

Responsabilidad Social Universitaria y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior: reflexiones en torno a un vínculo necesario

Responsibility Social University student and strategic address in the Institutions of Superior Education: meditate around a necessary bond

Autores: Dra. C. Judith Galarza López

Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero

Institución: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba

Correo electrónico: judith@cepes.uh.cu

almu@cepes.uh.cu

Resumen

El artículo que se presenta pone de relieve la relación existente entre la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y la dirección estratégica en la educación superior, ya que ambos elementos son considerados agentes propiciadores del cambio y la transformación, tanto al interior de la institución como en el entorno social que les compete. Es por ello que la concreción de la RSU y de la dirección estratégica en las IES, adquiere actualmente gran importancia vital, pues la adopción de esta filosofía de dirección, sienta las bases para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos que dichas instituciones desarrollan y que contribuyen a la satisfacción de las demandas del desarrollo institucional y social a nivel planetario.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria; dirección estratégica; calidad universitaria.

Abstract

The article presented is focused to highlight the relationship between university social responsibility and strategic direction in higher education, since both enablers' elements are considered agents of change and transformation, both within the institution and in the environment their social competence. That is why the realization of the MSW and strategic direction of the IES, currently acquires great importance, since the adoption of this management philosophy provides the basis

for continuous improvement of the quality of the processes that these institutions develop and contribute to meeting the demands of institutional and social development on a global level.

Keyword: University Social Responsibility; strategic management; quality university.

Introducción

El encumbrado debate que se genera a diario acerca del turbulento y dinámico contexto actual, nos conduce a insistir sobre el realce de un conjunto de manifestaciones derivadas de diferentes fenómenos que han adquirido determinadas dosis de perennidad en la vida de los seres humanos. La intensidad y volumen de estos fenómenos, que se expresan en lo político, económico, cultural y ambiental, han traído como consecuencia afectaciones en el desarrollo social de la mayoría de los países, sobre todo, en los más pobres.

En este ámbito, las Instituciones de Educación Superior (IES) deberán aportar ineludiblemente a la construcción de un nuevo escenario global que garantice el mejoramiento sustancial de los niveles de vida de las poblaciones, y que ofrezca la posibilidad de un mayor bienestar, democracia e igualdad desde la ciencia, la educación y la cultura. De ello se derivan grandes retos para las IES de la región latinoamericana y caribeña. Así se señala en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (UNESCO-IESALC), cuando se afirmó que:

Si bien se ha avanzado hacia una sociedad que busca cambios y referentes democráticos y sustentables, aún faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán el desarrollo de la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y, en particular, la educación superior (2008, p. 1). Ante ese escenario, se señalan retos importantes para las IES en las áreas de la docencia, la investigación y la extensión universitaria, tales como: favorecer el acceso a la educación superior de calidad y como derecho real de todos; ampliar la cobertura, la flexibilidad y la diversidad de la oferta; formar personas, ciudadanos y profesionales integrales, competentes y en función de las demandas de la sociedad; diseñar modelos educativos que favorezcan el aprendizaje centrado en el estudiante, así como currículos flexibles portadores de diversas opciones para el tránsito de los estudiantes por las diferentes carreras según intereses y vocaciones; diversificar la oferta de estudios de posgrado; desarrollar una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, y que aporte al desarrollo del país o la región, y al bienestar de la población; fortalecer las relaciones con el entorno a través del diseño de un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos, la producción y

transferencia del valor social de los conocimientos y el trabajo conjunto con las comunidades.

Otras direcciones del trabajo actual y futuro se enmarcan también en la necesidad de fortalecer la internacionalización, la constitución de redes académicas nacionales e internacionales y el mejoramiento de la gestión de los procesos universitarios.

De lo anterior, se deduce que las IES están obligadas a convertirse en un motor impulsor y garante del desarrollo económico y social con acciones pertinentes y eficaces orientadas a revertir el futuro, fundamentalmente, a favor de los más necesitados y abogando por un desarrollo del conocimiento al servicio del ser humano, de su progreso personal y profesional y, en general, el logro de una formación integral universitaria y de otros resultados que contribuyan al desarrollo sostenible a través de lo que viene a denominarse Responsabilidad Social Universitaria.

El objetivo de este artículo está enfocado a resaltar la relación existente entre la RSU y la dirección estratégica, como uno de los enfoques de gestión que se aplica hoy en un número importante de IES, ya que a ambos elementos se les considera agentes propiciadores del cambio y la transformación, tanto al interior de la institución como en el entorno social que les compete, y en ello radica esencialmente, el núcleo central de la responsabilidad de la educación superior a nivel global. En su concepción se aplicaron métodos del nivel teórico como el análisis-síntesis y la inducción-deducción que posibilitaron determinar los fundamentos esenciales en torno al objeto de estudio trabajado.

