

## Política educativa y gestión de responsabilidad social universitaria en la Universidad de Panamá: adecuaciones al plan de mejoramiento 2012-2018.

Pág. 33 - 76

**Abril Eneida  
Méndez Ch.  
(UP) \***

\*Profesora Regular  
del ICASE (UP).  
Magister en  
Política Educativa

[amendezchang@hotmail.com](mailto:amendezchang@hotmail.com)

Fecha de  
Entrega:  
febrero de 2014.

Fecha de  
Aceptación:  
abril de 2014.

### Resumen

El Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011 de la Universidad de Panamá, desarrolla seis políticas entre la que figura la de Responsabilidad Social Universitaria. Avanzado el proceso de implementación y gestión de la misma, cobra valor identificar los logros alcanzados, las principales barreras o limitaciones para su ejecución y sobre esta base, redefinir acciones tendientes a optimizar las rutas de trabajo que aseguren el cumplimiento de sus objetivos.

La investigación realizada fue del tipo exploratoria y descriptiva y la información básicamente de carácter cualitativo, obtenida a partir del análisis documental, entrevistas y taller de consulta; todo ello, respaldado en los lineamientos teóricos y metodológicos de las recientes formulaciones sobre el tema. A partir de los hallazgos, se presenta una Propuesta para el desarrollo integral de la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad de Panamá atendiendo a los nuevos retos y desafíos de la calidad de la educación a nivel superior.

**Palabras clave:** Responsabilidad social universitaria, política educativa.

### Abstract

The 2007-2011 Institutional Development Plan of the Universidad de Panama, develops six policies from which the University Social Responsibility stands out. As the implementation and management process is well advanced, it is very important to identify both what has been achieved so far and the main barriers or limitations for its implementation; and on this basis, to redefine actions intended to optimize the work schedule to ensure the fulfilment of its goals.

This is an exploratory and descriptive research, and the information obtained from documentary analysis, interviews and consultation workshop is basically of a qualitative nature. All of this is based on theoretical and methodological guidelines of the recent formulations on the topic. Based on the findings, we present a Proposal for the integral development of the University Social Responsibility policy at the University of Panama in response to the new challenges of the quality of education at higher learning.

**Keywords:** Eduional policy, university social responsibility.

## Introducción

La decisión de promulgar e implementar un proceso sostenido de transformación universitaria de cara a las demandas y requerimientos de los sectores productivos y sociales en el nuevo escenario mundial aparece claramente evidenciado en la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Panamá (2005), el Estatuto Universitario aprobado por el Consejo General (2009) y en el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011; los cuales son los fundamentos legales y de Política Educativa que definen las estrategias de cambio y acción que se ejecuta bajo el mandato de la actual administración del Rector Dr. Gustavo García de Paredes.

Como instrumento de Política Educativa fundamental para el desarrollo de todas las acciones, se encuentra el **Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011** que propone ocho ejes estratégicos con sus respectivas políticas, objetivos y proyectos para su concreción en el mediano plazo, entre los cuales figura la Responsabilidad Social universitaria (Objetivo 8).

El estudio que nos ocupa, se centra en la Política de Responsabilidad Social de la Universidad de Panamá, la cual pretende:

- “Impulsar una cultura de responsabilidad social en el quehacer universitario y difundir su enfoque de RSU dentro y fuera del país.
- Consolidar una cultura organizacional que garantice un vínculo recíproco y sostenible con la sociedad, de modo que los procesos académicos de la universidad se vean enriquecidos y respondan a las prioridades del Desarrollo Humano Sostenible.
- Estimular el potencial institucional para llevar a cabo proyectos de desarrollo social.”

Tales formulaciones implican la necesidad de replantear el papel de las instancias administrativas a todos los niveles con el fin de asegurar el cumplimiento de tales políticas, las que deben merecer atención desde las funciones básicas de planificación, organización, ejecución, control y evaluación.

Con todo lo anterior, nos proponemos como objetivos de investigación:

- Conocer los avances, logros y limitaciones en la implementación de la Política de RSU (2007-2011) de la Universidad de Panamá, a un año de culminado el proceso de su ejecución, con miras a redireccionar y optimizar lo propuesto en el Plan de Mejoramiento 2012-2018 derivado del proceso de Autoevaluación Institucional.
- Elaborar una Propuesta para el desarrollo integral de la Política Educativa y de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) para la Universidad de Panamá, que sirva de orientación y direccionamiento a las acciones en materia de Docencia, Investigación e Innovación, Extensión y Gestión Institucional.

Se destaca que la RSU es uno de los elementos evaluados para alcanzar la Acreditación Institucional en los componentes relativos a políticas de Extensión e Igualdad de Oportunidades. En el Informe de Autoevaluación Institucional para la acreditación se indica que “la percepción que tiene la comunidad universitaria con relación a la imagen que proyecta la Universidad como institución de educación superior en materia de responsabilidad social, tiende a ser de regular a buena mediante lo observado a partir de encuesta realizada (1er semestre de 2011) a docentes, estudiantes de postgrado, estudiantes de pre grado y administrativos.

### **Planteamiento del Problema**

Las políticas educativas son de gran importancia para los estados e instituciones ya que en ellas se definen las ideas, pretensiones y valores que paulatinamente comienzan a convertirse en una manera de pensar y en el programa ideológico en el que todos los actores educativos se ven envueltos. Considerando que emana del poder público, la política educativa se dirige a solucionar los problemas sociales de la educación, para lo cual se centra en el estudio de los problemas políticos y educativos de la sociedad, intentando con ello explicar las interacciones y relaciones que se dan y se manifiestan entre ambos.

En 1998 durante la Conferencia Mundial sobre Educación Superior se determinó que para enfrentar las exigencias del mundo del trabajo era necesario fortalecer las capacidades y la flexibilidad, en la formación de los alumnos; destacando que los graduados deberían adquirir

competencias generales, que ponderaran el cultivo de las capacidades sociales y de comunicación, necesarias para incursionar en el mundo empresarial. Este imperativo supone reconocer que la educación superior, juega un papel de relevante importancia en la formación de ciudadanos responsables, poseedores de una clara conciencia social, solidaria, en aras del cumplimiento de los mejores valores humanos, comprometidos con el progreso social y empresarial, con una conducta transparente entre otros atributos personales y profesionales; es decir, poseedores de competencias directamente asociadas a la Responsabilidad Social Universitaria que se fomentan y cultivan a través de las distintas funciones de docencia, investigación, extensión y servicios especializados.

La Universidad de Panamá propuso para el período 2007-2011 un conjunto de políticas universitarias entre las que se encuentra la de RSU, atendiendo con ello a las nuevas tendencias de la calidad para la educación superior. A un año de culminado el período de implementación de la política de RSU (2007-2011) en la Universidad de Panamá; es relevante conocer el impacto, que como nuevo modelo de gestión institucional basada en valores y el compromiso social, ha tenido para lograr mayor pertinencia, equidad y sostenibilidad.

Algunas consideraciones acerca de su implementación se ven plasmados en el Informe de Final de Evaluación Externa (septiembre, 2012) que señaló que en cuanto a las políticas de extensión *“La percepción de la imagen de la Universidad con respecto a la Responsabilidad Social, tiende de regular a buena”*, lo que supone un esfuerzo adicional por identificar las principales limitaciones o debilidades y trabajar hacia el desarrollo de una propuesta integral y coherente atendiendo al Plan de Mejoramiento 2012-2018.

Sin embargo, ya no como una percepción, la primera apreciación que se tiene de la implementación de la política de RSU es que ha sido deficiente, por cuanto no se observan evidencias claras de logros en función de un proyecto bien articulado y coherente de los aspectos educativos, organizacionales, cognitivos ni sociales. Así por ejemplo existe al parecer un conjunto de actividades que se realizan en las diferentes unidades académicas las cuales se realizan de forma desarticulada. Se percibe que la gestión administrativa organizacional no se fundamenta en un compromiso ambiental y social que asegure una cultura de gestión sostenible.

Los proyectos de desarrollo social universitarios son poco conocidos y no se tiene certeza de que los mismos tengan un enfoque integral. Finalmente no se tiene certeza de que el modelo educativo propicie a través de sus contenidos, metodología, etc.; aprendizajes que estimulen el pensamiento crítico, el desarrollo de habilidades procedimentales y actitudinales que permitan resolver los problemas del mundo de hoy.

Es importante constatar los efectos que se perciben de la implementación de la política tanto desde la perspectiva de los actores internos a la organización como aquellos que forman parte del ambiente externo institucional.

Tal como se indicó, esta política fue evaluada durante el proceso de examen que recientemente vivió la universidad de cara a la Evaluación y Acreditación Institucional en atención al cumplimiento de la Ley 30 de 2006 que Crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Universitaria; y su evaluación basada en una “percepción” no permite completar el escenario de su verdadera implementación ni menos aun lo que se requiere para una vez culminado su período de implementación, ser ajustada para ser incluida dentro del Plan de Mejoramiento 2012-2018.

