

**Responsabilidad Social Universitaria, comunicación
estratégica y desarrollo sostenible.**

Autores:

Karina Valarezo González¹

Karen Cesibel Valdiviezo²

Rocío Elizalde Robles³

Resumen

En el proceso de cambios continuos que afronta el mundo, las Instituciones de Educación Superior no están exentas de asumir nuevos retos que les permitan integrarse más y de mejor manera a las sociedades a las que pertenecen. Implementar la Responsabilidad Social (RS) como vía para cumplir con las dimensiones tradicionales de la Universidad ligadas a la academia, la investigación y la extensión, implica una sumatoria de un proceso serio de autoevaluación, toma de decisiones, práctica y medición de un modelo de gestión que integre la misión, visión, valores, criterios éticos y comunicación estratégica de las alma máter, con las aspiraciones de la comunidad a la que pertenecen, para transparentarse, rendir cuentas y contribuir al desarrollo sostenible.

La RS ha sido integrada exitosamente en el campo empresarial, ahora son las universidades las que de forma voluntaria apuestan por este modelo de gestión para lograr el ejercicio pleno de su razón de ser frente a la sociedad y su desarrollo sostenible.

En Ecuador, la Universidad Técnica Particular de Loja (www.utpl.edu.ec) bajo el programa de investigación ética y comunicación para el desarrollo social, ha emprendido un estudio que tiene como fin establecer parámetros para construir una herramienta (barómetro) que permita determinar el grado de RS de las universidades del Área Andina de América Latina (Ecuador, Bolivia, Colombia, Venezuela y Perú) tomando como primera fase a Ecuador y Colombia.

El proyecto aspira dar respuesta a interrogantes que van desde conocer ¿Si es posible medir la responsabilidad social en las universidades?, ¿Es la RS una alternativa adecuada para generar desarrollo social?, ¿Cómo se comunica la RS desde la perspectiva universitaria a nivel interno y externo? Además pretende conocer si el Gobierno de los diferentes países y las organizaciones que regulan la Educación Superior, incentivan el ejercicio socialmente responsable de las universidades.

¹ Docente-Investigador Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL

² Docente-Investigador Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL

³ Becaria de Investigación de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja-Ecuador

Palabras Claves

Responsabilidad social universitaria, sostenibilidad, comunicación, universidad.

Sumario:

1. Introducción
2. Metodología
3. Responsabilidad Social Universitaria
4. Comunicación Estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria
5. RS en universidades de Ecuador
6. Estrategias de comunicación empleadas en RSU
7. Conclusiones
8. Bibliografía

1. Introducción

Las universidades desde sus inicios desarrollan aspectos colectivos. Logrando convertirse en instituciones depositarias de saberes y valores universales y sociales. Las instituciones de educación superior cada día enfrenta nuevos retos marcados por el cambio continuo del mundo y por las exigencias propias del entorno más cercano al que pertenece.

La Universidad es una institución social cuyo desempeño provoca impactos positivos y negativos especialmente importantes en la sociedad en la que se desenvuelve como respuesta a los retos asumidos por las entidades de educación superior, generados por el continuo cambio mundial.

La Universidad no es una organización productiva ni comercial, no representa a un solo sector de la sociedad, no aspira un papel político. (Revista EKOS, 2009). Sus bases tienen fin colectivo, aunque mucho se ha cuestionado a las Instituciones de Educación Superior sobre la falta de respuesta hacia las necesidades de la sociedad para provocar su desarrollo.

A esto se suma que, muchos de los resultados obtenidos en las universidades a través de sus líneas de investigación se quedan dentro del alma máter, y con frecuencia, estos resultados no son comunicados ni siquiera dentro de los grupos internos de la universidad.

Por ello, son cada vez más las universidades que se interesan por entender y aplicar políticas de gestión socialmente responsables, que engloben todos los estamentos y dimensiones universitarias.

2. Metodología

Las herramientas de investigación utilizadas responden a los métodos cualitativos y cuantitativos.

El método cuantitativo utiliza las herramientas de análisis de contenido de la información que brindan las páginas web de las universidades del área andina. Lo que permite recoger elementos científicos para elaborar parámetros de Responsabilidad Social Universitaria que formen parte de una herramienta para medir RSU.