Desarrollo

1. Fundamentos teóricos de la Responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad Social Universitaria es un concepto que se difunde cada vez más en el ámbito universitario y en discusiones actuales que acontecen en diferentes foros sociales que versan sobre ciudadanía y servicios a la comunidad. Lo cierto es que la universidad, desde su misión académica centrada en la formación, la investigación y la extensión, promueve una mayor implicación hacia las necesidades de la sociedad, lo cual está muy ligado a la RSU. Sin embargo, según plantea Villar (2011):

Para abordar la RSU, debemos entender que los análisis más recientes han reflexionado sobre la intención de poner a un mismo nivel la misión e identidad de las IES latinoamericanas con su responsabilidad social. En este sentido, la RSU debe ser asumida en las IES de América Latina, como una vía de acercamiento y un modo más concreto de lucha contra la pobreza, la violencia, el analfabetismo, el

hambre, el deterioro del medio ambiente, y las enfermedades entre otros flagelos, es decir, responder al desarrollo sostenible de los pueblos (p. 1).

Al respecto, Vega señala que: “el concepto de RSU busca comprometer a la institución con su entorno a través de lo que ella produce” (2012, p. 1). Por su parte, Vallaey, citado por Domínguez, la describe como “el afán de responder de modo ético e inteligente por los impactos que genera la universidad sobre las personas y el entorno social y natural, para que sean, en la medida de lo posible, positivos y no negativos” (2009, p. 224). Criado (2012) manifiesta que: frente a una sociedad tan compleja como la de hoy, en la que abundan los problemas vinculados con las carencias, tanto económicas, principistas, éticas, culturales, etc., la universidad no puede soslayar su responsabilidad que debe manifestarse, principalmente, en el despertar de una autentica inquietud frente a la vigencia de estos problemas (p. 1).

Se entiende entonces, que resulta prioritario motivar la preocupación constante de las IES por la problemática social, tanto en los directivos y el personal docente y no docente como en los estudiantes. Además, se debe fomentar el desarrollo de la investigación sobre temas de interés local, regional, nacional e internacional, con el propósito de reforzar aún más, la pertinencia de los resultados de la universidad hacia su entorno. Sobre esta temática, Villar ha considerado que la RSU en las IES se relaciona con los siguientes elementos (2011, p. 2):

(a) orienta a las IES hacia una clara conciencia de su misión: una opción ético-política de contribución al desarrollo humano sostenible, la equidad, la inclusión social, los derechos humanos y la cultura de paz; (b) invita y posibilita generar políticas y estrategias adecuadas, que aseguren la congruencia de sus procesos sustantivos y de gestión adecuados con dicha misión, y direccionen su capital humano, relacional, intelectual, tecnológico y económico; (c) propicia una adecuada concepción de la autonomía, enfatizando la capacidad de tomar sus propias decisiones, responsabilizándose de sus procesos e impactos y, a la vez, atendiendo a los requerimientos, interpelaciones y necesidades de todos; (d) crea condiciones para una cultura de la observación y escucha propia y externa, que genere diagnóstico, la evaluación de sus procesos, acciones e impactos presentes y esperados, tanto cognitivos como educacionales, sociales y medioambientales; (e) genera la transparencia y la rendición de cuentas a la comunidad y la sociedad a la que se debe; (f) permite la integración curricular de la responsabilidad social en forma de modelo educativo, programas de ética y procesos evaluativos propios o característicos, así como de técnicas y metodologías pedagógicas *ad hoc*.

Se considera que la RSU presupone que las IES elaboren herramientas propias con el fin de asegurar el desarrollo de la institución y de la sociedad, para lo cual se necesita contar también con una gestión institucional eficaz. En particular, los análisis sobre el desarrollo constituyen un tema relevante en la sociedad contemporánea. Nadie se atreve a cuestionar que la educación superior está estrechamente asociada a diversas perspectivas epistémicas que pretenden interpretar el desarrollo desde múltiples aristas: económicas, políticas, científicas, tecnológicas, culturales, entre otras. Por ello, el concepto de desarrollo debe ser analizado también desde la óptica universitaria, lo cual se encuentra muy ligado al concepto de calidad, ya que una educación superior de calidad es aquella que genera inexorablemente desarrollo.