### **Justificación e importancia de la investigación**

El estudio se enmarca dentro de las propuestas de adecuación de los sistemas de educación superior a nivel mundial, que abogan por un modelo de calidad que responda a las demandas sociales, tecnológicas y económicas del nuevo siglo; y a nivel interno de nuestro país, viene a responder a los demandas de mejoramiento de la Universidad de Panamá frente a los procesos de acreditación para asegurar dar las respuestas que la sociedad demanda.

Supone beneficios para toda la comunidad universitaria en su conjunto y para todos los actores externos con los cuales la Universidad se relaciona (comunidades, gremios, asociaciones, empresas, entre otros.). Busca proponer adecuaciones a lo planteado en la política de RSU existente (2007-2011) y la forma en que se implementa, procurando hacer converger los esfuerzos institucionales hacia el logro del objetivo de una universidad caracterizada por un

modelo de gestión que responda a la solución de los problemas sociales y que integre todo quehacer universitario (funciones docentes, administrativas, de investigación y de extensión) para contribuir a la formación de ciudadanos con una clara conciencia social y responsables de garantizar los objetivos de paz, democracia y justicia social.

Es fundamental la tarea que se requiere emprender en materia de la formación de los estudiantes a todos los niveles: técnico, de licenciaturas y posgrados a fin de incorporar en los perfiles de formación las competencias relativas a Responsabilidad Social Universitaria para dar cumplimiento a los postulados establecidos en la Ley Orgánica, el Estatuto Universitarios, la Política Académica Curricular de formar ciudadanos con una clara conciencia social y responsables de garantizar los objetivos de paz, democracia y justicia social.

La revisión de la implementación de la política de RSU (2007-2011) de la UP, permitirá proponer un nuevo modelo de política y un proyecto institucional de RSU, atendiendo al desarrollo del concepto, las experiencias internacionales, las experiencias institucionales y de cara a los requerimientos del Plan de Mejora propuesto.

La Universidad de Panamá desde sus orígenes, se ha comprometido de forma ineludible con el desarrollo nacional caracterizado por su permanente vinculación con los sectores más excluidos de la sociedad. Sin embargo la formulación e implementación de una política educativa orientada a la RSU supone grandes esfuerzos en pos de un modelo más responsable. Esto implica cambios y ajustes a la organización universitaria desde las perspectiva administrativa y de procesos de la gestión interna asegurando con ello un “campus responsable”, así como el desarrollo de acciones en el plano académico incidiendo en la forma en que se enseña y se aprende, lo que incluiría cambios y/o ajustes en el currículo y revisión de las líneas y los tipos de investigación que se realizan; además de un esfuerzo decidido para la conformación de “comunidades de aprendizaje mutuo”, en las que se involucren no solo los miembros de la comunidad universitaria (administrativos, estudiantes y los docentes) sino también los diferentes “públicos” (egresados, competidores, comunidades locales, proveedores de servicios, el Estado, entre otros) que mantienen vínculos con la organización.

Desde estas concepciones, que se enmarcan en las nuevas tendencias de la educación superior, se realizará esta investigación que tiene como propósito final generar conocimientos acerca de la realidad del estado de avances de las experiencias de Responsabilidad Social Universitaria, conocimiento que servirá de base a la formulación de una propuesta de proyecto institucional.

### **Metodología**

La investigación educativa se refiere a la generación de conocimiento científico de un hecho social que denominamos 'Educación'. Con esto se reconoce la necesidad de la especificidad de la investigación educativa en el marco de las ciencias sociales.

Tradicionalmente, las políticas de educación son estudiadas bajo la rigurosidad de metodologías cuantitativas, recurriendo al uso de instrumentos estadísticos. Sin embargo cuando hablamos de resolver y analizar problemas referidos a la calidad de la educación, es decir, de problemáticas, objetos de investigación y metodologías sensiblemente diferentes a aquellas por las cuales las políticas de educación se han caracterizado a la fecha; se exige de un enfoque más cualitativo.

Los documentos que sirven de referencia para esta investigación son aquellos que definen los conceptos generales, impactos, actores, ejes de RSU entre otros y algunos relacionados con la implementación de proyectos en la región latinoamericana, investigaciones realizadas, así como aquellos relacionados con los temas de políticas educativas y normas de carácter internacional y nacional. A continuación se lista algunos de las referencias identificadas: Textos, Revistas, Estatuto Universitario, Plan de mejoramiento, Informe de Evaluaciones, memorias entre otros.

La investigación se orienta a la búsqueda del conocimiento de la aplicación de la política y mecanismos de gestión en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011. Por lo que se plantea las siguientes preguntas de investigación:

- Los lineamientos de política educativa y gestión establecidos en el área estratégica del en el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011, han contribuido de manera incipiente a la implementación de una cultura de RSU en la UP.

- Las principales limitaciones para el desarrollo de la cultura de RSU tienen como causa el escaso conocimiento de las concepciones actuales de su significado y modelos de gestión para su incorporación integral a las diferentes funciones de la UP.
- La redefinición y adopción de un nuevo modelo y prácticas de gestión de RSU en la UP dependerá del compromiso y respaldo de las altas instancias de planificación y gestión en las diferentes instancias de la UP en cumplimiento del compromiso asumido con el Plan de Mejoramiento Institucional derivado del proceso de Autoevaluación que culminó con la Acreditación.

Los datos se obtendrán de la aplicación de instrumentos de investigación cualitativos mediante entrevistas a personal clave (expertos y gestores), taller de consulta y análisis documental. Las entrevistas serán del tipo semi-estructurada con contenidos y procedimientos previamente establecidos pero con la flexibilidad que permita al entrevistador introducir modificaciones, aclarar malentendidos, animar a cooperar y a establecer relación de confianza. Esta condición permitirá además, abrir el compás a contestaciones imprevistas que pueden sugerir relaciones o hipótesis impensadas. Se priorizará en el uso de ítems abiertos procurando no restringir las contestaciones ni la forma de expresión.

### **Marco Teórico**

La sociedad se organiza políticamente para dedicar esfuerzos en pro de la mejora y gestión de los individuos y de la colectividad. La actividad política es necesaria y asegura por sí misma la evolución de la sociedad.

La educación es una variable que se agrega a los múltiples ámbitos de la vida social, el espacio educativo se ha extendido en variadas esferas sociales, lo cual ha conllevado una amplia participación y el consenso de los diversos actores. M. Kogan (1978) afirma que la educación es política por su propia naturaleza. Al ser la educación, parte de un macro sistema político, debe mirarse la política educativa como el fruto de acciones políticas previas y así mismo como un aspecto a atender para influir sobre la realidad educativa presente y futura asumiendo con ello el compromiso de asegurar el “bien común”.



Podemos definir la política educativa como:

“... un aspecto de la política general y se integra, consecuentemente, en ella como un apéndice que se coordina con otras perspectivas que conforman la política global de una sociedad determinada”. (Díez Hochleitner, 1976).

“ ... aquella que trata de analizar las manifestaciones políticas del sistema educativo así como los aspectos políticos del fenómeno educativo, junto con las consecuencias que de ello se derivan y que inciden tanto en el estado como en los grupos sociales”. (E. Domínguez, 1993).

“... se centra en el estudio de los fenómenos político–educativos de la sociedad, definiendo su objeto de análisis en la política, en la educación y sobre todo en intentar explicar la interacción y relaciones que se dan y se manifiestan entre ambas”. (Capella, 1977).

Cualquier colectividad requerirá de un microsistema político capaz de ocuparse de sus necesidades particulares, por lo que se organizará para evolucionar de acuerdo a pautas de acción política que direccionan el devenir del grupo. Así, una política educativa consiste en un conjunto de principios, metas y estrategias que enmarcan las acciones del Estado, de las escuelas, de las comunidades, del sector productivo y de la sociedad civil en general. Por definición se trata de políticas a implementar a largo plazo por lo cual es necesario dotarlas de una legitimidad sólida y una base de apoyo amplio, bien informado y dispuesto a defenderlas; por lo que la concertación es necesaria para que se logren los objetivos propuestos.

Existen ciertas condiciones de diseño de políticas educativas que pueden facilitar su desarrollo, se destacan por ejemplo (Gómez, 1998):

La atención a los resultados más que a los insumos y los procesos. Esto conlleva la reorganización interna de los establecimientos educativos, la acreditación, la certificación y la evaluación de pares; todos ellos aspectos metodológicos que pueden utilizarse para el logro de este enfoque. Esta posición reconoce que las *funciones* de la educación con respecto al alumno y la sociedad son más importantes que las instituciones.

- Evitar el perfeccionismo: Debe partirse de una estrategia gradual que involucre el establecimiento de mínimos y tiempos de entrega, entre otros.
- La adaptación a los usuarios,
- Las consideraciones respecto a las asignaciones presupuestarias.
- Los aspectos administrativos: factores humanos, división del trabajo, autonomía universitaria, etc.

