

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: COMPARACION DE TRES INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR EN PUERTO RICO

Abstract/Resumen

Este estudio cuantitativo exploró, comparó y analizó las iniciativas de responsabilidad social universitaria de los tres sistemas universitarios más importantes de Puerto Rico (en términos de matrícula de estudiantes) desde la perspectiva de los profesores de tiempo completo. Este estudio exploratorio, causal-comparativo evaluó las prácticas de RSU realizada en tres sistemas universitarios en Puerto Rico con el propósito de conocer si había diferencias significativas entre los tres. Este estudio propicia el autoavalúo institucional para desarrollar programas exitosos de USR teniendo en cuenta los actores internos y externos para influir significativamente en el desarrollo de una mejor sociedad puertorriqueña con impacto global.

En este estudio la investigadora comparó el conocimiento de los docentes a jornada completa de los tres sistemas universitarios seleccionados, basado en las cuatro gestiones de RSU definidas y avaladas por numerosos autores (Giuffré & Ratto, 2014, Vallaeys, de la Cruz & Sasia (2009); Vallaeys, 2014, Yfarraguerri Villarreal, 2014, Zárata Rueda & Mantilla Pinilla, 2014): gestión administrativa, gestión de enseñanza, gestión de investigación y gestión de extensión. Este estudio también investigó otras actividades socialmente responsables realizadas por estas instituciones de educación superior.

Los hallazgos del estudio revelaron que existía diferencias significativas en el conocimiento de los docentes del sistema universitario público, la universidad privada sin fines de lucro religiosa, y la universidad privada sin fines de lucro laica acerca de sus gestiones administrativas, gestiones de enseñanza y gestiones de extensión. No obstante, el estudio no halló diferencia significativa entre el conocimiento de los docentes acerca de la gestión de investigación en la universidad pública, la universidad privada sin fines de lucro religiosa y la universidad privada sin fines de lucro laica en la gestión de investigación.

Palabras clave (Keywords)

Responsabilidad Social Universitaria (RSU); Instituciones de Educación Superior (IES); Universidades.

Introducción

Las universidades, en muchas instancias, ejercen una gran influencia en las comunidades donde se ubican. Esta influencia puede incluso impactar los ámbitos nacionales, regionales y hasta internacionales. Autores como Ioan, Gabriela y Mihai (2013) argumentan que la competitividad de un país está parcialmente vinculada a su sistema educativo; mientras que Schwab (2014) sostiene que un país con un sistema educativo sólido logrará capacitar a la población y por ende, aumentará su competitividad.

Muchas universidades a través del mundo practican Responsabilidad Social Universitaria (RSU) motivados por diversas razones. Algunas practican RSU por su compromiso genuino de mejorar las condiciones de sus comunidades (Geryk, 2011), otras sostienen que practicar RSU es lo correcto y esperado de una universidad. Contrario a estas visiones de marcado compromiso social, algunas instituciones utilizan la RSU como un mecanismo para mejorar la proyección de su imagen y aumentar su competitividad ante el público (Cortés Barrera, 2010; Goosen, 2009; Youness, 2012).

Algunos autores sostienen que la RSU es la obligación de las instituciones de educación superior de educar y preparar ciudadanos comprometidos con el bienestar de sus comunidades y líderes socialmente empáticos (Martí-Vilar, Almerich, Cifuentes, Grimaldo, Martí, Merino, & Puerta, 2011; Sockell, 2013). Yfarraguerri Villareal (2014) sostiene que universidades realmente comprometidas con sus prácticas de RSU lo demuestran a partir de su inclusión en sus respectivas misiones institucionales y lo insertan en sus planes estratégicos (Vallaey et al, 2008; Viteri-Moya, Jácome-Villacres, Medina-León & Piloto-Fleitas, 2012).

La RSU tiene distintos significados para diversos autores y culturas. Como por ejemplo, para Bok (1990) muchas universidades norteamericanas demuestran su RSU incorporando cursos acerca de responsabilidad social y asignando proyectos relacionados (Rodríguez & Larrota, 2012; Sockell, 2013). No obstante, Gasca-Pliego y Olvera-García (2011) sostienen que comportamientos socialmente responsables son enseñados en las instituciones universitarias y por ende, la RSU se enseña enfrentando a los estudiantes con las realidades sociales para que estos aporten a sus comunidades. Vallaey (2014) por su parte, propone una definición más abarcadora acerca de la RSU, donde incluye a la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administradores) ejerciendo gestiones administrativas, de enseñanza, de investigación y de extensión con la participación de grupos de interés (*stakeholders*) para lograr buen rendimiento universitario y resolver los problemas que aquejan a la sociedad.