2. Responsabilidad Social Universitaria y calidad de la educación superior.

La responsabilidad social de la educación superior se asocia al concepto de calidad. Actualmente, se concibe la calidad como una construcción colectiva y gradual que integra y articula visiones y demandas diferentes con los valores y propósitos de la institución educativa. En general, existe coincidencia en plantear la calidad de la educación superior como un concepto relativo y multideterminado, entendiendo en su definición como una cultura de superación y de auto exigencia, que debe ser construida por todos los actores de la institución de manera colegiada, negociada y articulada a través de lo académico, relacionado con el entorno socio-cultural.

De la Orden considera tres imperativos esenciales de calidad que debe poseer un centro educativo: “(a) *funcionalidad (el centro satisface necesidades exigidas por el entorno)*; (b) *eficacia (alcanza los objetivos que se propone)*, y (c) *eficiencia (alcanza dichos objetivos con un costo razonable)*” (1997, s/p). De esta manera, se postula que la calidad en la educación superior es el resultado de las interrelaciones existentes entre todos los elementos del proceso educativo y se le considera un instrumento que permite el conocimiento de estas conexiones, de sus resultados e impactos.

Por ello, el concepto de calidad en la educación superior puede analizarse de múltiples y variadas formas y constituye el elemento central del proceso de gestión universitaria. Debe contemplar la formación del profesional, la educación posgraduada, la investigación científica y tecnológica, así como la extensión universitaria. Además, no pueden dejar de considerarse en el proceso de búsqueda de niveles superiores de calidad, la evaluación y acreditación institucionales. Es necesario, por tanto, la conciliación de los componentes teórico-cognoscitivos y práctico-profesional con la formación de valores, en el ámbito de la pedagogía

contemporánea. En este caso debe privilegiarse el aprendizaje participativo, las técnicas de trabajo en grupos, así como los procedimientos lúdicos de formación activa: aprender haciendo, resolviendo problemas profesionales, preparando al hombre para la vida.

Con relación a la calidad también es importante, tanto su planificación y control como su sostenimiento en el tiempo, esto último es lo que determina la necesidad de evaluarla (y no solo medirla), como requisito esencial para superar, o al menos mantener los niveles alcanzados.

Por otro lado, la actuación de las IES con determinados niveles de autonomía, resulta imprescindible para que las mismas puedan auto cuestionarse y tomen decisiones sobre los valores que sostiene, el tipo de profesionales que forma, la manera en que satisface la producción y apropiación de los conocimientos, entre otros. Desde la perspectiva de la responsabilidad social y de los compromisos éticos, no se trata meramente de alcanzar el desarrollo a cualquier costo, pero sí de buscar un modelo de desarrollo sostenible. En tal virtud, la principal preocupación que debe prevalecer gira en torno a cómo lograr un modelo de desarrollo que incluya a todos, que desarrolle al hombre integralmente y que sea sostenible. Al respecto Dias Sobrinho (2008) señaló que:

El gran desafío ético que se presenta a la educación superior es la construcción de una globalización que sea sobre todo la globalización de la justicia y de la dignidad. Para la educación superior, eso consiste en producir conocimientos y promocionar la formación con mucha atención a la pertinencia y al horizonte ético que da la dirección y los sentidos del futuro a construir, como individuos autónomos y nación soberana. Fortalecer la ciudadanía en el plan interno sigue siendo uno de los grandes desafíos de la educación superior. Ello no puede bloquear otro necesario enfrentamiento: la educación superior no puede dejar de proveer también las condiciones cognitivas y éticas para el fortalecimiento nacional frente a las imposiciones de la economía globalizada (...) Pertinencia es compromiso con el conocimiento y la formación al servicio de un proyecto ético-político de la sociedad (p. 101).

Ahora bien, como se planteó anteriormente, ninguno de los retos que deben encarar las IES en el presente y futuro será posible si aparejadamente no se mejora la gestión universitaria. Así se señaló también en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior celebrada en Colombia: "Las IES de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos" (2008, p. 6).

En una concepción general la educación superior puede ser definida como un tipo de actividad social, encaminada a garantizar la preparación de las personas para la vida, o lo que es lo mismo, prepararlos para transformar y perfeccionar la realidad en que viven. Así analizada, la educación superior puede ser concebida como un proceso de gestión social, de carácter educativo, que asume una característica interactiva expresada en la relación educación-sociedad.