Una acción política pierde sentido cuando no está dando resultados, lo que puede deberse a factores como el menosprecio por los hallazgos, presión por parte de los actores y por la ejecución de otras políticas relacionadas, vagos y frágiles procesos de implementación, desconocimiento de quiénes son los ejecutores de las políticas y los programas, así como la falta de claridad sobre cómo funcionan los sistemas en que operan las políticas educativas. La educación es uno de los pilares fundamentales de los derechos humanos, la democracia, el desarrollo sostenible y la paz; su desarrollo pleno requiere asegurar la coordinación y cooperación entre los diversos sectores que de alguna u otra forma convergen hacia el logro de metas sociales comunes. De hecho la solución que se le dé a los problemas de este nuevo siglo, estará determinada en parte por la función que se le asigne a la educación en general y a la educación superior en particular.

La educación superior ha evidenciado su viabilidad a lo largo de los siglos y ha demostrado una alta capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad. Para hacer frente a imponentes desafíos que se presentan en este siglo, la Universidad debe emprender la transformación y la renovación como vías para la mejora de su calidad y su pertinencia y con

ello asumir mayores responsabilidades para con la sociedad. Se espera que la educación superior pueda ser capaz de ajustarse a la incertidumbre, transformarse y provocar el cambio, para atender las necesidades comunes planetarias; preservar y ejercer el rigor y la originalidad científica; y colocar a los estudiantes en el primer plano de sus preocupaciones en la perspectiva de una educación a lo largo de toda la vida a fin de que puedan integrarse plenamente en la sociedad mundial del conocimiento.

La Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción, celebrada en 1998, resalta el hecho de que en todas las regiones del mundo se desarrollan procesos de transformación universitaria que priorizan, entre otras cosas en el aspecto de la calidad, lo que ha llevado a organizar procedimientos de evaluación-acreditación en casi todos los países y a priorizar en los temas de pertinencia del quehacer de las instituciones de educación superior. El Acuerdo de la Conferencia prioriza en acciones tendientes a forjar una nueva visión de la educación superior a través de, entre otras cosas:

- La promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados.
- La pertinencia de la educación superior en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente.
- Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad.
- Acciones permanentes de formación y perfeccionamiento de los profesionales. Las instituciones de educación superior deben satisfacer las demandas planteadas en el ámbito del trabajo para lo cual deben crear y evaluar modalidades de aprendizaje, programas de transición y

programas de evaluación y reconocimiento previos de los conocimientos adquiridos, que integren la teoría y la formación en el empleo.

- Desarrollo de Métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad. Para esto destaca la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debería estar centrado en el estudiante, lo cual exige, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso, una renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.

Así mismo la *II Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*, señala que ante la complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente. Reconoce que la educación superior debe asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos para abordar retos mundiales como: la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública.

Plantea que los centros de educación superior, en el desempeño de sus funciones primordiales (investigación, enseñanza y servicio a la comunidad) en un contexto de autonomía institucional y libertad académica, deberían centrarse aún más en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar.

Rescata además el que la educación superior debe no sólo proporcionar competencias sólidas para el mundo de hoy y de mañana, sino contribuir además a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia. De allí que la **Responsabilidad Social Universitaria** se plantee como un aspecto relevante dentro del quehacer universitario.

La “**Responsabilidad Social Universitaria**” puede entenderse como *“una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) 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, 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”* (Vallaey, 2007).

La Responsabilidad Social Universitaria se presenta como un desafío a las universidades, dado la misma implica que los centros de educación superior se comprometan no sólo a formar buenos profesionales, sino también personas sensibles a los problemas de los demás, comprometidas con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, personas entusiastas y creativas en la articulación de su profesión con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad.

Algunos aspectos a considerar en el desarrollo de una propuesta de política de RSU se listan a continuación, a partir de la reflexión de Vallaey (2007):

- **Gestión interna:** funcionamiento organizacional, basado en principios democráticos de equidad, transparencia, compromiso ambiental; procurando una comunidad socialmente ejemplar.
- El **Aprendizaje:** debe estar basado en proyectos de carácter social, lo que supondrá replantear el concepto de “aula de aprendizaje”, incluyendo metodologías abiertas basadas en trabajo de campo, talleres, foros, etc. Desarrollo de aptitudes de observación, razonamiento y comprensión del medio y ser capaz de provocar propuestas de cambio. Se trata de una educación que forme el carácter, desarrolle la capacidad de generar un juicio propio, estimule la iniciativa y la capacidad de acción. Se requerirá de capacitar a los docentes, conocer mejor a los alumnos.

- **Investigación para el desarrollo o aplicada:** Solución de problemas que se presentan en la comunidad, trabajo interdisciplinario e intersectorial, la producción del saber y las tecnologías.
- **Proyección social y voluntariado:** con 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.

A lo anterior, y por considerarlo relevante, añadimos dos argumentos más, señaladas por Ricardo Gaete (2011) en su Blogger “Compartiendo Experiencias Universitarias”; las mismas se refieren a:

- **Acceso al conocimiento como un Bien Público:** Se refiere a la capacidad para generar, compartir y difundir en la sociedad los conocimientos.
- **Gobierno universitario pluralista que permita implementar una “universidad stakeholder”:** definida ésta como aquella que *“se centra en las normas y los mecanismos mediante los cuales diversos stakeholders pueden influir en las decisiones, la forma en cómo se rindan cuentas, y para quién [...] se refiere al ejercicio formal e informal de la autoridad en virtud de las leyes, políticas y normas que articulan los derechos y responsabilidades de los diversos actores, incluidas las normas por las que interactúan”*. (Comisión Europea, 2008).

Esto es una Universidad que consulta que promueve y desarrolla vínculos con los diferentes actores sociales que interactúan con ella. Respecto a los valores que deben orientar la Universidad socialmente responsable, Navarro (2003) destaca:

- **Valor:** incluye la autonomía, dialogicidad, respeto, tolerancia, justicia, interdependencia, integridad, sociabilidad y solidaridad, bien común y equidad, excelencia, interdisciplinariedad;
- **Las Actitudes son:** social y de compromiso con los bienestar de los demás, altruistas, cooperativos y solidarios, aceptación de la diversidad, respeto por dignidad de la persona, de servicio a los demás, de participación ciudadana;

- **y las Conductas son:** responsabilidad académica, actividad de voluntariado, ayuda social, actividad religiosa, convivencia social, responsabilidad cívica universitaria, autocuidado, desarrollo cultural, ecología y medio ambiente y, respeto por espacios compartidos.

El interés por un nuevo modelo de organización universitaria, más responsable con el ambiente, la sociedad y las personas, ha propiciado que el concepto de extensión social haya ido evolucionando en el tiempo.

Los impactos asociados a la implementación de un modelo de gestión socialmente responsable de acuerdo a Gil (2007) son del tipo:

- **impactos organizacionales:** valores y ética lo cual se expresan en el clima laboral; en la relación con los clientes y proveedores; en la relación con los funcionarios -académicos y administrativos- y en la relación con sus estudiantes.
- **impactos educativos,** se manifestarían cuando los alumnos son formados como ciudadanos democráticos; cuando la comunidad universitaria tiene la posibilidad de participar activamente en proyectos de servicio a la comunidad; cuando los miembros de la comunidad educativa se comprometen voluntariamente en proyectos de servicio; cuando hay un trabajo interdisciplinario en proyectos de servicio a la comunidad; cuando se producen mejoras continuas en los currículos a partir de las experiencias realizadas, entre otras.
- **impactos cognitivos,** a su vez promoverían líneas de investigación de la Universidad que se abren a temas del desarrollo humano sostenible; proyectos de investigación que asumen los temas étnicos; de género; de pobreza; de la discapacidad; e incluyen la integración de diversas perspectivas disciplinarias; conocimientos que cumplen con los estándares establecidos por la universidad sobre calidad y pertinencia; difusión de los conocimientos generados entre la comunidad académica, entre los actores relevantes en el tema y en la opinión pública en general.

- **impactos sociales**, se darán cuando la universidad abre sus puertas y recibe alumnos de los sectores más desfavorecidos de la población; cuando la universidad se hace cargo de sus alumnos y logra que se mantengan en el sistema con buenos rendimientos; cuando cuenta con una serie de beneficios estudiantiles que permiten realizar lo descrito; cuando los proyectos sociales que emprende la universidad han cumplido con los objetivos que se plantearon; cuando la universidad mantiene convenios con actores sociales para desarrollar proyectos conjuntos; cuando las acciones emprendidas tienen un alcance significativo; cuando hay un presupuesto de la universidad destinado al vínculo con los actores sociales relevantes de la comunidad.

La implementación de la política de RSU, no solo tiene que ver con el funcionamiento en sí de la organización (laboral o funcional) y de sus relaciones con la comunidad, sino también a nivel educativo y cognitivo o sea en el orden pedagógico y epistemológico.