La RSU no puede considerarse igual a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) porque las cuatro gestiones (administración, enseñanza, investigación y extensión) son solo

propias del ámbito universitario; en adición la RSC es un acto voluntario, mientras que la RSU según Vallaeys (2014) es una obligación de las instituciones de educación superior con el país. Otra diferencia marcada es que la misión de una empresa es enriquecer a sus dueños, mientras que la misión de una universidad es enriquecer a la sociedad, al país y al mundo (Cabán, 2016).

Vila Merino & Martín Solbes (2014, p.43) reiteran que las universidades no deben considerarse como negocios, sino como corporaciones académicas con un propósito social. Por el otro lado, la composición de la cúpula administrativa de las universidades también se diferencia de la de las corporaciones debido a que las universidades cuentan con libertad académica y gobernanza compartida (Fisher, 1991, p.68).

Aunque las universidades tienen misiones muy diferentes de las de las corporaciones, también buscan mantener su eficiencia implementando estrategias de control de costos, administrando la oferta y la demanda, obteniendo fuentes de financiamiento adecuadas para producir servicios educativos, efectuar investigaciones científicas para crear nuevo conocimiento y transferirlo, mientras contribuir al bienestar social, cultural y económico de todos los miembros de la sociedad (De la Cruz, 2011; Massy, 2003, p.29, Vila Merino & Martín Solbes, 2014).

Revisión de literatura

Las universidades modernas tienen sus orígenes en las universidades medievales, cuyas responsabilidades principales eran educar y realizar investigaciones científicas para enriquecer el conocimiento. La primera de las universidades medievales europeas, según Njire (2004), citado por Nnaji (2015), fue la Universidad de Bolonia, fundada en 1088 (Rowley y Sherman, 2010). Eventualmente, los educadores de las universidades europeas serían los protagonistas que junto a sus alumnos impulsarían los cambios políticos y sociales producto del Renacimiento (Martínez-Pichardo & Hernández-Oliva, 2013).

Con el transcurso de los siglos, las universidades del mundo evolucionaron a lo que son hoy día, adoptando uno de dos principales modelos educativos: el modelo Humboldtiano y el modelo Ortega y Gasset. El modelo Humboldtiano, según Novoa (1978) citado por Martínez Pichardo y Hernández Oliva (2013), daba prioridad a la investigación científica como mecanismo para la búsqueda y fuente de respuestas; desalentando la intervención del alumno en movimientos sociales. El modelo Humboldtiano fue adoptado por numerosas universidades a través del mundo, principalmente las universidades norteamericanas e inglesas. El modelo Ortega y Gasset, por el contrario, propuso un enfoque humanista donde

además de educar e investigar científicamente, se capacitaba al estudiante con las destrezas apropiadas para insertarse y ser útil a la sociedad (Martínez-Pichardo & Hernández-Oliva, 2013).

La primera universidad de América se fundó en 1538 en la República Dominicana, con el nombre de Universidad de Santo Tomás de Aquino. En ella se usó el modelo español, según Jiménez (2007), ya que en los territorios colonizados se establecían instituciones similares a las del país colonizador. La misión de las primeras universidades en América fue educar a médicos, abogados y teólogos, entre otros, para servir y evangelizar a la población de las colonias.

En el caso de Puerto Rico, la fundación de su primera y única universidad del estado (Universidad de Puerto Rico) sucedió en 1903, cinco años después de la invasión norteamericana de 1898. Igual que otras instituciones fundadas en países colonizados, su organización y estructura fue moldeada siguiendo las pautas de las universidades del país colonizador (Jiménez, 2007, p. 172; Schuetze, Bruneau & Grosjean, 2012, p. 3). El propósito de la Universidad de Puerto Rico (UPR) fue inicialmente, educar a los maestros que ingresarían en el sistema de enseñanza de Puerto Rico, quienes a la vez educarían a la ciudadanía para propulsar la economía del país (Pérez-Medina, 2012). Otras universidades puertorriqueñas privadas surgieron después, tales como la Universidad Interamericana de Puerto Rico en 1912, cuyo nombre original fue Instituto Politécnico de Puerto Rico, siendo una institución cristiana (Pérez-Medina, 2012) y el conglomerado laico llamado Sistema Universitario Ana G. Méndez en 1949, cuyo nombre original fue *Puerto Rico Higher School of Commerce*. Todos los sistemas de educación superior puertorriqueños obedecían el mismo propósito: forjar a los ciudadanos que servirían al estado desde diversas disciplinas, estableciendo claramente la vinculación y pertinencia de la educación universitaria con el País.