A partir de los elementos planteados, podemos aseverar que existe un conjunto de factores asociados de manera inequívoca al cumplimiento eficiente del encargo social de las IES, es decir, a la posibilidad de satisfacer la impronta actual de la RSU (Figura 1). Entre estos factores se destacan:

- a) la calidad de la formación de los profesionales; la diversificación de las ofertas de superación;
- b) el desarrollo de investigaciones en vínculo estrecho con el posgrado para buscar respuestas oportunas a los problemas más trascendentales de la sociedad;
- c) la adopción de estrategias centradas en la gestión del conocimiento, con énfasis en la atención al capital humano, portador de creencias, valores y actitudes que enriquecen la cultura organizacional;
- d) el fortalecimiento de la interacción universidad-sociedad como eje de la actividad extensionista, así como la adopción de métodos y enfoques de gestión orientados al mejoramiento gradual y continuo de los procesos universitarios y de la gestión institucional, en general.



Figura 1: Factores que influyen en el cumplimiento de la RSU. Fuente: Elaboración propia. 2012.

3. Retos actuales y futuros de la gestión en las Instituciones de Educación Superior y su vínculo con la Responsabilidad Social Universitaria

En la actualidad, la gestión de las IES no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores; se debe ocupar, esencialmente, de proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir con eficiencia y eficacia su función social mediante el perfeccionamiento de sus relaciones internas y con el medio exterior. Deben convertirse además, en un relevante centro cultural que promueva la formación de las nuevas generaciones de ciudadanos, capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, con base en los fundamentos de la cultura nacional y un sentido de desarrollo autóctono al interior de sus entornos territoriales y regionales más concretos.

Es preciso reconocer que el cambio en las IES no se logra de manera espontánea, tiene que ser gestionado conscientemente. Para ello lo principal que se debe lograr en la educación no es solo modernizar sus equipamientos y tecnologías, sino también cambiar las tradicionales y obsoletas concepciones y aplicar nuevos estilos de gestión con una concepción científica y sistémica. Es por ello que, en las condiciones actuales del desarrollo de la educación superior en América Latina, las IES tienen que enfrentar las amenazas de dicho contexto y aprovechar las oportunidades que ofrece, dinamizando el cumplimiento de sus funciones con un mayor compromiso en la obtención de resultados e impactos favorables en los ámbitos económico, político, cultural, científico tecnológico, medioambiental y social.

Sin embargo, los sistemas de gestión vigentes en algunas IES se convierten en poco eficaces y operativos, siendo adoptados para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable que el actual, con predominio de enfoques tradicionalistas que hacen comportar a las instituciones como aldeas cerradas, centradas en una pobre vinculación con el entorno y permeadas por la cotidianidad, donde el trabajo de construcción del futuro pasa a un segundo plano en la perspectiva de desarrollo. Por ello, en las últimas décadas, la dirección estratégica es asumida cada vez más por las IES como una filosofía de gestión que resume e integra elementos de las diferentes Escuelas de Dirección, y que pretende, a partir de un enfoque integrador, dar respuesta a los cambios constantes del contexto. Según Almuiñas y Galarza (2012): Constituye un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para

coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. Tiene como objetivo fundamental formular una Estrategia y ponerla en práctica, así como favorecer el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégica en las personas para producir los cambios necesarios en función de las exigencias internas y externas de las IES. Se centra tanto en las metas cuantitativas como cualitativas, privilegiando el rol que desempeña el factor humano, el conocimiento y el aprendizaje, en una época donde el valor de los intangibles se acrecienta y determinan, en buena medida, la competitividad de las instituciones (p. 4).

Ese enfoque concibe el cambio como algo normal en su actuación, exige comprender lo vital de la organización y definir sus prioridades de forma dinámica, monitorear constantemente el impacto de los resultados en el contexto externo e interno y replantearse, si es necesario, la Estrategia actual.

Además defiende, entre sus principios, un conjunto de presupuestos teóricos que hacen explícita su relación con la RSU: (a) el establecimiento de fuertes relaciones con el entorno, (tanto del macroentorno como del microentorno), consolidando alianzas estratégicas con instituciones afines para dar respuesta a las demandas propias y del contexto social; (b) la construcción de escenarios alternativos sobre posiciones futuras, buscando factibilidad y prioridad en las acciones que se realizan para alcanzar los estados futuros factibles deseados; (c) la alineación de la Estrategia institucional con las políticas públicas respecto a la educación superior y a las exigencias del desarrollo social; (d) la conformación de un sistema de acción centrado en los beneficiarios de los resultados e impactos de los procesos que están dentro y fuera de la institución; (e) el compromiso del personal con el desarrollo institucional a través de la Visión Estratégica en horizontes temporales diversos, identificando de manera adecuada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; (f) la construcción de una cultura estratégica en la universidad propiciadora de los cambios necesarios para satisfacer las necesidades internas y del entorno; (g) la alineación del sistema de evaluación institucional con los procesos de planificación y control estratégico; (h) el diseño de sistemas de información y comunicación eficientes para socializar la Estrategia y sus resultados e impactos, al interior de la IES y fuera de ella; (i) el desarrollo del aprendizaje organizacional como estrategia favorecedora del desempeño eficiente y eficaz de la institución.