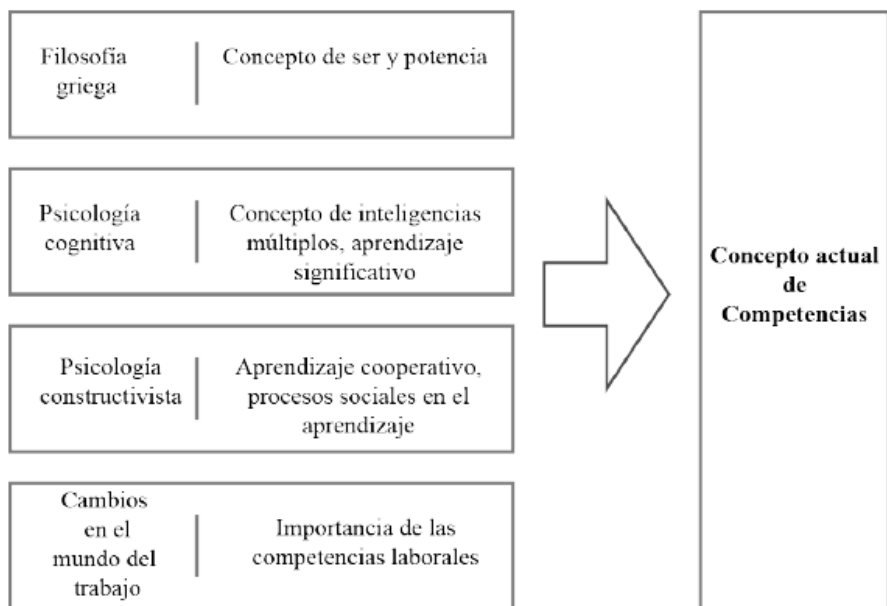
La implementación de RSU debe orientar la formación específica y transversal del estudiante, por lo que, el docente, además de ser un “experto” en su área y debe asegurar transformar el currículum en una herramienta de mejora social. Es así como se opta por el modelo por competencias el cual procura asegurar la transversalidad, el aprendizaje auto dirigido, motivado y divergente, la inclusión de estrategias pedagógicas que favorecen la cooperación y la autonomía, la flexibilidad en el currículo y la construcción social y contextualizada del aprendizaje.

Las competencias han sido descritas como una combinación de atributos con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, destrezas y responsabilidades, que expresan distintos niveles de logro o suficiencia. Poseen tres grandes dimensiones, una dimensión cognitiva, afectiva y procedimental, cuya interacción reporta el mejor o peor desempeño del estudiante. El modelo de competencias proviene de la **psicología cognitiva** el cual estimula y valora las habilidades superiores de pensamiento, como el aprendizaje significativo, el aprendizaje de conceptos, el uso de redes de conocimiento, el desequilibrio dinámico y las inteligencias múltiples; y el **constructivismo** que considera los procesos sociales, el diálogo, el trabajo en equipo, la cooperación, entre otros. Consta de los componentes cognitivos, afectivos y conductuales,



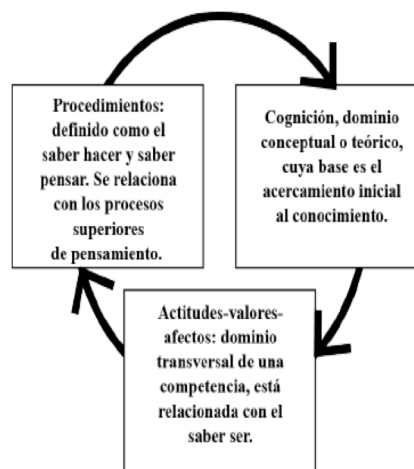
desempeñando funciones reguladoras, normativas y motivacionales. En este modelo educativo, se entiende un valor como una meta personal y socialmente deseable que sirve de guía para la vida de las personas.

**Figura 1**  
*Modelo por competencias*



Tomado de: Modelo Educativo para la enseñanza de la RSU- Proyecto MECESUP. Universidad de Concepción Chile.

Para que la enseñanza sea efectiva e integrada es necesario que los docentes incorporen en el proceso pedagógico estrategias cooperativas y facilitadoras que favorezcan el aprendizaje holístico y no parcelado. La clase debe estar basada en el diálogo, la argumentación, los trabajos de grupo, el análisis de caso o la resolución de un problema. Considera la planificación de acciones que incorporen aspectos del desarrollo de la persona, tales como espacios de comunicación, manejo del clima de aula, uso de ejemplos personales, la autorrevelación, momentos de reflexión, etc.



Siguiendo la lógica del modelo de competencias la integración supone distintas acciones pedagógicas desde las carreras: análisis de las mallas curriculares, reflexión respecto de las asignaturas que componen un plan de estudio y la reflexión pedagógica de los docentes.

Sin duda, hoy día la RSU trata de una visión más holística e integral de la organización universitaria entendiéndola como un ente que se compone de aspectos sociales, organizacionales, laborales, ambientales y académicos.

### **Análisis de Resultados**

Para la recolección de la información se recurrió principalmente a tres técnicas: la entrevista, el taller de consulta y el análisis documental.

### **Entrevistas**

Se remitió el instrumento a un total de 7 instancias de toma de decisiones de la Universidad de Panamá: Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación Postgrado, Vicerrectoría Administrativa, Dirección de Planificación, Asesoría Legal, Dirección de Centros Regionales, Vicerrectoría de Extensión. De éstos, solo se recibió respuesta de tres despachos, incluyendo uno (1), la Vicerrectoría Administrativa, quien se declaró impedida de responder por “estar ausente durante siete (7) años de la Universidad de Panamá”. En los otros dos casos, los instrumentos fueron asignados a otras personas para ser respondidos.

El análisis que se presenta corresponde a las visiones de las Vicerrectoras Académica y de Investigación y Postgrado.

Frente a las pregunta de cómo evalúa la implementación de la Política de RSU, cuál ha sido su impacto y las principales limitaciones para su implementación; ambas vicerrectorías señalaron que la política no llegó a implementarse, desconociéndose incluso quién liderizaba el proceso. Razón por la cual indican no poder comentar respecto a su impacto. Acerca del objetivo

propuesto por la política de RSU, de lograr una cultura de RSU, ambos entrevistados consideraron que el mismo no se logró.

Respecto a la interrogante de qué experiencias se están desarrollando en UP con enfoque de RSU, los entrevistados lograron mencionar por ejemplo algunas relacionadas con el tema de salud (la Clínica Odontológica, la clínica universitaria, las giras de promoción de salud que organizan las Facultades de Medicina, Odontología y Enfermería), otras relacionados con aspectos agropecuarios que realiza la Facultad de Agronomía y el Instituto Promega, otras vinculadas a el Grupo Próximo y el consultorio jurídico, así como un conjunto de investigaciones que realiza la universidad como el Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de la Comarca Kuna de Madugandí ejecutado por el Instituto de Estudios Nacionales (IDEN). Finalmente, y en consideración al Plan de Mejoramiento 2012-2017 destacan que deberían fortalecerse las acciones en materia de: divulgación de la investigación, la oferta de programas de pregrado y post grado que respondan a las necesidades sociales, adicionalmente se recomienda que el tema sea internalizado a nivel de escuelas y departamentos para que emitan opinión. Desde la investigación se considera necesario el desarrollo de proyectos que respondan a los problemas más apremiantes de la sociedad panameña como el tema del transporte, la seguridad, seguridad alimentaria entre otros.

### **Taller de Consulta**

Para conocer la opinión de las Unidades académicas se realizó un Taller de consulta, al cual se convocaron los 18 decanatos y 13 institutos de la UP. El taller de 4 horas se celebró el día 6 de junio en el Auditorio del ICASE con la asistencia de 16 participantes (8 de institutos y 7 de Facultades).

**Cuadro 1**  
***Taller de Consulta - Representación por Unidad Académica***

<b>Unidad Académica</b>	<b>Número de Participante</b>	<b>Unidad Académica</b>
Total	15	4 Facultades 8 Instituto
Facultades	7	Humanidades, Arquitectura, Enfermería y Comunicación
Institutos	9	ICASE, IDEN, Instituto Especializado de Análisis (IEA), Instituto Pro

---

Mejoramiento Ganadero (PROMEGA), Instituto del Canal, Instituto de la Mujer (IMUP), Instituto de Alimentación y Nutrición y el Instituto de Criminología.

---

Utilizando 4 matrices los participantes identificaron los logros de la implementación de política de RSU, las acciones y proyectos estratégicos propuestos en el Plan de desarrollo 2007-2011 para alcanzar la RSU en cada unidad académica, las experiencias que en la actualidad se desarrollan en materia de RSU y finalmente sugerencias al plan de Mejoramiento 2012-2017.

Respecto a la consulta acerca de los logros alcanzados con la implementación de la política de RSU, los grupos no pudieron identificar con claridad los mismos.

Solo el grupo de las Facultades pudo hacerlo, aunque mencionó solo uno (1).