La metodología cualitativa se basa en el empleo del método Delphy definido como “un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones, y si es posible el consenso, de un grupo de expertos” (Landeta, 1999), que analizan un problema que se quiere resolver, lo cual permite acercarse a criterios fiables en cuanto a un tema, en este caso, Responsabilidad Social Universitaria.

La presente ponencia recoge los datos procesados de uno de los países en estudio: Ecuador, en el que se observó las páginas web de 71 universidades, logrando obtener información valiosa para el estudio.

3. Responsabilidad Social Universitaria

Se ha abierto un diálogo profundo sobre lo qué es y no es la RSU, partiendo desde el concepto básico de Responsabilidad Social hasta entablar diferencias entre Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La universidad como organización legendariamente ligada con la sociedad, no puede dejar de asumir un modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social que le permita desprenderse del enfoque netamente académico para consolidar una red de actividades relacionadas entre sí que se articularían a un proyecto planificado de desarrollo de la sociedad. Estas actividades van desde garantizar la calidad de la educación superior, pasando por orientar la investigación científica, la solución de problemas sociales, el impulso a la realización de proyectos con impacto social, capacitación a los diferentes estamentos que conforman su público interno, apoyo al voluntariado estudiantil y su correcta comunicación, interacción y diálogo con la sociedad.

Entendamos entonces que la Responsabilidad Social es el conjunto de principios, políticas, programas y acciones de respeto al entorno social y natural dirigido a incorporar en la estrategia organizacional los valores y expectativas de los diversos públicos internos y externos que además incrementan el valor de marca y la reputación de la organización, en este caso la universidad.

La RSU es un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad. Se trata de un compromiso moral inrenunciable que, genera nuevo conocimiento relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación

directa, del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria (Bacigalupo Luis).

Para detallar mejor el accionar social de las universidades se presenta un cuadro, que recoge los principales componentes de RSU. Dicho cuadro ha sido trabajado por un grupo de investigadores sobre RSU de una Universidad Técnica Particular de Loja.



Cuadro N°1: Esquema para la adopción de un modelo de RSU e implicaciones
Fuente y elaboración: Proyecto RSU. Universidad Técnica Particular de Loja.

4. Comunicación estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria

La vinculación con la sociedad debe estar acompañada de la transparencia y rendición de cuentas que conlleva una correcta comunicación de los procesos de diálogo como condición para mantener vínculos y abrir nuevos espacios que fomenten la gestión socialmente responsable de las organizaciones.

En el mundo mediatizado en que vivimos, comunicar es una de las acciones fundamentales para lograr presencia social. Las universidades no están exentas de esta actividad por lo cual crean diversos canales de información.

Ser parte de la utilización de medios tradicionales donde las *revistas*, sean estas especializadas, mensuales, bimestrales, anuales, así como los *informativos* o *periódicos* institucionales se constituyen en fuentes de información de gran

importancia. Existen universidades que de acuerdo a sus capacidades impulsan información mediante programas radiales, de estaciones propias o alquiladas, y también cuentan con programas televisivos. Estas herramientas, tienen como fin comunicar el saber, generado desde las instituciones de educación superior.

Situados en el siglo XXI y rodeados de diversos canales comunicativos, llegamos al desarrollo y empleo de herramientas digitales existentes en el mundo de la web 2.0 que despliega una serie de redes para compartir información hacia públicos amplios y dispersos por el mundo.

El éxito que se obtenga de estas redes depende en gran medida de la comprensión, estilo y tipo de información presentada a través de ellas. Pues, en Internet el usuario es más exigente con respecto a contenidos.

Estos canales de información, tradicionales y digitales, son cada vez más necesarios para abrir el espacio de diálogo sobre RSU pues permite una mayor recolección de información que luego es procesada por los diversos grupos de interés, y la discusión generada entre estos grupos da como resultado una comunicación referente a RSU.

Las universidades de acuerdo a sus diferentes necesidades de comunicación trabajan sobre estrategias comunicativas dirigidas a sus grupos de interés y públicos divididos a grandes rasgos en internos, externos y mixtos. Para llegar a ellos se utiliza diversos canales de comunicación, resaltando que la comunicación en las universidades no esta dada únicamente a través de medios tradicionales y digitales.

