el plano internacional, que demandó del Estado colombiano a nivel interno una mayor creatividad para encontrar caminos más efectivos, a fin de darle solución al largo conflicto que se resistió declinar al nuevo milenio (Pachón et al., 2015). Es así como, con la Ley 782 de 2002 se buscó establecer el diálogo y la suscripción de acuerdos con grupos armados organizados al margen de la ley, tanto para su desmovilización como para la reconciliación entre los colombianos y la convivencia pacífica. Este marco jurídico fue reglamentado en el año 2003, creándose el Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC) a cargo del Ministerio del Interior y de Justicia.

En el año 2005 y con el objetivo de generar proceso de reincorporación a la vida civil de los desmovilizados, se promulga en Colombia la Ley 975, denominada Ley de Justicia y Paz, cuyo objetivo se orientó a generar el proceso de reincorporación a la vida civil de población. Esta ley en su artículo 66 reconoce la importancia de los programas de capacitación y educación al desmovilizado para acceder a proyectos o empleos productivos (Congreso de Colombia, Ley 975/2005, Art. 66).

Posteriormente, el 3 de noviembre de 2011 se crea la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), hoy Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). Los orígenes de la ACR se remontan al PRVC, que consistió en un programa de Reintegración enfocado en el individuo, que buscaba reformar y preparar a las personas desmovilizadas a través de una ruta personalizada con beneficios educativos, psicosociales, económicos y de oportunidades de generación de ingresos, a fin de permitirles encontrar una vida sostenible en la civilización (Fundación Centro de Pensamiento Estratégico Internacional [CEPEI], 2004; Agencia Colombiana para la Reintegración [ACR], 2016). Esta política pública de reintegración se consolida a través del documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3554 de 2008 y contempla metodológicamente dos escenarios de la reintegración: individual y basada en comunidades (DNP citado en **Pachón et al., 2015**).

Adicionalmente, la ACR incorpora por medio de la Resolución 008 de 2009, lineamientos respecto a la formulación de política en educación superior para personas en procesos de reintegración; convocando así, a la primera “mesa de trabajo para propiciar el acceso, permanencia y graduación de la población desmovilizada y desvinculada en la educación superior” (Pachón, 2018, p. 293).

En la actualidad, la ARN es una entidad adscrita a la Presidencia de la República, que de acuerdo con el Decreto Ley 897 del 29 de mayo de 2017, básicamente su objetivo fundamental consiste en “gestionar, implementar, coordinar y evaluar de forma articulada con las instancias competentes, la política, los planes, programas y proyectos de Reincorporación y Normalización de los integrantes de las FARC-EP” (p. 3).

En el año 2012, la Ley 1448 se orienta al igual que las otras, hacia la disposición de mecanismos que permitan consolidar la reintegración a la vida civil de los victimarios comprometidos con el proceso de paz. De esta manera, aspectos relacionados con la restitución de los bienes y tierras a los despojados, las garantías de No repetición y la adopción de políticas, programas y proyectos para la asistencia, atención y reparación a las víctimas, esbozan la plataforma institucional para... el consiguiente escenario de posconflicto (Pachón et al., 2015).

2.2 La importancia de la educación en la etapa de posconflicto.

La educación se constituye en la fuerza que fortalece los valores, actitudes, habilidades, comportamientos y contribuye a promover nuevas relaciones sociales que construirán resiliencia al conflicto; además que desempeña un papel importante en varios de los factores que construyen estoicismo de los conflictos en las sociedades (Buckland, 2009; Infante, 2013). “La educación es más que promover la habilidad de escribir y leer. Es también aprender sobre la vida, el crecimiento junto a los demás miembros de la sociedad, cultivar la mente y el cuerpo, comprender la diversidad del mundo y adquirir una mente abierta que ayude a fomentar la democracia, la paz y la prevención de la violencia y los conflictos” (Jiménez, Currea & Grabe, 2008, p. 24). La educación no se debe entender como una actividad de ayuda o de socorro, es más bien un aspecto fundamental del derecho y desarrollo humano y de una nación, por ello debe ser tratada a partir de una visión integradora y continua y debe ser de calidad en todos sus niveles (UNESCO, 2009; Dias, 2008; Infante, 2013).

Por estas, entre otras razones, poner sobre la mesa el tema de la responsabilidad de las universidades frente al posconflicto, implica cambios en su acostumbrada dinámica; debido a que las transformaciones producidas en los últimos años, plantean grandes desafíos a la sociedad en general y a la universidad en particular. De acuerdo con Orozco (s/f), “en efecto, las instituciones de educación superior están pasando por una especie de ‘vértigo de adaptación’ en

virtud de las nuevas formas de producción del conocimiento, de las nuevas demandas sociales” (p. 1).

De tal manera que la universidad que se requiere para el posconflicto, es la que convierte los acuerdos en prácticas institucionales, en proyectos, programas y planes de desarrollo, para que la paz pase de discurso a realidad transformadora y a la construcción de un bienestar significativo para la nación (Medina, 2013). Esta nueva idea de universidad, necesariamente debe partir de “los tres paradigmas fundamentales del siglo XXI: el desarrollo humano sustentable, la cultura de paz y la educación permanente, y el elemento clave del nuevo concepto será el compromiso constante de la universidad con los procesos de innovación” (Tünnermann, 2007, p. 15).

Un aspecto que merece especial atención es lo consignado en la Ley General de Educación de 1994 en su Artículo 68, el cual “reconoce la educación para la rehabilitación social. Dentro de esta modalidad se encuentran los programas ofrecidos a personas y grupos cuyo comportamiento individual y social exige procesos educativos integrales que le permiten su reincorporación a la sociedad”. Y es que la etapa de posconflicto es un momento álgido, que debe ser tratado con suma prudencia y afianzado con la creación o el restablecimiento de un sólido sistema educativo.

2.3 Educación superior y reintegración en Colombia. Para las personas que pertenecieron a organizaciones al margen de la ley y se están reintegrando a la vida civil, la educación se constituye en puente ineludible para incorporarse a la sociedad civil. Teniendo en cuenta que esta como parte de la fase de reintegración, es considerada normativamente un beneficio al cual debe acceder toda la población en proceso de reintegración, pues se le considera fundamental para que los excombatientes logren un arraigo a nuevas formas de ciudadanía dentro de la legalidad (Agencia Colombiana para la Reintegración [ACR], 2014); lo que significa para los excombatientes, el imperativo de conocer parte de su pasado para resignificar en ellos la importancia del poder transformador de la educación en un contexto de paz (Carrillo, 2013).