A pesar que desde 1988, en los EEUU se ha experimentado una marcada preocupación acerca de la calidad, altos costos y costo-eficiencia de la educación superior norteamericana, causando que la educación del país ya no represente una prioridad gubernamental (Massy, 2003), en otros países europeos y asiáticos sí es prioridad gubernamental fortalecer las instituciones de educación superior (Salmi, 2015). Autores como Bentley & Kyvik (2012) sostienen, incluso que otros gobiernos crean esfuerzos tripartitas (gobierno, empresa privada y universidades) para promover y subvencionar la innovación y desarrollo dentro de las universidades con la finalidad de beneficiar al país e impulsar sus economías.

Nueve siglos después de la fundación de la primera universidad medieval europea, es notable cómo la importancia y valor estas continúan vigentes y mantienen su pertinencia a pesar de numerosos conflictos políticos, sociales y económicos, guerras mundiales, embargos, entre otros (Rowley & Sherman, 2010). A través de los tiempos las universidades han validado su rol protagónico e indispensable en el desarrollo económico, científico y cultural de naciones (De la Cruz, 2011; Magna Charta Observatory, s. f), y del mundo (Bentley & Kyvik, 2012).

En la literatura no hay consenso acerca del origen de la RSU. Aunque algunos autores plantean que la RSU es un derivado de la RSC (Beltrán-Llevador et al., 2014, Soriano, 2011), otros autores identifican el origen y desarrollo de la RSU como resultado de los esfuerzos del Pacto Mundial de Naciones Unidas creado en 1999 (Ruiz Lozano & Álvarez Wigmore, 2011). No obstante, Vila Merino y Martín Solbes (2014, p.47) argumentan que el término responsabilidad social universitaria fue acuñado previamente, ya que fue reforzado durante la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en París en 1998, demostrando así que ya existía el término.

Nnaji (2015), argumenta que desde la época medieval las universidades responden constantemente a las necesidades de la sociedad, y como consecuencia, aunque el término es relativamente reciente, el concepto de USR ha existido por siglos.

Algunos autores prefieren considerar a las universidades y colegios como empresas que prestan un servicio para obtener beneficios económicos como un negocio. Mas sin embargo, la mayoría de los autores consultados coincidieron en que los sistemas de educación superior, privados, públicos, seculares, religiosos, con fines de lucro o sin fines de lucro, responden a un genuino compromiso social (Soriano, 2011; Vila Merino y Martín Solbes, 2014), agregando que la educación debe ser considerada un bien público, independientemente de la estructura organizativa de la universidad (Beltrán-Llevador et al., 2014, p.7; Narro Robles, 2014, Valarezo González & Túniz López, 2014). Vallaey et al. (2008) postulan que este compromiso es un contrato social que vincula a la universidad con la sociedad.

La teoría de *stakeholders* (grupos de interés) desarrollada por Freeman (1984) es apropiada para comprender organizaciones complejas como las universidades, porque el poder se dispersa entre varios grupos (Mainardes, Alves, & Raposo, 2012). Jongbloed, Enders y Salerno (2008), citado por Mainardes et al., (2012), proponen aplicar la teoría de *stakeholders* para comprender y describir la relación entre las universidades y sus comunidades circundantes. La interacción entre estos grupos puede producir excelentes resultados si son tomados en cuenta y si se les proveen mecanismos de participación y comunicación. Mas sin embargo, podría causar fricción entre las partes interesadas,

desinterés y falta de apoyo, entre otros, si hubiera ausencia de participación (Mainardes et al., 2012).