Dentro de las instituciones de educación superior, igual que en las empresas de diversa índole, existe la comunicación ascendente y descendente entre sus públicos internos, por lo que es fundamental que exista una selección de los mensajes y medios que se van a utilizar con cada público.

La comunicación ascendente surge de los estudiantes, docentes y empleados hacia las autoridades, ésta se utiliza para proporcionar retroalimentación a los niveles directivos, para informarse sobre los progresos, problemas, el sentir de los empleados, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna, etc., la descendente fluye de las autoridades hacia los estudiantes, docentes y empleados a través de ésta se consigue dar a conocer políticas, metas y soluciones a problemas que necesitan atención.

Este proceso de comunicación garantiza el diálogo interno y externo porque es un intermediario que se sitúa entre su organización y su entorno, es importante que exista una comunicación eficaz dentro de la universidad por lo que las autoridades deben dar confianza y valorar la comunicación descendente como ascendente para lograr que las metas de la institución se puedan transmitir fluidamente, ya que toda organización tiene su propia cultura que la identifica y

la diferencia.

La comunicación, como generadora de desarrollo, abre canales de difusión y retroalimentación que vinculadas a la Responsabilidad Social Universitaria, despliega algunas características importantes agrupadas en:

- Generar confianza
- Superar el escepticismo
- Promover, entender y practicar RS
- Comunicación transparente
- Estimular el compromiso
- Fomentar la replicabilidad
- Fortalecer la imagen y reputación corporativa

4.1 Públicos universitarios

A continuación se presenta una propuesta de un mapa de públicos básico de las instituciones de educación superior.

Los tipos de públicos universitarios los agrupado en: interno, externo y mixto.



Cuadro N°2: mapa de públicos de las Instituciones de Educación Superior
Fuente: Proyecto RSU, Universidad Técnica Particular de Loja

4.1.2 Impactos que genera la universidad en sus públicos

Toda institución y en este caso las universidades, generan diferentes impactos positivos y negativos en su entorno, ellos se verán reflejados en el accionar ante su público interno, externo y mixto.

Una universidad siempre debe actuar pensando en los impactos positivos que puede generar, es decir, trabajar en función del ámbito económico, ambiental y social pretendiendo así un accionar socialmente responsable ante la sociedad.

En el ámbito académico un impacto es el grado de influencia interna y externa que posee la unidad académica; en el ámbito interno se percibe en los conocimientos y cambios que experimentan los estudiantes a su paso por la educación superior, de éste ámbito dependerán los aportes y transferencias que puedan realizar en su región o comunidad, es decir en el ámbito externo.

Las Universidades para cumplir a cabalidad con su misión de brindar educación de calidad, investigar sobre problemas del entorno y aportar a la sociedad debe contar con la visión y óptima gestión de su nivel directivo, su participación en grandes encuentros con representantes de la Educación Superior permitirá la interacción, debate y trabajo en redes que conlleven a la innovación y vanguardia.

Un impacto positivo en los empleados y docentes universitarios es la capacitación constante que la misma dinámica universitaria demanda, adquirir nuevos conocimientos para ponerlos en práctica en la docencia y el servicio.

El impacto positivo que puede causar la universidad a todos los estudiantes en todas sus modalidades de estudio, es garantizar que la educación que se les brinde sea de calidad, que a través de sus profesores reciban conocimientos, competencias y recursos adecuados para su posterior ejercicio profesional. Durante su formación académica la atención, tutoría y servicios (biblioteca, transporte, servicio médico, bienestar estudiantil, residencia) que le brinde la institución en donde se forma, debe ser pertinente para garantizar el entorno adecuado que facilite su formación.

La competencia que puede generar impactos positivos en la comunidad, ya que las universidades siempre buscarán la forma de brindar un valor agregado a la educación de los estudiantes. La sana competencia que se establezca en función de la excelencia educativa se podría convertir en un importante impulso para el desarrollo de la sociedad en virtud de los proyectos, investigación, capacitación, asesoría, pasantías y demás formas de cooperación que se pueden llegar a concretar entre una Institución de Educación Superior y el entorno.