Para tal fin es necesario que se dé lugar a los ajustes necesarios en el sistema educativo superior, en el que se incluya este tipo de población, aunque para la ACR (2014) la educación superior se ofrece sin un enfoque diferencial, tanto en los reinsertados como en aquellos que no lo son. Lo dicho supone una nueva Colombia y es ahí donde el sistema educativo juega un papel de importancia capital, porque es desde donde se pueden cambiar las estructuras mentales y toda clase de vicios que arrastran los guerrilleros y las víctimas.

En este mismo orden, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) trazó una serie de estrategias orientadas a mitigar posibles adversidades que desfavorecen el

ejercicio de las universidades con el proceso de reintegración como son: la promoción de escenarios de diálogo entre las instituciones del Estado y las Instituciones de Educación Superior (IES), a fin de incentivar el acceso de esta población, promover procesos de formación a la comunidad académica (directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo), en temas de posconflicto y reconciliación, conformación de grupos semilleros, observatorios y grupos de investigación que aborden esta temática, acompañamiento académico y psicosocial al desmovilizado por parte del Estado y de las IES (MEN citado en **Pachón et al., 2015**).

2.4 Cuestiones desde donde la universidad puede replantearse para entrar en una nueva dinámica por la paz duradera. A menudo, las estrategias del proceso de posconflicto se orientan a resultados económicos y políticos a corto plazo esencialmente, dejando los componentes sociales de la recuperación para después, entre ellos la educación, asunto que debería considerarse como punto de partida para obtener resultados mucho más efectivos, teniendo en cuenta que “la educación es un elemento esencial de los esfuerzos para eliminar los conflictos o las crisis” (Nicolai & Triplehorn, citados en Infante, 2013, p. 226).

En este sentido, la universidad debe comenzar por conjugar nuevas estrategias pedagógicas, como por ejemplo: conformación de comunidades de aprendizaje, aprendizaje basado en problemas, promover la inter, multi y transdisciplinariedad, revisar continuamente la estructura curricular a la luz de los problemas de la agenda de desarrollo local, global [y desde la óptica del posconflicto], para de esta manera asumir la comprensión cultural del currículo que permita abordar problemas reales, más allá de los propios de un oficio en particular, procurando superar la idea del desarrollo de planes de estudio pensados más en el saber hacer. También se insta a las universidades a desarrollar actividades pedagógicas de investigación, acción e investigación aplicada, en relación con actores no universitarios como los excombatientes y conformación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de esta labor (Gasca & Olivera, 2011; Londoño, 2014); a promover la RS desde sus áreas administrativas y de dirección, no solamente desde sus áreas sustantivas, así como procesos democráticos y participativos de toma de decisiones y en la formulación de políticas institucionales de todos los actores internos de la universidad (Gasca & Olivera, 2011).

En otros términos, lo que se busca en el proceso posconflicto en Colombia y en particular la educación superior, es preparar a los desmovilizados no solo en una disciplina específica, sino educar en valores y lograr que tengan un equilibrio físico, mental y emocional; pero además, que se apropien valores como: justicia,

democracia, tolerancia, convivencia, respeto, cooperación, autonomía, racionalidad, amor a la verdad, compasión y perdón, como fundamento de todo. No obstante, es importante señalar que no basta con hacer más cátedras de educación cívica. Si hay algo que resulta verdaderamente crucial según Lizarazo (2015) es la necesidad de generar conciencia de la responsabilidad que cada uno tiene en la construcción de la paz, esta no depende solo de la voluntad de la guerrilla o de la capacidad de acción del Gobierno Nacional; esa paz se edifica en la vida cotidiana, en la familia, en las relaciones con los amigos, los colegas, los conciudadanos.

CAPÍTULO 3

MODELO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSU

3.1 Por qué contar con un modelo de RSU. La educación superior ha venido confrontando una serie de retos internos y externos que le urgen, por eso se hace necesario la implementación de un modelo de RS. Con referencia a lo anterior, AUSJAL (2014) planteó los siguientes aspectos del por qué y el para qué la RS debe ser fundamental en el quehacer de las universidades:

- En la misión de las universidades está implícito el compromiso social, pero además porque se debe a la sociedad y debe procurar hacer que la gestión institucional contribuya a quitarle fuerza al desequilibrio social, al que las administraciones del Estado han llevado al país en las últimas décadas.

- Para facilitar el seguimiento y autodiagnóstico de manera sistemática y periódica de la gestión de la RSU y de esta manera fomentar el compromiso de toda la institución en la gestión y aplicación del enfoque de RSU.
- Para lograr una consideración equilibrada de los principales integrantes e interesados de la universidad.
- Para tener insumos objetivos que faciliten la toma de decisiones.
- Para visualizar los aspectos relevantes del estado de situación y los cambios que se registran en el tiempo respecto a la institucionalización del enfoque.

Para facilitar el análisis comparativo de los procesos, a nivel intrainstitucional (de una unidad académica o área con otras de la misma universidad) e inter-institucional (de una universidad con otras).

Hay que mencionar además que “frente a los desafíos del mundo altamente competitivo y lleno de cambios..., las organizaciones se han visto obligadas a redoblar sus esfuerzos para ser cada día más competitivas..., en este contexto salir al encuentro de la mejora continua se ha vuelto una necesidad” (Sarmiento, 2009). Lo cual significa que es necesaria una transformación en la manera de pensar y actuar de las organizaciones, y el sector de la educación superior no está exento de esta afirmación. En este sentido, la mejora continua de la mano con la transparencia permite una retroalimentación constante, fruto de la evaluación que

conlleva una comunicación oportuna y transparente. Dicho de otra manera, el proceso demanda una mejora institucional permanente, perfeccionar estrategias y un círculo virtuoso que vuelve al autodiagnóstico. Es importante que las autoridades y el equipo de RSU concentren su esfuerzo en las actividades que presentan mayores dificultades, con el propósito de ser coherente con lo que se dice y se hace (Valarezo et al. 2013).

Pero además, porque la sinergia institucional alude a que en el enfoque socialmente responsable, “la universidad tiene la función de contrastar los resultados del autodiagnóstico con el compromiso y cumplimiento de la filosofía universitaria..., para luego ejecutar [las mejoras correspondientes, todo vez que la labor será más efectiva si se enmarca dentro de un modelo estructurado de RS, considerando que es tarea a realizar desde] los diversos estamentos; siempre teniendo presente la participación integral de todos los miembros de la comunidad universitaria y los actores externos, como es la sociedad civil y el Estado” (Valarezo et al., 2013, p. 17).