Las iniciativas universitarias son más exitosas cuando la institución identifica, evalúa, analiza y se compromete a responder a las necesidades de sus *stakeholders* y permite que éstos colaboren en el desarrollo del plan estratégico institucional (Kuzu, Gökbel & Güles, 2013). Similarmente, Gaete Quezada (2012, p.122), Ruiz Lozano y Wigmore Álvarez (2011), recomiendan que el plan de RSU también debe confeccionarse con la participación de los grupos de interés para lograr satisfacer las peticiones y necesidades de las partes interesadas, obtener apoderamiento y compromiso de apoyo mutuo (Garde-Sánchez, Rodríguez-Bolívar & López-Hernández, 2013).

Objetivos

Las universidades de Puerto Rico afirman ser socialmente responsables, no obstante, no están claras las motivaciones para ejecutar sus programas de RSU; tampoco se conoce la inclusión de los grupos de interés en los procesos de planificación de la RSU. Izquierdo (2014) y Meléndez, Torres y Pacheco (2012) describieron algunas iniciativas ejecutadas por los tres sistemas universitarios examinados en esta investigación, pero es necesario indagar acerca de la pertinencia y vinculación de estos programas con la comunidad o los grupos de interés (*stakeholders*).

La aparente falta de informes institucionales oficiales de las universidades de Puerto Rico acerca de su RSU impide que se sepa si elaboran planes coordinados y si cuentan con la participación de la comunidad. La escasez de informes y la mala difusión de las prácticas de RSU es un rasgo común compartido por muchas universidades (Garde-Sánchez et al., 2013), por lo que desafortunadamente da la impresión de que la responsabilidad social universitaria carece de importancia o es un ardid publicitario. La difusión, transparencia y rendición de cuentas de los programas de RSU son elementos vitales según Vallaey (2014), para fomentar la participación de los grupos de interés de diversos rangos de la sociedad.

El objetivo principal de este estudio cuantitativo fue explorar, comparar y analizar las iniciativas de responsabilidad social universitaria dentro de los tres sistemas universitarios más importantes de Puerto Rico (en términos de matrícula de estudiantes) desde el punto de vista de los miembros de la facultad a tiempo completo. El conocimiento de la facultad se comparará en términos de las cuatro gestiones de RSU propuestas por Vallaey (2014): administración, enseñanza, investigación y extensión para cada uno de los tres sistemas universitarios.

Este estudio exploró formalmente qué actividades socialmente responsables desempeñan estas instituciones de educación superior, sus motivaciones, métodos de divulgación de RSU y prácticas de rendición de cuentas. Además, este estudio examinó quiénes ejecutaban las actividades de RSU, si se medían sus respectivos resultados, validando así el programa de cada universidad.

Los resultados de este estudio serán compartidos con el propósito de fomentar prácticas de USR cuantificables efectivas y eficientes; alentar las mejores prácticas de USR de universidades de todo el mundo; e identificar las necesidades de estudios adicionales sobre el tema.

Los análisis y las conclusiones de este estudio proporcionarán una evaluación significativa y la comprensión de la RSU y cómo se ejecuta en Puerto Rico. Además, proporcionará valiosas recomendaciones al Consejo de Educación de Puerto Rico para que pueda establecer política pública para mejorar la competitividad de las universidades de Puerto Rico, en comparación con otras instituciones de educación superior en el mundo.

Metodología

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo y sus preguntas de investigación, hipótesis y variables se basaron directamente en la revisión de la literatura. Este estudio no experimental obtuvo los datos cuantitativos de las encuestas electrónicas auto-administradas a los docentes a tiempo completo de las tres universidades con el mayor número de matrícula estudiantil en Puerto Rico.

Esta investigación también incluye componentes exploratorios y descriptivos, dado que, indagó acerca de información sobre temas rara vez conocidos, mientras también obtuvo descripciones acerca de procesos y situaciones que suceden en las tres universidades objeto de este estudio. Adicionalmente, la autora utilizó un diseño de investigación causal-comparativo para comparar los tres sistemas universitarios, según recomendado por Schenker y Rumrill (2004), cuando las variables independientes no están siendo manipuladas.

Se diseñó un cuestionario de 80 reactivos, divididos en doce secciones. El cuestionario fue diseñado con preguntas que indagaban “*según su mejor conocimiento responda...*” acerca de datos factuales o comprensión de los participantes en torno a eventos, situaciones o instancias que ocurrían en sus universidades. No se realizaron preguntas de opinión o percepción del docente.