4.2 Gestión de intangibles: imagen y reputación

Las organizaciones, en este caso la universidad, emprenden políticas comunicativas encaminadas a gestionar y cuidar bienes intangibles como la imagen y reputación, así como la percepción de los públicos sobre estos aspectos.

Capriotti expone y resume los motivos para el auge de la comunicación de las organizaciones que coinciden con el planteamiento del (Túñez, 2009)

a) *“Toma de conciencia social:* la organización toma conciencia de que es un ser social, vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse como tal... La empresa ha pasado de ser un "organismo de explotación" a ser un "organismo de crecimiento económico y social". "La comunicación de institución significa, en primer lugar, la reapropiación de la empresa de su calidad de sujeto de enunciación" (Peninou, 1990: 88), que había perdido en beneficio de la marca.

b) *La aceleración y masificación del consumo,* que ha generado una alteración del ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc...

c) *La saturación del ecosistema comunicativo,* debido en gran medida a la abundancia de información sobre productos y servicios, que imposibilita a los individuos a asimilar toda la información que les llega, y que se ven obligados a seleccionar.

En consecuencia, los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor (la organización), y no sólo con el producto. "Se observa así un desplazamiento de la atención comunicativa del mensaje al emisor, de lo anunciado al anunciante" (Pibernat i Doménech, 1986: 81), de lo hablado (la marca) al sujeto hablante (la organización)". (Capriotti P. , 1992 [versión online, 2006, pág. 16)

Las condiciones comentadas son percibidas por las organizaciones (universidades), y ante los cambios profundos que se demandan de ellas, se ve como alternativa la adopción de un modelo de gestión socialmente responsable que pueda apoyar el desarrollo integral de la sociedad.

“La mayoría de las grandes empresas y de sus directivos asumen la necesidad de adoptar criterios de responsabilidad social como algo imprescindible para alcanzar el éxito, pero sus políticas de gestión de dicha responsabilidad se muestran, en un elevado porcentaje, erráticas al no alcanzar con nitidez a sus públicos, a los *stakeholders*, al adoptar una comunicación discursiva y no estratégica. En este sentido, la definición de pertinentes estrategias de comunicación se considera como el medio más eficiente para que los públicos incorporen la responsabilidad social a la imagen que perciben de la empresa y ello dimane, a su vez, en la generación de una buena reputación”. (Martínez, Boga, & Rodríguez, 2006, pág. 23)

La Reputación Corporativa puede ser definida como la evaluación o valoración general que los stakeholders y públicos tienen de una organización. Esta opinión se conforma a lo largo de la vida de las organizaciones.

(Cortina, 2003), menciona algunas actividades que tradicionalmente se las ha venido gestando desde el ámbito de la comunicación como indispensables en el contexto actual por formar parte de la gestión socialmente responsable de las organizaciones: la comunicación interna y externa, la gestión de la calidad, participación, rendición de cuentas, etc.

La vivencia de la visión misión y valores organizacionales son parte de la cultura corporativa de la organización que da cuenta a su vez de su identidad o razón de ser y de actuar a través de la comunicación. A través de estos mensajes emitidos desde la organización por cualquier soporte y dirección y que llegan a personas, grupos o receptores se forma una imagen de la organización que (Capriotti P. , 1992 [versión online, 2006) la llama como Imagen Actitud que no es otra cosa que la representación mental, la idea que nos hacemos de algo o de alguien, un enjuiciamiento, fruto de la percepción, por la cual le atribuimos ciertas características que lo diferencian de los demás.

Para completar el círculo de gestión de intangibles Adela Cortina menciona a Antonio López, quien al referirse a la reputación dice que “ésta resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativa, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen... también acoge lo dicho por Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York que afirma que “la reputación está asociada siempre a sus stakeholders: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders o, también neta que estos tienen de esa compañía” (Cortina, 2003).

Recordemos que la Responsabilidad Social consiste en la implementación de políticas que se traduzcan en la gestión adecuada del ámbito económico, social y medioambiental tomando en cuenta en la planificación estratégica de la organización los intereses y expectativas de los diversos stakeholders y públicos internos y externos, con el fin de contribuir a la sostenibilidad y paralelamente incrementar el valor a la organización mejorando su imagen y reputación.