Para el caso del modelo propuesto y de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico posteriormente expuesto, se pretende que este sea más un llamado a conciencia, por tanto establece el empleo de indicadores cualitativos, resultado de la aplicación de los indicadores cuantitativos. Por otro lado, para garantizar la efectividad del sistema de autoevaluación y gestión de RSU, se sugiere

que para un mayor control de los procesos la aplicación sea anual, teniendo presente que se trata de evaluar lo más reciente y no traer a colación acciones trasnochadas para justificarse.

3.2 Diagnóstico. El modelo propuesto parte de diagnosticar la situación de las universidades bogotas a la luz de la RSU. Para el levantamiento de la información se abordaron dos organizaciones que reúnen a la mayoría de universidades del país: la Asociación Colombiana de Universidades y el Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria, de las que no se pudo obtener mayor colaboración. Como estrategia, se acudió al MEN específicamente a la Dirección de Fomento a la Educación como ente encargado de la regulación de los programas académicos universitarios.

A continuación, se consideran los aspectos más relevantes consignados en el **Radicado de 2017-ER-208812 del MEN**, a efecto de observar un poco su marco normativo.

En ejercicio del principio de autonomía universitaria consagrada en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 30 de 1991, artículos 28 y 29, corresponde a las Instituciones de Educación Superior, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar

sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes.

Es así que el currículo de un programa de Educación Superior lo organiza y sustenta cada Institución de Educación Superior, según la orientación, la naturaleza, los propósitos de formación y conforme a ello a las competencias y perfiles definidos.

En tal sentido, los componentes que integran el currículo desde lo teórico, lo práctico, lo investigativo, trabajo independiente, número de docentes y formación académica, lo define cada una de las Instituciones de Educación Superior reconocidas, según las competencias que esperan desarrollar en el respectivo programa académico, acorde con las condiciones de calidad que sirven de referentes en su estructuración y ejecución, como son la Ley 1188 de 2008 y el Decreto 1075 de 2015, y con observancia de los aspectos que adicionalmente estén regulados por el legislador en materia del ejercicio ocupacional, disciplinar o profesional.

En lo que respecta a la información que radican las instituciones de educación superior para el registro calificado, oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, en concordancia con el

Artículo 4 de la Ley 1188 de 2008, Artículo 37 del Decreto 1295 de 2010 y el Artículo 2.5.3.2.9.8 del Decreto 1075 de 2015: “La información que reciba el Ministerio de Educación Nacional en desarrollo del proceso de verificación y evaluación de las condiciones de calidad de las instituciones de educación superior y [de los programas académicos es reservada]. Los servidores públicos y demás personas que intervengan en dicho proceso deben guardar confidencialidad y reserva de la información que conozcan (MEN, 2013).

Otra estrategia para obtener información más enfocada al tema de estudio consistió consultar las páginas web de una muestra representativa de universidades de la ciudad de Bogotá.

3.3 Modelo propuesto. Visto lo anterior, son razones de peso y suficientes para abordar la universidad desde un contexto responsable socialmente, acorde con las exigencias de su entorno inmediato y no tan inmediato. Por tal razón, en esta tesis se plantea un método práctico y dinámico que guíe y focalice a las universidades en su compromiso con la sociedad a través del Ciclo PHVA, el cual facilita por su diseño el proceso de programas o proyectos, partiendo su planificación, puesta en marcha, verificación en la etapa de desarrollo y correcciones a que haya lugar. Visto de esta forma, el modelo les servirá para replantearse en forma constante y trazarse retos a cumplir a través de los planes de mejoramiento y así impactar de

forma más efectiva en los grupos de interés identificados. Como señaló Singh (1997) “la administración se encuentra en un estado estable y solo una transformación profunda es necesaria para salir del estado actual y no unos simples remiendos al sistema de gestión actual” (p. 35).

3.3.1 Explicación y composición del modelo propuesto

Fase 1

El modelo en su primera fase debe ser definido como un proyecto institucional. El hecho de enmarcar la RS de esta manera les permite ver con más claridad hacia donde se dirigen y que debe hacerse en el camino para llegar a la meta. Por tanto, se vale de algunos elementos que se consideran claves dentro de esta fase: 1. *Introducción*, 2. *definición de objetivos*, 3. *organización y administración del proyecto*, 4. *recursos destinados para el proyecto*.

Fase 2

Definir la situación actual según los siguientes ítems:

5. Levantamiento del diagnóstico. El diagnóstico debe permitir conocer cómo está la universidad en términos de RS, qué se ha hecho en sus diferentes frentes. Se aconseja que se haga con el debido rigor y preferiblemente se cuente con la participación de todas las instancias institucionales, sin dejar de lado a egresados y empleadores, de esta manera se tendrá una plataforma adecuada para poder orientar sus esfuerzos. Para el levantamiento del diagnóstico se pueden emplear

los instrumentos acostumbrados: entrevistas, encuestas u otro método que a bien tengan quienes lo van a elaborar y basarse en la tabla de indicadores definida en líneas posteriores, como primer paso en el adecuado manejo de la información que se va a acopiar.

6. Concientización y explicación. Concientizar a toda la comunidad sobre la importancia de la RS en el contexto universitario frente a la realidad del país y las tendencias mundiales, a la vez que se familiaricen con la conceptualización y términos nuevos con los que van a tener mucho que ver. Para este propósito se sugiere valerse de: conferencias, seminarios, talleres, entre otros. Este paso se deja a discrecionalidad de quien líder el proyecto, para que lo integren o no con el paso 9.

7. Definición de los stakeholders internos y externos. La determinación de los grupos de interés, puede hacerse partiendo desde los internos y posteriormente definir los externos, esto depende del criterio del equipo interdisciplinario que esté llevando a cabo la implementación del modelo.

Para los stakeholder externos, un aspecto a tener presente es dejar claro el vínculo que cada uno tiene con la universidad. Acto seguido, puntualizar con cada uno de estos grupos lo que se espera de las partes, todo esto contribuye a fortalecer el diagnóstico, coadyuvando a un adecuado uso del modelo de RSU.