La primera sección del cuestionario constó de preguntas cerradas con la finalidad de obtener datos descriptivos acerca del perfil de los docentes. Los reactivos restantes constaron

de preguntas cerradas tipo Likert de cinco puntos, donde el 1 representó *total desacuerdo* y el 5 representó *total acuerdo*. La validez del instrumento fue examinada por un panel de expertos; mientras la confiabilidad del cuestionario fue examinada mediante prueba piloto. La mayoría de los valores obtenidos en el análisis del Coeficiente de Cronbach fluctuaron entre 0.71 y 0.91, en cuyo caso, se determinó la confiabilidad del cuestionario.

La investigadora utilizó el método de muestreo aleatorio estratificado, como lo recomiendan Schenker y Rumrill (2004), para asegurar la representatividad de cada sistema universitario. El muestreo aleatorio estratificado también minimiza los errores de muestra permitiendo hacer inferencias sobre la población basados en los resultados de la muestra obtenida (Jones, 1996, p.181).

Para acceder a la población de docentes de las tres instituciones universitarias fue necesario obtener autorizaciones de cada Junta de Revisión Institucional, además la administración de cada unidad. Se obtuvieron las direcciones electrónicas de los docentes para enviar mediante correo electrónico: la invitación a participar en el estudio, instrucciones, solicitud de consentimiento informado y el cuestionario a cada docente. Los cuestionarios fueron diseñados usando la plataforma SurveyMonkey.com. La confidencialidad y anonimato de cada participante fue garantizada.

Se utilizó estadística descriptiva e inferencial para el análisis de los datos recopilados en este estudio. Estadística descriptiva se utilizó para examinar la información demográfica proporcionada por los encuestados; mientras la estadística inferencial se utilizó probar las preguntas e hipótesis de investigación. Luego de hacer las pruebas de normalidad de rigor se hicieron las pruebas de ANOVA y Kruskal-Wallis (en ausencia de normalidad) para determinar las diferencias significativas entre las tres poblaciones objeto de este estudio. Se efectuaron pruebas post hoc de comparaciones múltiples para determinar cuál de las universidades comparadas era causante de la diferencia significativa, según recomienda Morgan, Leech, Gloeckner & Barrett (2013, Pág. 189).

Resultados

Al concluir el periodo de envío y recibo de cuestionarios se recogieron 397 instrumentos de los cuales 354 fueron utilizables. La participación de los docentes rindió un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%.

Los participantes de los tres sistemas universitarios respondieron que su comprensión acerca de los que es RSU incluía: La protección del medio ambiente; Enseñar a satisfacer las necesidades de la comunidad; Proporcionar clínicas gratuitas de salud (servicios legales, o

servicios similares) a la comunidad; Impartir cursos de responsabilidad social; y Hacer investigación para beneficiar a la sociedad.

La facultad de cada una de las tres universidades estuvo de acuerdo en que tenían conocimiento de que la participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones era escasa o no se permitía. Sólo el Sistema Universitario Público reconoció que los miembros de su facultad (considerados *stakeholders* internos), participan en los procesos de toma de decisiones universitarias, afirmando así que tenían un gobierno compartido. En lo que respecta a la participación de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones como actividad de RSU o participación de los *stakeholders* en el plan estratégico de la institución, fue notable que los profesores de las tres universidades estuvieran de acuerdo en que desconocían acerca de la participación de éstos en tales procesos. Estas respuestas son incompatibles con otras respuestas que indican que sus universidades satisfacen las necesidades de la sociedad. ¿Cómo puede la universidad responder a las necesidades de la sociedad si no permite la participación de las partes interesadas? ¿Cómo puede la universidad evaluar y determinar lo que la sociedad necesita si no les provee un foro para escucharlos?

En vista de que los docentes reiteraban en varias instancias del cuestionario que los *stakeholders* no eran relevantes para la RSU de cada sistema universitario, no sorprendió que los miembros del cuerpo docente también reconocieran que los métodos de rendición de cuentas eran pobres y no se practicaba la presentación de informes de RSU. Los tres sistemas universitarios coincidieron en que la comunidad era la menos informada acerca de la presentación de informes y la rendición de cuentas de RSU.

Aunque las actividades de USR fueron reconocidas como una práctica común en los tres sistemas universitarios, sólo el Sistema Universitario Privado Sin Fines de Lucro Laico indicó que la RSU se planificaba con anterioridad; y que las iniciativas de RSU eran ejecutadas para obtener resultados medibles. El Sistema Universitario Privado Sin Fines de Lucro Religioso indicó que las prácticas de RSU respondían a las políticas establecidas por la junta de síndicos de la institución.