## Cuadro 2

### *Logros de Implementación de RSU*

<i>Unidad Académica</i>	<i>Logros</i>
Instituto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indican que existen lineamientos pero no se aplican</li> <li>• Existe una orientación al RSU</li> </ul>
Facultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de normativa que obliga a estudiantes a realizar trabajo social</li> </ul>

En relación a las tres (3) acciones propuestas en el Plan de Desarrollo 2007-2011, (Fortalecimiento de planes y programas de estudio desde el enfoque de RSU, Creación de núcleos gestores de RSU y la creación de Espacios universitarios para RSU), prioritarias para la ejecución de la política de RSU, el grupo de las Facultades dijo “no” haber realizado nada en ninguno de los tres aspectos; mientras que el grupo de los Institutos señaló que sí se ha realizado algo en relación al fortalecimiento de planes y programas, mientras que en lo que respecta a la creación de núcleos rectores dicen que “hay que mejorar”, por lo cual se deduce que se han conformado y que finalmente respecto a los espacios para RSU, éstos se han dado a través de los medios de comunicación. (Ver cuadro).

Se observa además que se indican limitaciones relacionadas con disponibilidad de recursos para la ejecución de las acciones, así como falta divulgación de la misma.

Institutos			periódico,
	Limitaciones: Personal, recursos financieros, espacio físico.		
Facultades	No	No	No
	Limitaciones: Falta de divulgación de políticas de RSU		

Acerca de las experiencias (proyectos, programas, etc.) que están desarrollando con enfoque de RSU, los grupos identificaron algunas acciones que se demuestran en el cuadro que sigue:

**Cuadro 4.**  
*Experiencias desarrollándose con enfoque de RSU*

<b>Unidad Académica</b>	<b>Proyectos/ programas</b>
Instituto de Mujer	— Proyecto de Formación Política de mujeres (4 provincias) — Investigación: evolución de la participación política de las mujeres en Panamá
IEA	— Investigación de Impacto social sobre acumulación de químicos en la placenta
ICASE	— Investigación en aspectos Educativos.
Criminología	— Foros de discusión — Investigación temas sociales de impacto (suicidio)
PROMEGA	— Capacitaciones en temas de ganadería — Programas de Transferencia tecnológica
Instituto del Canal	— Investigación del impacto de ingresos en comunidades cuenca canal. — Jornadas académicas con estudiantes, docentes y administrativos.
IDEN	— Programas radiales
Facultad Comunicación Social	— Radio Universidad para difusión de conocimiento.
Facultad Enfermería	— Investigaciones: Factor de riesgo de discapacidad en menores de 5 años. — Factores de riesgo de discapacidad en 3 comunidades: Las Minas de Herrera, el Tejal de Chiriquí, y Tonosí en los Santos — Publicaciones.
Facultad Humanidades	— Programa Radial – promoción de la Salud. — Observatorio sobre problemas sociales : Drogas, corrupción, transparencia. — Proyecto de reciclaje de desechos sólidos.
Facultad de Arquitectura	— Proyecto Madugandi

Tal y como se observa en el cuadro anterior, y analizando las respuestas a la luz de los ámbitos de que debe impactar la política de RSU, es claro que las acciones se enmarcan dentro de los ámbitos: del conocimiento y el social.

Finalmente y en relación a las sugerencias al Plan de mejoramiento los grupos respondieron lo siguiente. (Ver cuadro).

### **Cuadro 5**

#### ***Sugerencias para inclusión de RSU en el Plan de Mejoramiento 2012-2016***

<b>Nivel de actuación</b>	<b>Acción</b>
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación de la Política de RSU a la comunidad universitaria.</li> <li>• Elaborar material informativo</li> <li>• Desarrollo de foros y congresos</li> <li>• Establecimiento de núcleos gestores de RSU</li> </ul>
Unidades Académicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de las acciones RSU en los POAS para asignación de recursos.</li> <li>• Fortalecimiento de los proyectos de trabajo social con enfoque de RSU.</li> <li>• Programas de Reciclaje con estudiantes.</li> <li>• Fortalecimiento de Planes de estudio y Programas con énfasis en RSU.</li> </ul>

### **Análisis Documental**

Para el Análisis documental se utilizó una matriz que permite identificar en cada uno de los documentos el impacto de la ejecución de los 4 componentes de la RSU: campus responsable, Formación profesional y ciudadana, Gestión social del Conocimiento y Participación Social. Los documentos revisados son:

- El Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011 de UP: Presenta el Plan Estratégico Institucional para el período 2007-2011. Incluye los antecedentes de política de educación superior, el proceso de elaboración del plan estratégico y las políticas, ejes estratégicos y su respectivo



desarrollo; para el período 2007-2011. Propone el desarrollo de seis (6) políticas universitarias a implementarse para el período 2007-2011 enfocadas en: lo académico, la investigación, la extensión, la vida estudiantil, la gestión administrativa y financiera y la responsabilidad social universitaria.

- Informe de Autoevaluación Institucional 2012: presenta la autoevaluación institucional realizada para la Universidad de Panamá a la luz de los requerimientos para la Acreditación. Muestra además la metodología empleada y un reporte de cada uno de los cuatro (4) Factores a evaluar (Docencia, investigación e innovación, extensión y gestión institucional), en cada uno de sus 19 componentes.
- Memorias Institucionales: Contiene el recuento de las actividades institucionales desarrolladas anualmente.
- Plan de Mejoramiento 2012-2017: Conforme a la aplicación de la Ley 30 de julio de 2006, las universidades elaborarán un plan de mejoramiento a tendiendo a los resultados del proceso de autoevaluación institucional con miras al logro de los estándares de calidad de la educación superior.
- Consejo de Rectores / Comisión de Desarrollo Ciudadano y Responsabilidad Social 2012: comisión que, a lo interno del Consejo de Rectores de Panamá, de contenido y forma a la puesta en práctica de un compromiso que las universidades panameñas deben asumir, en función de centros de estudios superiores que forman a los futuros profesionales del país que serán los/las responsables de dirigir las políticas tanto del sector público como privado.

Cada uno de los documentos fue revisado procurando identificar las acciones que se mencionan en función del logro de los 4 Ejes de RSU.

Se advierte que el eje de **Campus Responsable** es el que menos se desarrolla; mientras que el de **Participación Social** evidencia mayor grado de ejecución evidenciándose muchas acciones y actividades que se realizan buscando promover la gestión social comunitaria, así como el

desarrollo de proyectos dirigidos a fomentar el aprendizaje mutuo con la intervención con múltiples actores.

Respecto a los documentos, finalmente podría señalarse que:

- **El Plan de Acción de la Comisión de Desarrollo Ciudadano y Responsabilidad Social** del Consejo de Rectores (2012), es el documento que de mejor manera presenta (con coherencia y relevancia) acciones para el logro de RSU. Muestra claridad en el manejo conceptual de RSU y se propone acciones concretas para su fomento.
- **Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011 UP.** Logra presentar de forma coherente, aspectos de RSU. Se destaca la declaración de una Política de RSU y claros lineamientos estratégicos con acciones específicas para su logro. Esta fortaleza asegura de alguna manera que el resto de los lineamientos estratégicos propuestos apunten a articular metas relacionadas con el cumplimiento de la RSU en al menos tres de los 4 ejes.
- **El Informe de Autoevaluación Institucional 2012-UP.** Aun cuando el Plan de Desarrollo establece una política RSU el informe de Autoevaluación Institucional solo menciona este aspecto con propiedad en una ocasión. Se evidencian algunos aspectos importantes relacionados, aunque de forma desvinculada y poco coherente. Esto podría quizás justificarse por el tipo de formato con el que se rindió el reporte, aunque es claro que el tema de RSU es un elemento importante a destacar para el logro de la calidad y por ende para alcanzar la acreditación institucional.
- **Memorias Institucionales UP (2011 y 2012).** Dejan claro el sinnúmero de actividades que realizan las unidades académicas a nivel nacional, las cuales más que nada logran enfocarse en el área de extensión (más relacionada con el eje de RSU de participación social). Vale destacar que las Memorias de la UP muestran también de buena forma el desarrollo de acciones de investigación y la difusión del saber. No se evidencia con claridad, correspondencia entre la meta de política de RSU, los lineamientos propuestos en el Plan de Desarrollo y las actividades presentadas.

- **Plan de Mejoramiento 2012** – Este documento, vinculado con en el Informe de Autoevaluación y el informe de evaluación de Pares externos, no menciona prácticamente nada respecto al tema de RSU pareciendo que, o se lograron los objetivos propuestos en la política a cabalidad, o se desconoce que quedan tareas pendientes por realizar.

### **Propuesta de RSU para ser insertada en el Plan de Mejoramiento.**

Los objetivos de la política de RSU para la Universidad de Panamá en función de cada uno de los ámbitos que impacta la organización. A continuación se plantean algunos aspectos a considerar partiendo de los principios rectores que orientan la política, los objetivos, ejes estratégicos y objetivos estratégicos así como algunas propuestas de actividades o proyectos a implementar. Se trata de ideas base, para el iniciar el debate con los diversos actores, por lo que parte de experiencias internacionales, sugerencias, debilidades reconocidas en el estudio y aspectos clave que podrían ser potenciados.