8. Definición de políticas institucionales de RS. Si bien es cierto que cada universidad es autónoma, se sugiere que se tengan en cuenta aspectos como los señalados a continuación para que cada una establezca sus propias políticas:

currículos a la luz de la responsabilidad social; interrelación entre las funciones sustantivas; medio ambiente; equidad educativa y de género; derechos humanos; producción del conocimiento; relación con egresados; vínculo con el sector empresarial, gobierno y demás grupos de interés, entre estos uno nuevo, el de los reinsertados; convenios o alianzas estratégicas con otros órganos externos; infraestructura apropiada para personas con algún tipo de discapacidad y demás aspectos que se puedan constituir en política para el buen engranaje del modelo, visto desde una conciencia social que permee todos los rincones de la universidad. También tengan en cuenta al momento de diseñarlas, cuestiones relevantes como: la Declaración Mundial de los Derechos Humanos, los Objetivos del Milenio de la ONU, el posconflicto en Colombia y lo que establece el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación Nacional y de la Agencia Colombiana para la Reintegración.

Fase 3

9. Explicación y apropiación del modelo. Es menester de las directivas hacer un plan estratégico para su divulgación. En este paso, el mensaje implícito es que esa conciencia social debe partir desde las cabezas visibles de cada universidad, también, según criterio de quien lidere el proyecto lo puede integrar con el punto 6.

En este paso se incorpora el ciclo PHVA creado y utilizado para mejorar e implementar procesos y que muy bien se ajusta a los aspectos de la Guía Universia

como criterios para el diseño del modelo propuestos.

Fase 4

10. Informe final -Informe de autoevaluación y gestión de la RSU- (dirigido a la alta dirección de la universidad). Los resultados de la aplicación del modelo se presentarán en un informe escrito al finalizar cada período establecido, donde se consigne lo planeado, lo ejecutado, lo verificado y las acciones que viene siendo los planes de mejoramiento, y los impactos generados en ese período de tiempo, conclusiones y recomendaciones.

El resultado del análisis de cada fase, permitirá hacer planes de mejoramiento, teniendo en cuenta:

- La factibilidad de logros de las propuestas
- Análisis de los aspectos institucionales
- Logro de la estrategias
- Identificación de las falencias para corrección de las mismas

11. Informe de Gestión - Rendición de cuentas que la alta dirección debe rendir al público interno y externo (esto también puede aplicar a las universidades privadas).

3.3.2 Descripción del ciclo PHVA. Se empleó el ciclo Shewhart o PHVA diseñado para ayudar a mejorar los procesos y se busca sea desarrollado en el

marco de las seis dimensiones que se han tenido como parámetros, no de manera independiente, pues si bien hay proyectos y programas que se llevan a cabo en cada división, lo que se plantea es la integralidad o transversalidad de los elementos que la componen.

Planear: Se seleccionan planes y programas para luego determinar las actividades a seguir para su desarrollo, previa la definición de los objetivos. Importante aclarar que son los objetivos de cada plan y que por razón a la lógica, deben ser coherentes con los de la institución y los de la implementación del modelo establecidos en la fase 1.

En este punto se recomienda dar una mirada de la situación actual del tema que se vaya a trabajar (se recuerda que estos proceden de la etapa de **VERIFICACIÓN**), en el que se obtengan datos y se haga su revisión, para luego analizar las causas y determinar las acciones correctivas. Para el efecto se recomienda hacer un análisis causa-efecto, establecer hipótesis si es necesario, verificar las causas más probables y determinar acciones correctivas (a corto plazo o remediadoras y a largo plazo o preventivas).

Hacer: Se ponen en práctica las acciones correctivas. Para mejores resultados se recomienda capacitar a quienes van a encargarse de estas acciones y preferiblemente seleccionar a personas con experiencia sobre lo que se va a

emprender. De igual manera hay que considerar si se requiere de un equipo interdisciplinario para este fin.

Verificar: Esta etapa se constituye quizás en la más importante al momento de implementar el modelo por primera vez. La verificación se hace de acuerdo a los indicadores. De esta etapa se desprenden los aspectos susceptibles a convertirse en planes de mejoramiento, los cuales son los que entran a la etapa de planeación, y es en ese momento donde comienza a dinamizarse el esquema circular del ciclo. Se espera que a medida que gira el ciclo, las tablas de indicadores tengan más respuestas positivas y sus índices numéricos crezcan.

Actuar: Emprender las acciones apropiadas para institucionalizar el cambio. Se concluye y establecen estrategias para que los proyectos y programas que dieron óptimos resultados, se mantengan e inclusive estén sujetos a mejoras y cambios. Evidentemente habrán planes que deben terminar en un momento determinado para darle paso a otros de acuerdo a las tendencias y las realidades que se vayan presentando en el ámbito de influencia, lo cual se muestra una vez más el dinamismo del modelo.

Para lo pertinente, a continuación se presenta la figura 2 en la que se puede observar la dinámica del ciclo, la transversalidad e interdisciplinariedad de los planes y proyectos en: docencia, proyección social, investigación, gestión, medio

ambiente y posconflicto.