Discusión y Conclusiones

Aunque los profesores respondieron que las universidades respondían a las necesidades de la sociedad, los resultados mostraron que las universidades no permitían la participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones institucionales y que los cursos de responsabilidad social rara vez se enseñaban. Fue conflictivo descubrir que no había participación de los *stakeholders* en los tres sistemas universitarios estudiados, más sin embargo, los docentes de

las tres universidades alegaron que sus respectivas instituciones "respondían a las necesidades de la comunidad" y "efectuaban investigaciones científicas para beneficiar a la sociedad".

¿Cómo podrían responder a las necesidades de la comunidad si no la comunidad no participa en los procesos de RSU?

Hay abundante literatura que apoya abrumadoramente la participación activa de los *stakeholders* en la identificación de las necesidades de la sociedad y el desarrollo colaborativo de programas exitosos de RSU (Collazo Rivera, 2014, Ganga Contreras & Navarrete Andrade, 2012, López Vélez, 2015, Martell Sotomayor, Rodríguez Reyes, 2012, Torres Márques, 2014, Vallaeys et al., 2009), entre otros. Los proyectos del USR sin la participación de las partes interesadas están condenados al fracaso por falta de relevancia para la sociedad. La participación de las partes interesadas no sólo es primordial para la existencia de las universidades, sino que también es crucial en la relación a largo plazo entre universidad-sociedad-empresa, Paz, Nuñez, Salóm, & Rosales (2015).

La relación entre sociedad y universidad es simbiótica; Se necesitan mutuamente para coexistir. Los stakeholders internos y externos de la universidad deben trabajar con la universidad como un equipo unificado para su mutuo mejoramiento (Vallaeys et al., 2008).

La identificación de este conflicto implica que las universidades de Puerto Rico operan como entidades ajenas a la sociedad, por lo tanto responden a problemas sociales selectivos, no necesariamente a lo que la sociedad realmente necesita. Esta implicación exige el establecimiento urgente o la reformulación de procesos participativos de diálogo, consulta y colaboración con diversos actores universitarios internos y externos. Este proceso participativo vinculará a la universidad con la sociedad, logrando así el respeto, la relevancia y la legitimidad que merece.

Referencias bibliográficas

Bok, D. (1990). *Universities and the future of America*. Durham, NC: Duke University Press.

Beltrán-Llavedor, J., Iñigo-Bajo, E., & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(14), 3-18. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287214702975>

Bentley, P. J., & Kyvik, S. (2012). Academic work from a comparative perspective: A survey Of faculty working time across 13 countries. *High Education*, 63, 529-547. doi:10.1007/s10734-011-9457-4

- Cabán García, E. (2016). *University Social Responsibility: Assessment Among Three Higher Education Systems in Puerto Rico*. (Doctoral Dissertation). Pontifical Catholic University of Puerto Rico, Ponce, Puerto Rico.
- Collazo Rivera, C. A. (2014). La responsabilidad social universitaria (RSU) un compromiso ineludible. *Kálathos Revista Transdisciplinaria Metro-Inter*, 7(2). Retrieved from http://kalathos.metro.inter.edu/kalathos_mag/publications/La-Responsabilidad.pdf
- Cortés Barrera, J. E. (2010). La responsabilidad social universitaria y su importancia para el fortalecimiento de las instituciones. *Gestión y Sociedad*, 3(2), 15-26. Retrieved from <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gS/article/viewFile/942/849>
- De la Cruz, C. (2011). La clave de la responsabilidad social de las universidades está en la respuesta no en la pregunta: ¿Al servicio de quién se pone el bien público que promueven? *Boletín Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura* (214). Retrieved from http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2594:la-clave-de-la-responsabilidad-social-de-las-universidades-esta-en-la-respuesta-no-en-la-pregunta-ial-servicio-de-quien-se-pone-el-bien-publico-que-promueven&catid=126&Itemid=694&lang=es
- De la Cruz, C., & Sasia, P. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 17-51. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001820/182067s.pdf>
- Fisher, J. L. (1991). *The board and the president*. New York, NY: American Council on Education and Macmillan Publishing Company.
- Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder management. A strategic approach*. Marchfield, MA: Pitman Publishing.
- Gaete Quezada, R. (2012). Pluralist university government. An analysis proposal based on stakeholder theory. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), 296-310.
- Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2012). Universidades privadas y su responsabilidad social en Chile: Un estudio exploratorio. *Opción* 28(68), 242-256. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31025437012>
- Garde-Sánchez, R., Rodríguez-Bolívar, M. P., & López-Hernández, A. M. (2013). Divulgación online de la información de responsabilidad social en las universidades españolas. *Revista de Educación, Extraordinario*, 177-209. doi:10.4438/1988-592x-re-2013-ext-246
- Gasca-Pliego, E. & Olvera-García, J.C., (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, (56), 37-58.
- Geryk, M. (2011). Are universities socially responsible? *EFMD Global Focus*, 5(3), 60-