### **Marco Normativo**

La Ley 24 de 14 de junio de 2005 que rige la Universidad de Panamá, establece que es la universidad oficial de la República, con carácter popular y al servicio de la nación panameña sin distinción de ninguna clase (artículo 1). Reconoce a su vez que tiene facultad para organizar sus estudios (artículo 3), está inspirada en principios democráticos de libertad, justicia, igualdad, solidaridad, participación, transparencia, y rendición de cuentas (artículo 6), destacando además que “...Garantiza que la docencia, la investigación y la actividad universitaria, están orientadas a la construcción de una cultura de paz con justicia social” (artículo 6).

Entre sus fines se destacan (artículo 7):

1. *“Difundir los aspectos culturales y promover la creación de una nueva cultura.*
2. *Fomentar el respeto a los derechos humanos, el progreso social, el ambiente y el desarrollo sostenible.*

3. *Fomentar el pensamiento crítico y el espíritu emprendedor.*
4. *Formar recursos humanos dotados de conciencia social para el desarrollo del país en aras del fortalecimiento de la soberanía nacional.*
5. *Fomentar la generación de conocimientos y su transferencia de manera crítica a la sociedad.*
6. *Fomentar la evaluación de la calidad en la realización de sus funciones.*
7. *Apoyar el sector público y privado para contribuir al desarrollo nacional.*
8. *Fomentar los principios de equidad y de justicia social.*
9. *Inventar nuevos instrumentos ideológicos y estratégicos para que puedan resolver las crisis sociales.”*

En ese mismo orden de ideas el Artículo 8 señala que: *“La Universidad de Panamá mantendrá y promoverá, en la ejecución de sus funciones, la adecuada utilización de la ciencia y la tecnología, a fin de asegurar su desarrollo; adoptará innovaciones técnicas, metodologías modernas y modalidades educativas apropiadas para brindar la más alta calidad en sus servicios, extenderlos a toda la geografía nacional e internacional y hacer más pertinentes, eficaces y eficientes sus labores”.*

Es evidente que la normativa que soporta la Universidad de Panamá favorece y respalda la intención de instaurar una política de responsabilidad social universitaria por cuanto sus fines y principios armonizan con la intención de la RSU de lograr un compromiso ético entre la universidad y la comunidad panameña para garantizar la formación de profesionales con pensamiento crítico, innovador, espíritu emprendedor, responsables y capaces de lograr una sociedad más responsable con el ambiente, más justa y solidaria; creando las condiciones para disponer de un campus responsable y orientar la relación universidad-sociedad con vinculaciones en doble vía.

### **Principios Rectores**

Consisten en un conjunto de valores, normas, reglas que orientan la política. Estos deben manifestarse a partir del actuar del colectivo guiando una manera de ser, y pensar; esto es, sustentan la cultura sobre la cual se fundamenta la política.

- **Comunidad educativa comprometida:** La RSU debe ser asumida por toda la comunidad universitaria (profesores, administrativos y estudiantes) como un compromiso, para lograr un nuevo modelo de organización con coherencia institucional.
- **Transformación social concertada:** La RSU tiene como meta vincular a estudiantes y profesores en proyectos e iniciativas orientadas a mejorar y transformar la realidad social en acuerdo con los actores vinculados del entorno.
- **Ambiente:** Una universidad comprometida con la búsqueda de soluciones a la problemática ambiental. Respetuosa con el ambiente, segura y saludable.
- **Visión integral e interdisciplinaria:** Se concibe una visión integral que aborde la complejidad de los problemas y su solución a la luz de miradas interdisciplinarias.
- **Innovación pedagógica y científica:** Presupone la aplicación de nuevas formas de enseñar y aprender basadas en metodologías dialógicas y participativas con recursos tecnológicos y científicos que conduzcan al desarrollo del carácter activo del estudiante y la educación en valores.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** La RSU debe garantizar que las decisiones, procesos y acciones desarrollados sean transparentes al escrutinio de la sociedad y que además procure responsabilidad frente a los impactos que se generen.
- **Trabajo colaborativo:** La universidad debe propiciar el trabajo colaborativo dentro y fuera, procurando el establecimiento de convenios, redes, grupos, socios con instituciones, otras universidades, empresas, asociaciones, cooperativas, entes gubernamentales etc.

- **Respeto a los intereses de los diversos actores:** Debe asegurarse el conocer, respetar, considerar y responder a través de prácticas de diálogo constructivo a los diversos grupos de interés.
- **Respeto a la normatividad internacional de Comportamiento:** Ser coherentes con la normativa internacional de comportamiento ambiental social y humano.
- **Objetivos Generales de Política de RSU**

Los objetivos de la política de RSU para la Universidad de Panamá se plantean en función de cada uno de los ámbitos que impacta la organización.

<b>Ámbitos que Impacta</b>	<b>Objetivos de Política RSU</b>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanzar en el diseño de un sistema de gestión que promueve el comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles.</li> </ul>
<b>Educativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar una formación académica , basada en competencias de responsabilidad; a partir de una orientación curricular afirmada en la realidad social nacional y del mundo, y7 el aprendizaje solidario basado en proyectos sociales con el fin de asegurar el compromiso de los egresados con el desarrollo social y el ambiente.</li> </ul>
<b>Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con actores especialistas y expertos externos conocedores de los problemas; a fin de hacer coincidir la producción de conocimientos con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la realización de proyectos sociales y comunitarios con el fin de establecer vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo del capital social tendiente a la mejora de la calidad de vida.</li> </ul>

### **Objetivos Estratégicos y acciones prioritarias**

- **Lineamiento de Política hacia lo Organizacional**

**Objetivo General:** Avanzar en el diseño de un sistema de gestión que promueva el comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles

**Eje Estratégico:** Campus Responsable.

**Actores principalmente involucrados:** administrativos, profesores, estudiantes

Objetivos Estratégicos	Acciones / Proyectos
Fomento de un sistema de gestión ético y transparente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículos pertinentes y contextualizados a partir de las problemáticas reales (económicas, sociales, ecológicas) de la sociedad.</li> <li>• Asegurar la formación ética de los estudiantes a partir de métodos y técnicas creativas, constructivistas y solidarias; que faciliten el aporte reflexivo y propositivo para el mejor logro de la comprensión y transformación sostenible de la realidad.</li> </ul>
Atención a los estudiantes pertenecientes a grupos socialmente marginados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de programas de becas, convenios, intercambio e incentivos para estudiantes en situaciones sociales vulnerables.</li> </ul>
Promover actividades de vivencia y compromiso social en escenarios reales de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de oportunidades de servicio sociales, proyectos, prácticas, voluntariado, entre otros; que impliquen la participación de los estudiantes de acuerdo con los demás actores sociales y bajo la guía de los profesores para la solución de los problemas concretos de las computadoras.</li> </ul>
Generar espacios de diálogo, análisis y debate; que faciliten el contacto con actores externos con miras a fortalecer las mallas curriculares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar el trabajo interdisciplinario e inter sectorial, con el fin de promover relaciones con actores extramuros para la solución de los problemas que enfrentan la sociedad panameña, latinoamericana y mundial.</li> </ul>

- **Lineamiento de Política hacia el Conocimiento**

**Objetivo General:** Orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con actores especialistas y expertos externos conocedores de los problemas; a fin de hacer coincidir la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público.

**Eje Estratégico:** Gestión Social del Conocimiento

**Actores principalmente involucrados:** profesores- investigadores, estudiantes, organizaciones comunitarias, entes de investigación, colegios profesionales

Objetivos Estratégicos	Acciones / Proyectos
<p>Impulsar, a partir de las necesidades sociales reales, una investigación universitaria de carácter transdisciplinario que ayude a garantizar un desarrollo humano sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar líneas de investigación universitarias que respondan a las necesidades y demandas sociales más apremiantes.</li> <li>• Desarrollo de jornadas de intercambio de información, debate y análisis para la identificación de los aspectos que requieren ser investigados de forma interdisciplinaria.</li> <li>• Propiciar el desarrollo de investigaciones aplicadas con participación de estudiantes, profesores y actores externos; para el cumplimiento de Metas del Milenio, convenios ambientales (cambio climático), de salud, educación y agricultura entre otros.</li> <li>• Difusión y transparencia de conocimientos generados a partir de las investigaciones realizadas, con énfasis en los grupos o actores implicados.</li> </ul>



- **Lineamiento de Política hacia lo Social**

**Objetivo General:** Promover la realización de proyectos sociales y comunitarios con el fin de establecer vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo del capital social tendiente a la mejora de la calidad de vida.