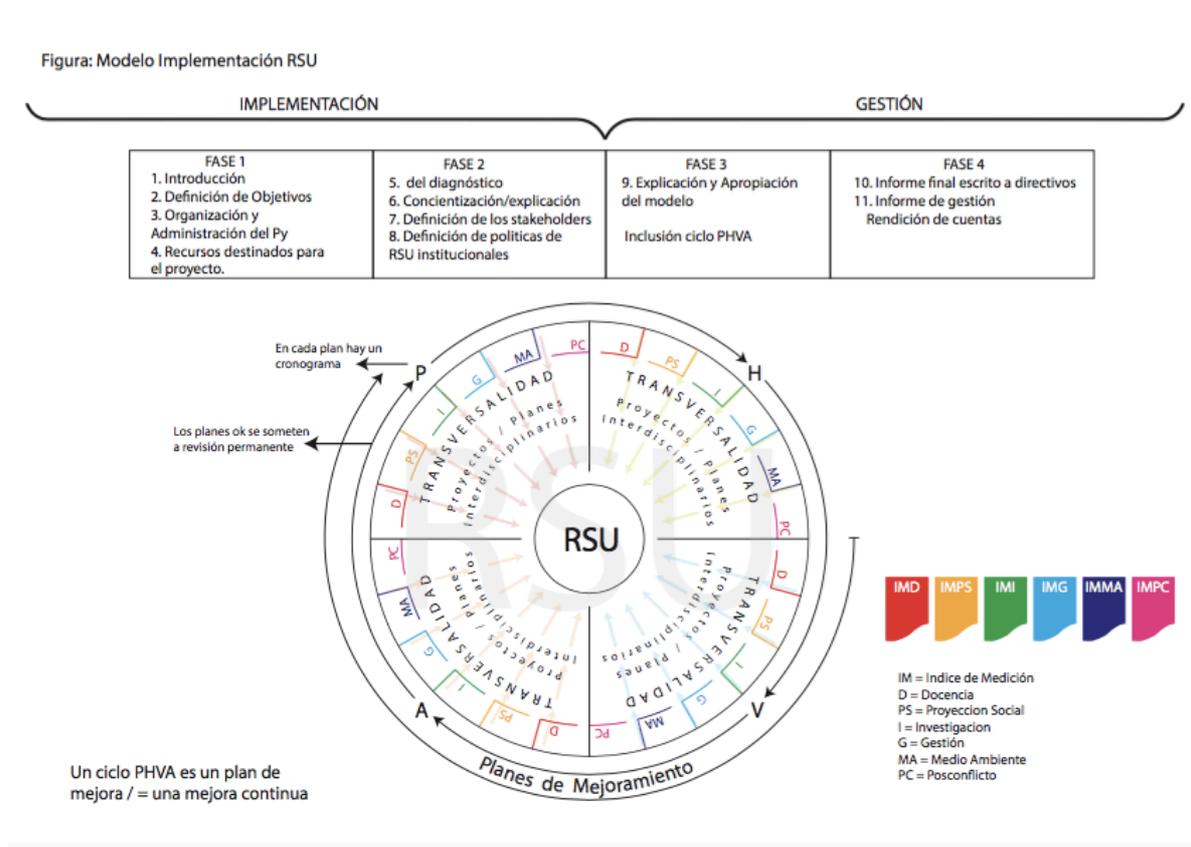


Figura 2. Modelo implementación RSU (Elaboración propia).

3.4 Indicadores de RSU

3.4.1 Concepto de indicadores de la RSU. Según la OCDE (citada en Aguirre, 2002), un indicador es “un parámetro, o valor derivado de otros parámetros, dirigido a proveer información y describir el estado de un fenómeno con un significado añadido mayor que el directamente asociado a su propio valor” (p. 1234). Es “... un dato que ha sido seleccionado a partir

de un conjunto estadístico más amplio por poseer una significación y una representatividad particulares” (Instituto Francés de Medio Ambiente [IFEN por sus siglas en inglés] Aguirre, 2002, p. 1235), dicho de otra manera, son instrumentos que ayudan a visualizar en forma simple, precisa y comunicable, aspectos especialmente relevantes para conocer el estado de la situación y los cambios que se registran en el tiempo, respecto a los conceptos o dimensiones de los mismos que se quieren evaluar.

3.4.2 Utilidad de los indicadores. Según Yfarraguerri (2014), los indicadores se constituyen en un instrumento para evaluar los impactos y concretar resultados, obtener retroalimentación y realizar revisiones y correcciones. Su uso debe ser permanente, porque de esa manera ayudan a las universidades a observar y medir el progreso hacia los objetivos establecidos, a la vez que contribuyen para que la dirección sepa si está bien encaminada o si es preciso el replanteamiento de algún aspecto contemplado en la planificación estratégica elaborada periódicamente.

En este sentido, Vallaey (2008b) y CVNE (2011) señalan la necesidad de las universidades de construir indicadores de RS o en su defecto de valerse de los elaborados en otros centros educativos a través de un trabajo

coligado, lo importante del asunto es que se cuente con un banco de estos para continuar con la etapa de autoevaluación, la que se lleva a cabo involucrando a los diferentes grupos de interés si se desean resultados más consistentes, pues estos stakeholders son una fuente valiosa y necesaria de información para la retroalimentación y el proceso de mejora continua. Esta secuencia deja entrever que no solo se requieren indicadores, sino que deben ser establecidos lo mejor posible para optimizar los resultados en su aplicación. Teniendo en cuenta que la autoevaluación, con el adecuado uso de los indicadores, facilita y favorece la puesta en marcha de planes de mejora continua para el fortalecimiento del enfoque de la RSU en la gestión universitaria (AUSJAL, 2009). Y al aportar información sistemática y periódica, pueden pensarse como el insumo que sirve para la toma de decisiones.

3.4.3 Descripción y uso de las tablas de indicadores. “Los indicadores de RSU que se presentan se convierten en una alternativa para transparentar la gestión socialmente responsable de las instituciones universitarias de forma específica..., teniendo como sustento base que si bien el modelo socialmente responsable no responde, ni debe responder a una normativa legal

impuesta, su gestión debe ser transparentada y acreditada” (Valarezo et al., 2013, p. 23).

Para el caso en particular del modelo planteado, se mantiene la pertinencia y se parte de los seis elementos mencionados previamente, los que a su vez, se organizan por variables como se observa en la tabla 1. propuesta.

Tabla 1.

Indicadores de Evaluación de la RSU

<i>Variable</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Docencia</i>	
<i>Prácticas académicas</i>	<i>D1.</i> Las prácticas académicas están dirigidas a aportar soluciones a problemas sociales de los grupos de interés definidos por la universidad.
<i>Contenido curricular</i>	<i>D2.</i> Componentes temáticos con contenidos explícitos de Responsabilidad Social.
<i>Convenios</i>	<i>D3.</i> Tiene convenios con comunidades para realizar docencia e investigación en ellas.
<i>Interdisciplinariedad</i>	<i>D4.</i> Las facultades y los programas académicos trabajan mancomunadamente para que los estudiantes de distintas disciplinas formen parte de actividades, proyectos o programas con enfoque de RS.
<i>Proyección Social</i>	
	<i>PS1.</i> Se reúne con actores claves de desarrollo social (Estado, ONGs, empresas, organismos internacionales), para tratar temas sociales diagnosticados y trabajar mancomunadamente para resolverlos.
	<i>PS2.</i> Tiene políticas que beneficien a grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.), y puedan estos acceder a los programas académicos.
<i>Investigación</i>	
	<i>I1.</i> Existen líneas de investigación que respondan a problemas sociales de las comunidades vulnerables, contribuyendo a una mayor equidad social.
	<i>I2.</i> Existen políticas que determinen que los estudiantes de pregrado deben practicar la investigación en distintas asignaturas a lo largo de su carrera.
<i>Gestión</i>	
<i>Políticas/normas</i>	<i>G1.</i> En el ADN de las políticas y estrategias institucionales esta la RS.