La política de comunicación de las organizaciones y la ejecución de las estrategias orientadas a gestionar su imagen y reputación en un marco socialmente responsable debe ser llevada por el Relacionista Público o por el Director de Comunicación, DIRCOM de las organizaciones.

5. RS en universidades de Ecuador

Para determinar RS en las universidades de Ecuador se inicio con un análisis de la información expuesta en las páginas web de las universidades, identificando y clasificando las prácticas de Responsabilidad Social.

Se incluye en el análisis a todas las universidades que presentan portal web con el fin de recolectar la mayor cantidad de información sobre RS.

Los datos analizados en esta tabla de contenido tienen corte a junio de 2010 y obedecen a la realidad de Ecuador. Logrando obtener información de su misión, visión, valores institucionales, origen de su financiamiento, tratamiento de términos relacionados con la responsabilidad social, reportes, rendición de cuentas, ayuda social, extensión universitaria que, sin duda, permiten un acercamiento a la gestión socialmente responsable de las Universidades.

En Ecuador se revisó un total de 71 Universidades legalmente constituidas.

5.1 De los organismos de regulación y la calidad de la educación superior en el Ecuador.

En el Ecuador, hasta hace poco el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), fue el organismo que se encargaba de definir las políticas de Educación Superior y estructurar, planificar, dirigir, regular, coordinar, controlar y evaluar, el Sistema Nacional de Educación Superior.

La finalidad esencial del CONEA (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación) fue promover el mejoramiento de la calidad académica y de gestión de las universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos del país, a través de los procesos de autoevaluación institucional, evaluación externa y acreditación.

Desde la creación hasta el último momento de vigencia, solamente seis de todas las universidades del Ecuador han llegado a la meta de obtener un reconocimiento de calidad de educación y son: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), Universidad del Azuay, Escuela Politécnica del Litoral, Universidad Técnica de Ambato, Universidad Particular de Loja y recientemente la Universidad Nacional de Loja.

Tanto el CONESUP como el CONEA desaparecieron en la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Fruto de este mandato, se evaluaron 68 universidades y el CONEA estableció un total de cinco categorías: A, B, C, D y E.

5.1.1 Misión

De las 71 universidades, 40 hablan de Responsabilidad Social cuando declaran su misión, en algunos de los casos no mencionan el término Responsabilidad Social, pero de alguna forma hacen alusión a ella. Por ejemplo la Universidad Tecnológica Indoamericana, habla de una contribución efectiva a la sociedad, la Escuela Politécnica Nacional, menciona que sus capacidades y esfuerzos están orientados al servicio de la comunidad, contribuyendo a su bienestar y desarrollo cultural, dentro de un marco de principios y valores integrales y así tenemos las otras universidades.

5.1.2 Visión

5 universidades en su visión no hablan de responsabilidad social, ellas son: Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad del Pacífico Escuela de Negocios, Universidad Og Mandino y Universidad Tecnológica Equinoccial donde hablan de ser universidades líderes y referentes de la Educación Superior tanto en el Ecuador como América Latina.

26 universidades no tienen visión, en algunos casos carecen de página web y otras que disponen, no la dan a conocer.

5.1.3 Valores

26 Universidades dentro de sus valores institucionales hablan de Responsabilidad Social, con términos como: respeto al medio ambiente, liderazgo y emprendimiento, alta conciencia ciudadana, fortalecer el desarrollo científico y tecnológico, equidad, transparencia, dedicación académica, pertinencia social, respeto a los derechos humanos, concienciación en la protección del medio ambiente, responsabilidad social, servicio a la comunidad, entre otros.

Por otra parte existen 44 universidades que no dan a conocer los valores institucionales.

5.1.4 Reportan Responsabilidad Social

La Universidad de Guayaquil es la única universidad que reporta memoria de responsabilidad social, así mismo la única universidad que reporta balance social es la Universidad Andina Simón Bolívar, sin embargo ninguna específica desde cuándo lo hace.