63. Retrieved from
http://issuu.com/efmd/docs/global_focus_vol_05_issue_03_online
- Giuffré, L., & Ratto, S. E. (2014). A new paradigm in higher education: University social responsibility (USR). *Journal of Education & Human Development*, 3(1), 231-238.
 Retrieved from http://aripd.org/journals/jehd/Vol_3_No_1_March_2014/15.pdf
- Goosen, R. (2009). Universities and corporate social responsibility: A competitive advantage? Retrieved from <http://www.avantage.com/content/universities-and-corporate-social-responsibility-competitive-advantage>
- Ioan, P., Gabriela, B., & Mihai, P. (2013). Education and Competitiveness in the Globalization Era. *Annals of the University Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 167-174.
- Izquierdo, P. (2014). Experiencias en responsabilidad social universitaria en América Latina. In A. Porto (Ed.), *Responsabilidad social de las universidades* (pp. 25-78). Buenos Aires, Argentina: Fundación Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria.
- Jiménez, E. (2007). La historia de la universidad en América Latina. *Revista de Educación Superior*, 36(141), 169-178. Retrieved from http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista141_S6A1ES.pdf
- Jiménez, M., & Villar, J. (2011). Cómo medir la percepción de la responsabilidad social en los diversos estamentos de la Universidad. *Boletín Iesalc Informa de Educación Superior*, (214), 1-4.
- Jones, R. A. (1996). *Research methods in the social and behavioral sciences* (2nd ed). Sunderland, MA: Sinauer Associates.
- Kuzu, O. H., Gökbek, H., & Güles, H. K. (2013). Developing sustainable relations with internal and external stakeholders in universities: Vision and mission views. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 103, 281-289. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813037816>
- López Vélez, A. L. (2016). Propuesta de modelo de evaluación de la innovación social universitaria responsable (ISUR). *Estudios Sobre Educación*, 30, 71-93. doi: 10.15581/004.30.71-93
- Magna Charta Observatory (n.d) Retrieved from <http://www.magna-charta.org/cms/cmspage.aspx?pageuid={544711aa-9a5f-4cd6-9e64-30ba30f939ab}>
- Mainardes, E., Alves, H. & Raposo, M. (2012). Identifying stakeholders in a Portuguese university: a case study. *Revista de Educação*, 362. doi: 10.4438/1988-592X-RE-2012-362-167.
- Martell Sotomayor, J. (2011). *Socially Responsible Business Schools: A proposed model* (Doctoral dissertation). Retrieved from ESADE Ramón Llull University.