/ reglas	G2. Capacita a los docentes y al personal administrativo en RS.
Ética	G3. Existe un código de ética y es conocido por la comunidad académica y resocializado periódicamente. Además cuentan con asignaturas de ética en cada carrera que se refieran al código. G4. La declaración de la misión, visión y estrategia contemplan aspectos éticos.
Proveedores	G5. Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de RS, como los contemplados en prohibición del trabajo infantil (Convenio 138 de la OIT), prácticas ambientalistas, apoyo a iniciativas sociales, relaciones de trabajo adecuadas. G6. Exige que sus proveedores reproduzcan sus exigencias en lo que se refiere a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores y que monitoricen esos criterios periódicamente.
Estudiantes	G7. Tiene políticas para la contratación de estudiantes.
Tics	G8. La universidad invierte en nuevas tecnologías que benefician a docentes, estudiantes, administrativos.
Medio Ambiente	
	A1. Existen programas a través del cual se concientiza, educa y adelantan acciones concretas para su cuidado del MA.
	A2. Tiene líneas de investigación orientadas a estudiar el impacto ambiental que genera la universidad como resultado de sus actividades e investigaciones ambientales y soluciones técnicas que dan respuesta a problemas ecológicos.
	A3. Se suma a la Década de las Naciones Unidas a través de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible y ejerce un liderazgo social a favor de esa causa.
	A4. Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": REutilizar, REciclar, REducir, REspetar.
Posconflicto	
Docencia	PC1. Tiene incluido en los currículos de pregrado y postgrado temas relacionados con la paz y posconflicto en Colombia.
Proyección social	PC2. Existen programas de extensión orientados a los reinsertados. PC3. Se reúne con actores claves de desarrollo social (Estado, ONGs, empresas, organismos internacionales), para tratar el tema de los reinsertados y trabajar mancomunadamente a través de convenios.
Investigación	PC4. Adelanta investigaciones atinentes al tema de la paz en Colombia, antes durante y después? PC5. Cuenta con una línea de investigación que aborde el posconflicto.
Gestión	PC6. Proyectos o programas que adelanta o construyó la universidad para vincularse en la etapa de posconflicto con las FARC. PC7. Tiene propuestas para el posconflicto. PC8. Han hecho algún tipo de preparación psicológica y social para que la comunidad académica esté preparada para la integración con los reinsertados. PC9. Es posible que se incorporen personas reinsertadas a la nómina.

La tabla 2 es donde se migrará el contenido de la tabla 1 según la actividad sustantiva; esto significa que se obtendrán seis tablas de indicadores que se trabajarán de forma independiente con el propósito de efectuar una evaluación

adecuada y sus resultados sean los suficientemente consistentes para los planes de mejora.

Los puntos a considerar para el adecuado uso de la tabla 2 son: se compone de tres columnas básicas denominadas: **variable**, **indicadores**, **criterios de evaluación**, este último se subdivide en **cualitativos** y **cuantitativos**, los que a su vez se subdividen en **-SI -NO - Cantidades** y **-Porcentajes** respectivamente y uno último de **No Aplica**, el cual da paso a cualquier particularidad que debe ser sustentada al final de cada tabla.

La primera columna "**VARIABLES**", como su nombre lo indica la componen las variables derivadas de la columna de **INDICADORES**. En cuanto a las cantidades y porcentajes de la casilla de criterios de evaluación cuantitativa, deben estar respaldados previamente por un **SI** de la casilla de evaluación cualitativa. La respuesta en cantidades o porcentajes depende del criterio del equipo evaluador, quienes a su vez deben estar soportados de las pruebas documentales que den fe de los afirmados. Las respuestas con **No** evidentemente no van a tener respaldo numérico, por lo que al final de cada tabla debe ser igualmente explicado cada ítem y de acuerdo al tema que se trate entrará a formar parte del ciclo PHVA como proyecto. Luego que se diligencie cada tabla se hará la sumatoria de los **SI**, de los **NO**, de las cantidades, de los porcentajes y de los **NA**, para hacer un balance de la situación real de la universidad que de paso va a servir de diagnóstico al ser diligenciadas las tablas por primera vez.

Tabla 2

Migración y procesamiento de la información

FUNCIÓN SUSTANTIVA/IMPACTOS: _____									
Variable s	Indicad ores	Criterios de evaluación							
		Cualitativa		Cuantitativa		NA			
		Si	No	No.	%				
Total									
No	Razones porqué no			Propósitos (proyectos/programas)					
NA									
Si	%	% Alcanzado	Razones por que no se ha cumplido el 100%	Propósitos (proyectos/progra -mas)	Si	%	% Alcanzado	Razones por que no se ha cumplido el 100%	Propósitos (proyectos/progra -mas)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Una de las causas de la falta de implementación de la Responsabilidad Social en las Universidades se debe al escaso interés prestado, debido a que no se ha tomado conciencia de su real dimensión y lo favorable que resulta para contribuir a la reconstrucción del tejido social, pero además, porque no se cuenta con una metodología o un modelo de cómo hacerlo.

La responsabilidad social debe ser asumida en las universidades como un reto y a la vez como un compromiso moral con la sociedad y no como una obligación o estrategia de mercado, debe ser un trabajo constante que permee cada una de las instancias que la constituyen, pero además, debe formar parte de su estructura administrativa. Ayudando de esta forma a mitigar los problemas sociales más sentidos del país, que de no ser intervenidos ahora serán fuente de males peores.

Las universidades deben poner especial atención a los *stakeholders* existentes y a los que puedan surgir producto de los cambios sociales, económicos, políticos de un Estado y encaminar esfuerzos a satisfacer sus expectativas, reconociendo que de esta manera se benefician ellas mismas y a la sociedad en su conjunto.

Para el caso bogotano se debe procurar no quedar en los discursos presentados en los diferentes eventos académicos, sino tender a ser más ejecutores de la nueva dinámica a las que se les invita respecto a su compromiso con la sociedad que se lo demanda. Propósito que si bien debe hacerse desde el interior de cada universidad, debe a la vez afianzarse mediante la unión de esfuerzos con otras instituciones de educación superior.

La universidad no es un sistema cerrado y si a lo largo de la historia muchas de ellas han conservado paradigmas que las distancian de su entorno, es hora de desdibujarse y emprender la carrera hacia la integración con los grupos de interés y con otras instancias, trabajar en redes con otras universidades u organismos como Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), Banco interamericano de Desarrollo (BID), Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (CIPE), procurando hacer sinergias, de tal manera que se conciba y actúe como parte del macro sistema.

Todas las organizaciones tienen un compromiso con el medio ambiente y las universidades no son la excepción. Luego de las acciones adelantadas, siguen siendo insuficientes frente al desarrollo sostenible planteado por la ONU, a través del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Por tanto, es menester que las universidades diseñen proyectos que se alineen con lo planteado en el PNUMA.