**Eje Estratégico:** Participación Social

**Actores principalmente involucrados:** profesores, investigadores, estudiantes, organizaciones comunitarias, empresa, entes públicos, autoridades

Objetivos Estratégicos	Acciones / Proyectos
<p>Propiciar el impulso de proyectos de desarrollo humano y sostenible como parte del compromiso de la Universidad para mejorar las condiciones de vida de las personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar relaciones formales e informales con los diversos actores sociales, que generen confianza y propicien el intercambio colectivo de experiencias de aprendizaje y beneficios recíprocos, fomentando con ello el capital social.</li> <li>• Establecimiento de programas de trabajo con base en las agendas locales y nacionales de desarrollo, respondiendo y apoyando el logro de los objetivos comunitarios más apremiantes.</li> <li>• Desarrollo de actividades intra extramuros tendientes a fomentar la cultura, la ciencia, la tecnología y el saber a la comunidad.</li> <li>• Brindar servicios a la comunidad tipo asistencia técnica, consultorías, prácticas socio-comunitarias (realizadas por estudiantes en equipo con profesores que supervisan dentro de espacios curriculares); con el fin de apoyar las iniciativas comunitarias de mejoramiento de calidad de vida.</li> </ul>

## Gestión de la Política de RSU

Para una gestión exitosa de la Política de RSU, es importante el compromiso colectivo de la comunidad universitaria. Esto es así ya que este esfuerzo va a suponer la conformación de equipos interdisciplinarios los cuales estarán especialmente encargados de asegurar los procesos, la calidad de los resultados y la participación cada vez más estrecha de los entes involucrados. Por sus características, la gestión de la Política de RSU supone esfuerzos integrales (no especializados o exclusivos de una oficina) debido a que incluye aspectos institucionales, académicos, cognitivos y de impactos (internos y externos) que la universidad genera con la sociedad. El desafío para lograr este tipo de procesos, de acuerdo a Vallaey 2009, es sin duda, “permear, orientar y comprometer a la universidad hacia su responsabilidad social sin afectar a la libertad de sus actores sino aprovechándola, lo que implica un gran esfuerzo de comunicación, coordinación y creación de sinergia”.

A nivel interno, será necesario, poner en marcha un conjunto de acciones primordiales que implican:

- La **organización** de los trabajos identificando niveles gerenciales de toma de decisiones, de coordinación y operativos, los cuales asegurarán el logro de las metas.
- Identificación de los **recursos** que serán necesarios, con el fin de optimizar y no sobredimensionar las acciones.
- Desarrollo de una **estrategia comunicacional (interna y externa)** que atienda el qué, el cómo y a quiénes comunicar la política de RSU, asegurando con ello la participación, el compromiso y la transparencia de los procesos.

Respecto a esto último cabe destacar que la comunicación es pieza fundamental en todo proceso de implementación de una política educativa, ya que permite que a lo interno y a lo externo; pueda darse a conocer lo que se pretende cambiar, cómo se espera lograrlo, con quiénes, en cuánto tiempo y con qué fin. El proceso comunicacional a lo interno de la universidad permite estar informados del desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de las tareas, promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu del trabajo en equipo,

favorecer el sentido de pertenencia a la organización, mejorar la eficacia, dinamizar el potencial creativo y la innovación; todos estos elementos claves para el éxito de una política de RSU.

Algunos medios internos comunicacionales que podría ser utilizados para la comunicación de la política de RSU son: la intranet, los boletines de noticias, las informaciones radiales, las comunicaciones normativas, la Web, periódicos universitarios entre otros.

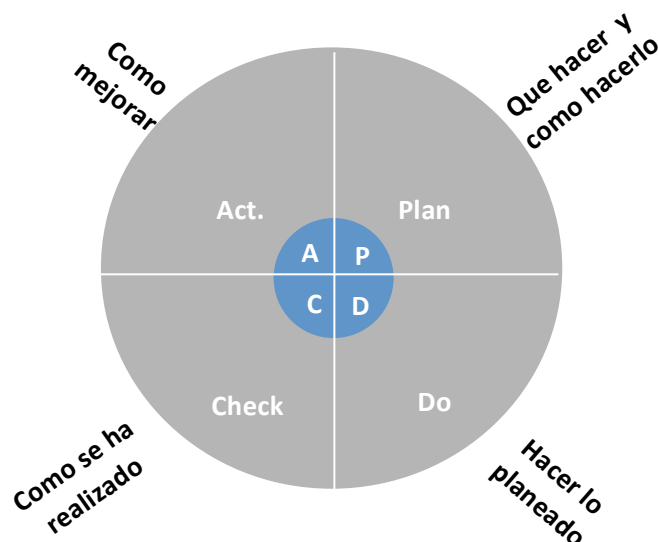
Externamente la comunicación de la política hace posible dar a conocer a los actores externos (otras universidades, entes gubernamentales, empresas, autoridades locales, asociaciones, gremios, etc.) las acciones que se pretenden llevar adelante, darles visibilidad, garantizar la reputación y aceptación social, aumentar la valoración y el posicionamiento de la institución, generar información relevante que desmitifica las actividades complejas de la organización, mostrar resultados, lograr apoyos y sinergias; modelando con ello, un clima favorable externo, que propicie el logro de las metas de política.

### **Calidad en la Gestión**

Procurando asegurar la calidad en la gestión, se cree conveniente organizarse a partir del ciclo Deming o ciclo **PHVA** (planear, hacer, verificar y actuar), el cual consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos: **PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.**

- **PLANEAR- FORMULAR UN PLAN:** Se establecen los objetivos estratégicos de RSU, se detallan las especificaciones de los resultados esperados, se colectan los datos relevantes, se determinan las causas de los problemas y se procede a la elaboración de un plan de acción e identificación de los puntos de medición.
- **HACER- Llevar a la práctica las acciones definidas:** supone aplicar las acciones y documentarlas, esto es implementar el Plan de acción de RSU.

- **VIGILAR- Verificar si se ha alcanzado el objetivo:** Consiste en vigilar los cambios que se hayan realizado y obtener retroalimentación; esto es medir los resultados obtenidos a partir de indicadores.
- **ACTUAR- Mantener los resultados:** implica realizar los ajustes necesarios, aplicar mejoras y si se alcanzó el objetivo, estandarizar los cambios efectuados.



Una buena actitud debe acompañar el sistema, por ende las personas de la organización son los mejores aliados. Estos colaboradores internos se constituyen en los impulsores, motivadores y la mejor fuente de ideas para la mejora continua y escalonada de los procesos.

Las personas de la organización implicadas en la política de RSU deberán estar capacitadas para liderizar acciones, impulsar iniciativas, producir reportes, apoyar, promover y comunicar; por lo que deberán además contar con el apoyo técnico y los recursos necesarios para asegurar los cambios.

Indicadores de Seguimiento y Evaluación

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
<b>CAMPUS RESPONSABLE</b>	
Fomento de un sistema de gestión ético y transparente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Número de quejas acerca de situaciones de discriminación, falta de comunicación, transparencia, etc.</li> <li>— Sistema de selección de proveedores, compras y adquisiciones según criterios de responsabilidad social y ambiental; diseñado y normado.</li> <li>— Existencia de un código de conducta que garantice que valores y principios de RSU se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes / comportamiento de las personas.</li> <li>— Número de personas capacitadas en temas de RSU.</li> <li>— Número de acciones de comunicación y divulgación realizadas en el campus.</li> <li>— Reporte anual de la gestión económica y financiera de la institución.</li> </ul>
Promoción de buenas prácticas ambientales dentro de las instalaciones y edificios universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Porcentaje de proyectos desarrollados que aseguren buenas prácticas ambientales.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL RESPONSABLE</b>	
Inclusión de temáticas ciudadanas y de RS en el currículum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Porcentaje de cursos de carreras que abordan temas de los Objetivos del Milenio, el Pacto Global, la Carta de la Tierra o el Decenio de las Naciones Unidas para la Educación para el Desarrollo Sustentable.</li> <li>— Porcentaje de cursos cuya metodología didáctica promueve la adquisición de competencias ciudadanas.</li> <li>— Número de profesores capacitados por año en temas de educación ciudadana, responsabilidad social y ética.</li> </ul>
Atención a los estudiantes pertenecientes a grupos socialmente marginados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Porcentaje de estudiantes en situación de vulnerabilidad social que disponen de un incentivo para realizar sus estudios universitarios.</li> </ul>
Promover actividades de vivencia y compromiso social como escenarios de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Número de proyectos sociales con fines académicos emprendidos en cada facultad.</li> <li>— Número de profesores capacitados en esa estrategia de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>
Generar espacios de diálogo, análisis y debate; que faciliten el contacto con actores externos con miras a fortalecer las mallas curriculares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Número de actividades realizadas anualmente (reuniones, talleres, simposios, conferencias, jornadas, conversatorios) realizados para mejorar la pertinencia social de la enseñanza.</li> <li>— Número de vínculos (convenios de cooperación y proyectos) establecidos por tipo de socio (sector) para mejorar la pertinencia social de la enseñanza.</li> <li>— Cantidad de egresados.</li> </ul>

## Objetivos Estratégicos

## Indicadores

**GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO**

Impulsar a partir de las necesidades sociales reales existente, una investigación universitaria de carácter transdisciplinaria, que ayude a garantizar un desarrollo humano sostenible.