- Martí-Vilar, M., Almerich, G., Cifuentes, J. D., Grimaldo, M., Martí, J., Merino, C. & Puerta, I. C. (2011). Responsabilidad social universitaria: Estudio iberoamericano sobre la influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad. *Técnica Administrativa*, 10(47) Obtenido: <http://www.cyta.comar/ta1003/v10n3a1.htm>
- Martínez-Pichardo, P. J., & Hernández-Oliva, A. V. (2013). Responsabilidad social universitaria: un desafío de la universidad pública mexicana. *Contribuciones desde la Coatpec*. 12(24), 85-103. Obtenido: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28126456001>
- Massy, W. F. (2003). Honoring the trust: Quality and cost containment in higher education. Bolton, Massachusetts: Anker Publishing Company, Inc.
- Meléndez, J., Torres, M. & Pacheco, C. (2012). La responsabilidad social universitaria en Puerto Rico. En J. Domínguez Granda & C. Rama (Eds.), *La responsabilidad social universitaria en la educación a distancia* (pp. 145-157). Trujillo, Perú: Editorial Gráfica Real.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. & Barrett, K. C. (2013) *IBM SPSS for introductory statistics – Use and interpretation* (5th ed.). New York, NY: Routledge.
- Narro Robles, J. (2014). Retos de la universidad del siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(14), 143-145. Retrieved from <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/64>
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*, 5(20), 440-447.
- Nnaji, C. O. (2015). Monastic philosophy of the origins of university education. *Open Journal of Philosophy*, 5, 228-233. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4236/ojpp.2015.54028>
- Paz, A., Nuñez, M. G., Salóm, J., & Rosales, V. (2013). Responsabilidad social universitaria: moralidad o compromiso en la formación de valores éticos en la educación de futuro. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/310/31035397008.pdf>
- Pérez-Medina, E. (2012). *Gobernanza de universidades en Puerto Rico ante la sociedad del conocimiento: Retos y oportunidades* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database (UMI No. 3509297).
- Rodríguez, J. V., & Larrota, S. D. Y. (2012). ¿Cómo debe ser el ejercicio de la responsabilidad social en las universidades? *Gestión Social*, 5(1), 193-203.
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2010). European universities and change. *Institute of Behavioral and Applied Management*. Retrieved from

<http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol12/2%20rowley%209-2010.pdf>

- Ruiz Lozano, M., & Wigmore Álvarez, A. (2011). La responsabilidad social universitaria (RSU) a través de los informes de progreso del Pacto Mundial. Un estudio de centros españoles. Retrieved from https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/13629/1/Ruiz_Lozano_Mercedes.pdf
- Salmi, J. (2016, Fall). Excellence Initiatives to Create World-Class Universities: Do They Work? *International Higher Education*, (87), 17-18. Retrieved from <http://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/9506/8471>
- Schenker, J. D., & Rumrill, P. D. (2004). Causal-comparative research designs. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 21, 117-121.
- Schuetze, H. G., Bruneau, W., & Grosjean, G. (2012). University governance and reform. Policy, fads, and experience in international perspective. (pp. vi-vii). New York: Palgrave MacMillan.
- Sockell, D. (2013, April 15). Corporate Responsibility Should Start in Business School. *The Chronicle of Higher Education*.
- Soriano, O. (2011, June). Responsabilidad social universitaria. In *I Foro Internacional de Educación Superior: Educación Superior, Estado Y Desarrollo*. Forum conducted at Banco Centroamericano de Integración Económica, Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Survey Monkey. (2015). Retrieved from <http://www.surveymonkey.com>
- Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. World Economic Forum. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>
- Torres Márquez, M. (2014). Coordenadas para un mapa de ruta de la responsabilidad social de la universidad del siglo XXI. *Kálatos Revista Interdisciplinaria Inter-Metro*, 7(2). Retrieved from http://kalathos.metro.inter.edu/kalathos_mag/publications/Coordenadas-para-un-mapa.pdf
- Valarezo González, K., & Túñez López, J. M. (2014) Responsabilidad social universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13, 84-117. Retrieved from <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2014/Art084-117.pdf>
- Vallaey, F., de la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos*. México, D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Vallaey, F. (2008). Responsabilidad social universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, 12(2), 193-219. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001820/182067s.pdf>

- Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12),105-117. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000100006
- Vila Merino, E. S., & Martín Solbes, V. M., (2014). A río revuelto, ganancia de pescadores. Usos y abusos en torno a la empleabilidad vista desde la responsabilidad social de las universidades. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 139, 42-47. doiI:10.1016/j.sbspro.2014.08.018
- Viteri-Moya, J., Jácome-Villacres, M. B., Medina-León, A., & Piloto-Fleitas, N. (2012). Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 23(3), 295-306.
- Yfarraguerri Villarreal, L. (2014). Necesidad de indicadores de medición de la responsabilidad social en las universidades. *International Journal of Good Conscience*, 9(1), 142-157.
- Youness, H. R. (2012). *Social responsibility of the Lebanese private universities: A qualitative study of Notre Dame University using document analysis of publicly available data* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest.
- Zárate Rueda, R., & Mantilla Pinilla, E. (2014). La deserción estudiantil UIS, una mirada desde la responsabilidad social universitaria. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*, (21), 120-133. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=9eae4469-e6ed-4899-916a-2775bc40aa79%40sessionmgr114&hid=121>