Es momento de que el Estado colombiano repense su sistema educativo y lo conduzca a uno más incluyente y flexible, en el que quepan todos y todas sin estigmatización social, para lo cual es imperioso la preparación ciudadana que de una u otra manera han arrastrado consigo el dolor de una patria maltratada por sus propios hijos; esto significa una reconstrucción psicosocial.

BIBLIOGRAFÍA

A

AGUIRRE, M. A. (2002). *Los sistemas de indicadores ambientales y su papel en la información e integración del medio ambiente*. En *Primer Congreso de Ingeniería Civil, Territorio y Medio Ambiente* (Primera edición). Madrid: Edita Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, 2, 1231-1256.

ALBE, L. (2006). *Aspectos Conceptuales del Servicio Social Universitario*. Bogotá, Colombia: MEN/ASCUN.

ARISTIMUÑO, M. (2012). *La Valoración de la Responsabilidad Social Universitaria: dimensiones e indicadores para su abordaje*. *Copérnico*, 26.

C

CARDONA, D. & ZAMBRANO, R. (s/f). En los límites entre el impacto de las propuestas de intervención y la Responsabilidad Social Universitaria. Universidad Cooperativa de Colombia (9). Recuperado de <http://www.redpracticascalombia.org/Documents/9%20%20UCC.pdf>

CARRILLO, J. F. (2013). *Informe parcial de investigación acerca de medidas tomadas por distintos países para la incorporación de ex combatientes a la vida civil por medio de iniciativas educativas específicas y normas expedidas para lograrlo*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

CASTAÑEDA, G., RÚÍZ, M., VILORIA, O., CASTAÑEDA, R. & QUEVEDO, Y. (2007). El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Revista Negotium-Ciencias Gerenciales*, 3 (8), 100-132.

CELIS, L. E. (2010). *Política y violencia en Colombia*. Bogotá, Colombia: Corporación Nuevo Arco Iris.

CORTÉS, H. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C, Colombia.

D

DE LA CRUZ, C. & SASIA, P. (2009). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13 (2), 35.

DE LA CUESTA, M. (2010a). *Responsabilidad Social en la Universidad*. Editorial McGraw Hill y BID.

DE LA RED VEGA, N. (2009). Necesidades emergentes y Responsabilidad Social Universitaria. *Revista alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 16, 65-76.

DELORS, J. et al (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. UNESCO. Madrid: Santillana Ediciones.

DIAS, J. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. En Gazzola, A. L. y Didriksson, A. (Edits.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (p. 87-112). Caracas, Venezuela: IESALC-UNESCO.

DUPAS, G. (2005). *Atores e poderes na nova ordem global. Assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação*. São Paulo, Brasil: Editora UNESP.

E

EGERTON, M. (2002). *Higher education and civic engagement. British Journal of Sociology*, 53 (4), 603-620.

G

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.

GARGANTINI, D. (2014). Estado de la Responsabilidad Social Universitaria – El aporte de AUSJAL a la institucionalización en América Latina. En *Cuaderno de RSO. Publicación interdisciplinaria sobre responsabilidad social de las organizaciones*. 2 (1), 17-35.

GARGANTINI, D., HARRINGTON, I., CABEZAS, C., CARRERA, J., CANO, M. & ZALAZAR, C. (Compiladores). (2014). *Políticas y sistemas de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL*. Córdoba, Argentina: Editorial de la Universidad de Córdoba.

GASCA, E. & OLIVERA, J. (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, Responsabilidad Social Universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia-Revista de Ciencias Sociales*, 18 (56), 37-58.

GÓMEZ DE MANTILLA, T. (2011). La tensión, legalidad y legitimidad en la ontología universitaria. En CHAVES, A. (Coord.). (2011). *El Pensamiento Universitario No. 21*. Bogotá D.C., Colombia: Editorial Kimpres Ltda.

H

HART, A., NORTHMORE, S., & GERHARDT, C. (2009). *Briefing paper: Auditing, benchmarking and evaluating public engagement*. Bristol: National Co-ordinating Centre For Public Engagement.

HART, A., & NORTHMORE, S. (2010). *Auditing and evaluating university-community engagement: Lessons from a UK case study*. *Higher Education Quarterly*, 65 (1), 34-58.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)*. México: McGraw Hill Educación.

HERNÁNDEZ, R. & SALDARRIAGA, A. (2008). Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Dyna*, 76 (159), 238.

HERRERA, A. (2008). *La responsabilidad social universitaria en América Latina. El rol de la educación superior para el desarrollo humano y social en América Latina y el Caribe*, 17, 283-304.

I

INFANTE, A. (2013). El papel de la educación en situaciones de posconflicto: estrategias y recomendaciones. *Revista Hallazgos*, 11(21), 223-245.

J

JIMÉNEZ, A., CURREA-LUGO V. & GRABE, V. (2008). *Educación en emergencia*. Madrid: Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria.

K

KATAYAMA, R. (2014). Modelos de Responsabilidad Social Universitaria. Gestión en el Tercer Milenio. *Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*. Vol. 17-I (33), p. 39-44.

KLIKSBERG, B. (2005). *La Responsabilidad Social Universitaria*. Programa PNUD, Buenos Aires, Argentina.

L

LARRÁN, M. & ANDRADES, F. (2013). *El marco conceptual de la Responsabilidad Social Universitaria*. Sevilla: Editores: Granada, Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, Universidad de Granada, D.L. Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía.

LIZARAZO, T. (19 de mayo de 2015). ¿Qué papel tienen las universidades dentro del proceso de paz? Configurar escenarios para el posconflicto es uno de los objetivos de la academia en pro de la paz. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15781135>

LONDOÑO, G. (2014). Algunos desafíos de la educación superior en torno al conflicto colombiano: reflexiones a propósito de la relación entre educación y sociedad. *Revista Itinerario Educativo*, xxviii (63), 197-214.

LÓPEZ, S. & GIL, A. (s/f), Responsabilidad Social Universitaria. I parte.

M

MARTÍ-NOGUERA, J. & MARTÍ-VILAR, M. (2013). Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica. *Revista Española del Tercer Sector*. 25 (Cuatrimestre III), 145-162.