3 universidades reportan rendición de cuentas a través de revistas, periódicos, informativos, para dar a conocer aspectos relacionados con: capacitación a campesinos, formación de educadoras y dirigentes sindicales, apoyo en proyectos a grupos vulnerables en temas de salud, educación, bienestar social, entre otras cosas. Las universidades que lo hacen son: Andina Simón Bolívar, Universidad Técnica Particular de Loja y Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

5.1.5 Términos a fines de Responsabilidad Social

Ninguna universidad en el Ecuador habla de triple bottom line o triple cuenta de resultados: ambiental, social y económico.

Dentro de la Extensión Universitaria: 3 Universidades reportan trabajo social o comunitario. Así por ejemplo: la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la ciudad de Quito tiene programas y proyectos sociales. La Universidad Agraria del Ecuador manifiesta hacer labor comunitaria estudiantil. Y la Universidad Estatal Península de Santa Elena, establece recursos intra y extra institucionales que facilitan el desarrollo de las actividades del bienestar universitario.

3 Universidades refieren Pastoral Universitaria: Universidad Técnica Particular de Loja con el proyecto Misión Ecuador. La Pontificia Universidad Católica del Ecuador con el programa denominado ESTELA, y la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Ninguna universidad ecuatoriana da a conocer en su página web labores de Beneficencia, ni hablan sobre Ciudadanía Corporativa.

49 universidades dan a conocer a través de sus páginas web, datos relacionados con Gobierno Corporativo: estatutos, conformación de consejos, reglamentos para nombrar autoridades. 22 universidades no lo informan.

6. Estrategias de comunicación empleadas en RSU

El análisis de las estrategias de comunicación empleadas por las universidades del Ecuador para informar sobre las diversas prácticas sociales se encuentra en un estado de ejecución.

El siguiente cuadro recoge los parámetros utilizados en el análisis de comunicación realizadas a las universidades de Ecuador.

UNIVERSIDADES	Tiene programas de RSU	Estrategias de comunicación	Es visible	Fácil Acceso
71	X	X	X	70%

La representación gráfica, indica que las 71 universidades del Ecuador con portales web han sido analizadas para determinar si presentan:

- 1) **Programas de RSU**, de donde se estable que impulsan la RSU a través de prácticas como: pastoral social, proyectos medio ambientales, informes, declaración de visión, misión y valores universitarios.
- 2) **Estrategias de comunicación**, dentro de las estrategias de comunicación utilizadas por las universidades destacan: uso de informativos impresos, revistas institucionales y especializadas, boletines informativos impresos y digitales.
- 3) **Es visible**, los sitios web presentan link para acceder a boletines virtuales, revistas especializadas o blog informativos.
- 4) **Fácil acceso**, se registra un 70% en vista que algunos portales web no actualizan constantemente la información, la misma que no está colocada en espacios estratégicos de los portales web, por lo que dificultad acceder a los mismos.

7. Conclusiones.

- Afrontamos un espacio de diálogo generado desde las instituciones de educación superior para consensuar de forma argumentada sobre lo que es Responsabilidad Social Universitaria y qué parámetros están incluidos en la gestión socialmente responsable.
- Dentro de los parámetros que deberían formar parte de la RSU se proponen: memorias de sostenibilidad, reportes, informes, balance social; declaración de la misión, visión y valores universitarios; trabajo social o comunitario, ciudadanía corporativa, gobierno corporativo.
- Algunas universidades ejecutan programas socialmente responsables, sin embargo no han asumido la Responsabilidad Social como modelo de gestión.
- La comunicación como proceso estratégico para generar la retroalimentación de sus stakeholders garantiza la participación permanente y un círculo virtuoso de mejora continua, lo que puede ser de mucha utilidad para difundir el conocimiento hacia la sociedad.

8. Bibliografía:

Responsabilidad Social Universitaria, manual de primeros pasos. *François Vallaeys; Cristina de la Cruz; Pedro M. Sasía*. Mc Graw Hill. BID, 2009.

Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Versión 3.0. Global Reporting. GR, 2006.

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

Responsabilidad Social Universitaria: Transformación para Perú y América Latina. *Luis Bacigalupo*. Universidad Católica de Lovaina.

Observando la Responsabilidad Social Universitaria. Proyecto construye país.