- Propuesta de Líneas de investigación por facultad que respondan a las temáticas sociales y ambientales.
- Porcentaje de equipos de investigación de carácter interdisciplinarios creados.
- Cantidad de talleres de capacitación para el desarrollo de habilidades transdisciplinarias para profesores e investigadores.
- Porcentaje de artículos publicados con carácter social/ambiental y transdisciplinario.
- Porcentaje de miembros no universitarios asociados a los proyectos de investigación.
- Cantidad de encuentros entre académicos y socios externos para la investigación aplicada en temas sociales y ambientales.
- Cantidad de proyectos en colaboración con socios gubernamentales.
- Cantidad de proyectos en colaboración con ONG.
- Cantidad de proyectos en colaboración con otras universidades, organismos de investigación, etc.
- Cantidad investigaciones culminadas por año orientadas en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental.

**PARTICIPACIÓN SOCIAL**

Propiciar el impulso de proyectos de desarrollo humano y sostenible como parte del compromiso de la Universidad para mejorar las condiciones de vida de las personas.

- Cantidad de convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social y ambiental.
- Cantidad de proyectos / programas realizados con actores externos para el desarrollo de la agenda social y ambiental comunitaria.
- Número de Redes para el desarrollo a las que pertenece la universidad
- Porcentaje de actividades de difusión de la cultura, la ciencia, la tecnología y el saber dirigidas a la comunidad por facultad y/o centro regional.
- Porcentaje de actividades de servicio por tipo realizadas en conjunto con la comunidad.
- Número de beneficiados de los programas.
- Número de socios colaboradores que participan por año por facultad o Centro Regional.

## **Conclusiones**

Una vez realizada la investigación se concluye que:

- Es evidente que la Universidad de Panamá reconoce la importancia de la RSU, por lo que procuró insertar este tema en sus políticas institucionales y dentro del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011 como un objetivo estratégico prioritario (con acciones y tareas precisas). Todo esto, consecuente con lo sugerido por UNESCO en 1998, referente al logro de estándares de calidad de cara al siglo XXI.
- Aún los documentos declaratorios de política y el esfuerzo de planificación estratégica institucional, es evidente que existe un desconocimiento de la política de RSU y de las acciones y proyectos planificados para el logro de la misma.
- Atendiendo a lo anterior, los sujetos estudiados no reconocen la existencia de la política y menos el objetivo estratégico de “Promover una cultura de RSU”, propuesta en el Plan Estratégico 2007-2011. Por lo cual no se logra identificar los alcances de la misma.
- Desde el punto de vista conceptual no se tiene claridad de qué es la RSU, sus implicaciones, ámbitos de impacto, ni sus fines. Muchas veces se le relaciona con la RSE aunque de manera vaga. Esta característica supone un desconocimiento de qué actividades se desarrollan con este modelo y qué otras podrían llegar a realizarse para su logro.
- A pesar de ser una política institucional los documentos revisados (memorias, Informe de Autoevaluación, Plan de Mejoras) no reconocen su existencia ni sus vinculaciones ni importancia. Quedándose el tema muy someramente evaluado y atendido.
- Respecto a los proyectos y acciones propuestas para la ejecución del Objetivo Estratégico ocho (8) de RSU, solo lo relacionado con el fortalecimiento de los planes de estudio con enfoque de RSU pareció lograrse aunque débilmente. Los otros dos proyectos relacionados con la creación de núcleos gestores de RSU en las unidades académicas y el desarrolló el rol integrador de espacios universitarios de RSU, no se alcanzaron. De esto dan evidencia las entrevistas, el taller y los documentos revisados.
- A pesar de lo anterior, existe gran interés por insertar el tema de RSU en la dinámica de trabajo de las unidades académicas de la Universidad de Panamá. Es evidente el desarrollo de un sinnúmero de acciones realizadas bajo el espíritu de RSU en toda la Universidad y que atienden casi todos los ejes. Esto puede rescatarse del análisis documental y de las experiencias de los asistentes al Taller.
- El Plan de Mejoramiento que acompaña el Informe de Autoevaluación de la UP (marzo, 2012) no considera adecuaciones ni mejoras al Factor tres (3) de Extensión en el Componente nueve (9) de



Políticas; aun cuando incluso el período de implementación de la Política de Responsabilidad Social Universitaria venció en 2011. Atendiendo a ello, se hace necesario insertar una propuesta integral y coherente de Responsabilidad Social Universitaria para la UP al 2018 que garantice generar impactos en lo educativo, lo cognitivo y epistemológico, el funcionamiento organizacional (laboral y ambiental) y lo social.

- Sin duda, la formulación e implementación de una política educativa orientada a la RSU supone grandes esfuerzos en pos de un modelo más responsable. Esto implica cambios y ajustes a la organización universitaria desde las perspectiva administrativa y de procesos de la gestión interna asegurando con ello un “campus responsable”, así como el desarrollo de acciones en el plano académico incidiendo en la forma en que se enseña y se aprende, lo que incluiría cambios y/o ajustes en el currículo y revisión de las líneas y los tipos de investigación que se realizan; además de un esfuerzo decidido para la conformación de “comunidades de aprendizaje mutuo”, en las que se involucren no solo los miembros de la comunidad universitaria (administrativos, estudiantes y los profesores) sino también los diferentes “públicos” (egresados, competidores, comunidades locales, proveedores de servicios, el Estado, entre otros) que mantienen vínculos con la organización. Todo este esfuerzo requerirá de una estrategia bien pensada y articulada para la comunicación de la política y a su vez de un sistema de seguimiento y monitoreo acerca de su ejecución con indicadores específicos.

## Referencias bibliográficas

### Libros

- Ander-Egg, Ezequiel. (2000). Métodos y Técnicas de investigación Social III. Cómo Organizar el Trabajo de Investigación. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. MacGraw Gill.
- Bernal, César Augusto. (2002). Metodología de la Investigación: para Administración y Economía. Colombia: Prentice Hall.
- Cohen, Louis y Lawrence Manion. (2002). Métodos de Investigación Educativa. Madrid: Editorial La Muralla, S. A. 2da Edición.
- Colom, Antoni y Emilia Domínguez. (1997). Introducción a las Políticas de la Educación. Barcelona: Editorial Ariel S. A.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y Del Desarrollo (1988). Nuestro Futuro Común. Madrid: Alianza Editorial.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Madrid: Santillana.
- Universidad de Panamá. (2008). Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011.
- Universidad de Panamá. (2012). Plan de Mejoramiento 2012-2018
- Universidad de Panamá. (2011). Rendición de Cuentas 2011.
- Domínguez Pachón, María Jesús. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Redalyc, Volumen 8, (37-67). Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67812869001>

Tunnerman, Carlos. (2009). La Educación Superior necesaria para el Siglo XXI. Revista Temas No. 57, (42-51).

### Informes

Banco Interamericano de Desarrollo. (2005). Información empírica y desarrollo de políticas educativas en América Latina. Trabajo preparado para la Reunión del Diálogo Regional en Educación del BID. Recuperado de: <http://www.iadb.org/es/publicaciones/detalle,7101.html?id=9022>

UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.html](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.html)

UNESCO. (2009). II Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Recuperado de: [http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/comunicado\\_cm09es.pdf](http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/comunicado_cm09es.pdf)

Universidad Construye País. (2004). Observando la Responsabilidad Social Universitaria. Documento de Trabajo. Santiago de Chile. Recuperado de [http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas\\_RSU/ObservandolaRSU.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas_RSU/ObservandolaRSU.pdf)

Vallaey, François. (2007). Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Monterrey: Programa para la Formación en Humanidades. Tecnológico. Recuperado de: [http://www.responsible.net/sites/default/files/responsabilidad\\_social\\_universitaria\\_francois\\_vallaey.pdf](http://www.responsible.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaey.pdf)

Vallaey, François. (2007). La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla? Recuperado de: [http://www.oi.cl/joomla/images/documentos/rsu/rsu\\_como\\_entenderla\\_quererla\\_practicarla.pdf](http://www.oi.cl/joomla/images/documentos/rsu/rsu_como_entenderla_quererla_practicarla.pdf)

## **Libros electrónicos**

Espino Vargas, Pedro y Luis Augusto Villanueva Benites. (2008). Modelo de gestión socialmente responsable para la promoción de impactos educativos, cognitivos, organizacionales y sociales de la Universidad Nacional “Santiago Antunez de Mayolo”. Recuperado de Gaete, Ricardo. Blogger. (2011). Compartiendo Experiencias Universitarias. Recuperado de <http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/2011/03/la-universidad-socialmente-responsable.html>.

Gil, Magdalena. (2007). Responsabilidad Social y Universidad.¿ Han incorporado el Enfoque RS las Universidades Chilenas? Recuperado de <http://www.techo.org/wp-content/uploads/2013/04/2007Gil.pdf>

## **Revista en línea**

González Gaudiano, Edgar. (2003). Hacia un Decenio de la Educación para el Desarrollo Sustentable. Revista ‘Agua y Desarrollo Sustentable’, Vol. 1, Núm. 5. pp. 16-19. Recuperado de <http://www.aguaydesarrollosustentable.com/>.

## **Página web**

Universidad Internacional. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. México. <http://www.rsu.uninter.edu.mx/index.html>