MARTÍNEZ, M. (2010). Aprendizaje servicio y construcción de ciudadanía activa en la universidad: la dimensión social y cívica de los aprendizajes académicos. En MARTÍNEZ, M. (Ed.). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

MARTÍNEZ DE CARRASQUERO, C., ANTÚNEZ, N. & ROJAS, L. (2015). Consejos comunales y ciclo comunal en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista especializada en educación Encuentro Educativo*. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. 22 (3). Recuperado de www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/encuentro/article/view/21221

MEDINA, C. (01 de agosto de 2013). Aportes de universidades, fundamental para el posconflicto en Colombia. *Agencia de Noticias Universidad Nacional*. Recuperado de <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/aporte-de-universidades-fundamental-para-posconflicto-encolombia.html>

Ñ

NÚÑEZ, M., SALMON, J., ROSALES, V. & PAZ, A. (2012). Responsabilidad Social Universitaria: enfoque de gestión ética compartida. *Revista Opción*. 28 (69), 587.

O

OROZCO, L. (s/f). Pertinencia de la universidad frente al posconflicto. *Horizontes*.

Recuperado de

<https://sextante.uniandes.edu.co/index.php/ejemplares/sextante6/horizontes/pertinenciade-la-universidad-frente-al-posconflicto>

ORTIZ DE MONTELLANO, S. (2000). *Evaluación de la responsabilidad social del egresado universitario*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense, Facultad de Educación, Madrid.

P

PACHÓN, W. (2018). Inclusión social de actores del conflicto armado colombiano:

retos para la educación superior. *Revista Desafíos*. Doi:

<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.Edu.co/desaos/a.4917>

PACHÓN, W., GÓMEZ, N., & MÉNDEZ, Á. (2015). Colombia: educación superior y posconflicto. Proceso de reconstrucción del tejido social basado en el posconflicto. *Revista Internacional de Aprendizaje en la Educación Superior*,

Vol.2 (2). Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/293826244_Colombia_educacio

n_superior_y_postconflicto_Proceso_de_
reconstruccion_de_tejido_social_basado_en_el_post-conflicto

PÉREZ, F. (2009). *La Responsabilidad Social Universitaria*. Huelva: Edita Consejo Social de la Universidad de Huelva.

S

SARMIENTO, J. (2009). *El ciclo PHVA: Una herramienta para la mejora continua*. Recuperado de <http://nolimitsquality.blogspot.com/2009/11/el-ciclo-phva.html>

SLAMAT, J. (2010). *Community engagement as scholarchip: a response to Hall*. En *Education, Community Engagement in South African Higher Eduation* (Kagisano no. 6). Pretoria: Fishwicks Printers, Durban.

SINGH SOIN, S. (1997). *Control de calidad total*. México: Editorial Mc Graw Hill.

T

TÜNNERMANN, C. (2007). Pertinencia y calidad de la educación superior. En López Segrera, F., *Escenarios mundiales de la educación superior. Análisis global y estudios de casos* (Primera edición). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

V

VALAREZO, K., SARANGO, P., SALCEDO, K., VALDIVIEZO, C., SÁNCHEZ, L., & MARÍN, I., (2013). *Gestión universitaria ética y responsable. Indicadores de RSU. En Actas-V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social-V CILCS*. Recuperado de [http:// www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html)

VALLAEYS, F. (2006). *El ethos oculto de la universidad: Responsabilidad Social Universitaria*. BID. Recuperado de <http://studylib.es/doc/5401548/el-etos-oculto-de-la-universidad>.

VALLAEYS, F. (2007a). Breve marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria: Responsabilidad Social Universitaria. *Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED)*. BID.

VALLAEYS, F. (2008a). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista educación superior y sociedad: Nueva época*, 13 (2), 193-220.

VALLAEYS, F. (2008b). *La Responsabilidad Social Universitaria: ¿cómo entenderla para quererla y practicarla?* Recuperado de https://www.academia.edu/21125213/la_responsabilidad_social_universitaria_cómo_entenderla_para_quererla_y_practicarla

VALLAEYS, F. (2014). La Responsabilidad Social Universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *RIES-Revista Iberoamericana de Educación Superior*, (12), 105-117.

VALLAEYS, F. & CARRIZO, L. (s/f). Hacia la construcción de indicadores de Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado de <https://durs.cayetano.edu.pe/images/Biblio/HerramientasRSU/.../indicadoresrsu.pdf>

VALLAEYS, F., DE LA CRUZ, C., & SASIA, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. México, D. F., México: McGraw-Hill y BID.

VILLAR, J. (2010), *Responsabilidad Social Universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades*. Chile: Universidad Católica de Temuco.

Y

YFARRAGUERRI, L. (2014). Necesidad de indicadores de medición de la responsabilidad social en las universidades. *International Journal of Good Conscience*. México: Daena, 9 (1), 142-157.

ENTIDADES

Agencia Colombiana para la Reintegración (2014). *Reintegración en Colombia hechos y datos*.

Agencia Colombiana para la Reintegración: Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración (2016, Octubre). *Reseña Histórica Institucional*.

Asociación Colombiana de Universidades (2010) Políticas para la Educación Superior en Colombia 2010–2014 “Hacia una Nueva Dinámica Social de la Educación Superior”. *Revista El Pensamiento Universitario*, 19. Bogotá D.C., Colombia: Corcas Editores Ltda.

Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (2009). *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL*. Córdoba, Argentina: Editorial Alejandría.

Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (2014). Proyecto de fortalecimiento institucional de la responsabilidad social de las universidades (RSU) para AUSJAL. *Red Homólogos de RSU-AUSJAL 2014*.

Centro Virtual de Noticias de la Educación (2011). Responsabilidad Social Universitaria. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de

<https://diarioresponsable.com/opinion/14177-responsabilidad-social-universitaria-el-papel-de-la-universidad-en-la-contribucion-a-undesarrollomas-sostenible>

Fundación CEPEI. (2004). Procesos de Reincorporación en Colombia. Recuperado de:

<https://www.verdadabierta.com/documentos/historia/guerrillas/855reincorporacionencolombia>

Organización de Naciones Unidas (1999). *Informe sobre desarrollo humano*. New York: Ediciones Mundi-Prensa Libros, S.A.

Organización de Naciones Unidas (2015). *Acuerdo histórico sobre el cambio climático en París*. Recuperado de <https://unfccc.int/es/news/final-cop21>

UNESCO (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Recuperado de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo. Organización de Naciones Unidas por la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

Universia (2017). Tipos de investigación: *Descriptiva, exploratoria y explicativa*.

Recuperado de

<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigaciondescriptiva-exploratoria-explicativa.pdf>

Universidad Construye País (2006, mayo). Responsabilidad Social Universitaria, una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena. Santiago de Chile, Chile: Edit. Universidad Construye País, 43-57.