Además, dirigir estratégicamente una IES significa: (a) concebir su desarrollo futuro tomando conciencia de las condiciones turbulentas que existen en el entorno, intentando evaluar los cambios que se producen en él y salir a su encuentro; (b) priorizar los factores externos con relación a los internos y a la eficacia sobre la

eficiencia; (c) asumir una actitud proactiva y emprendedora, combinando lo formal, la intuición y la creatividad, con un enfoque de futuro fundamentado y más realista; y (d) estar conscientes de que no basta con diseñar la Estrategia institucional, sino que es importante hacerla realidad a través de acciones que favorezcan el cambio o que enfrenten la resistencia interna, o sea, se concibe como un sistema que integra la formulación, la implementación y el control de la dicha Estrategia.

Por estas razones, la dirección estratégica en las IES avanza paulatinamente como un enfoque más abarcador respecto a otros que aún continúan imperando en muchas instituciones. Aparece en el contexto universitario como una de las respuestas estratégicas a la crisis de las visiones y de los modelos del llamado “racionalismo”, con enfoques ingenieriles, normativos, estructuralistas y funcionalistas, propios de la época de relativa estabilidad del entorno y de las organizaciones. Almuiñas (2011), al reflexionar sobre la dirección estratégica señala lo siguiente:

La aplicación de ese enfoque de dirección se convierte actualmente en una necesidad de las IES, ya que las mismas son organizaciones complejas que se mueven en múltiples esferas en un entorno cada vez más dinámico e incierto que en ocasiones las hace vulnerables; están integradas además estructuralmente por unidades o dependencias muy heterogéneas e independientes con relación a la toma de decisiones. A esta disyuntiva debe dar respuesta la dirección estratégica, es decir, el enfoque estratégico orientado a la promoción de la calidad y la excelencia, estas últimas como factores claves de éxito (s/p).

Este enfoque de gestión se está convirtiendo paulatinamente en un modelo de cambio positivo que direcciona a la IES, desde un estado real, hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los implicados principales. Ello está vinculado, tanto con la capacidad que tienen las mismas para enfrentar y adaptarse a los cambios que exige el entorno, como a las exigencias internas de la institución. Asimismo, requiere un desempeño competente de los directivos universitarios que demanda el ejercicio de acciones claves que llevan implícita la capacidad de satisfacer, imaginar, visionar, crear, proyectar, priorizar, arriesgar, facultar, formar, actuar, cambiar, evaluar colectivamente y decidir con rapidez, entre otras habilidades necesarias.

Por lo tanto, a las IES les resulta imprescindible determinar objetivos, darlos a conocer a la sociedad y distinguirse cada día más por la calidad y la capacidad de responder a las demandas externas y comprometerse con la sociedad, lo cual refuerza la idea de que existe un fuerte vínculo entre la dirección estratégica y la Responsabilidad Social Universitaria (Figura 2), pues ambas tienen como fin último, contribuir a la solución de los problemas del desarrollo institucional y social, a través

de la materialización consciente de los resultados e impactos de los diferentes procesos que desarrollan.



Figura 2: Vínculo entre la dirección estratégica y la RSU

Fuente: Elaboración propia. 2012.

Sin embargo, en la experiencia acumulada por los autores de este trabajo en torno al perfeccionamiento de la dirección estratégica universitaria en diversos escenarios nacionales y extranjeros, los conduce a plantear que actualmente existen un conjunto de barreras que limitan su desarrollo y consolidación en algunas IES, lo cual constituye también un factor de contención del cumplimiento de la Responsabilidad Social de la Universidad, al poner en riesgo el logro de sus resultados e impactos institucionales y para con el entorno. Entre estas barreras se señalan:

- (a) algunas IES dirigen actualmente en base a tareas, primando un enfoque tradicionalista de gestión, concentradas en lo operativo y no en lo estratégico;
- (b) tanto la planificación como el control de los objetivos se realiza mirando hacia dentro, primando una pobre vinculación con el entorno;
- (c) resultan escasos los indicadores para evaluar objetivamente los impactos que en los órdenes individual, colectivo, institucional y social se alcanzan a partir de la implementación de la Estrategia diseñada por la IES;
- (d) se asumen pocos riesgos y predomina una franca resistencia al cambio
- (e) insuficiente capacitación de los directivos y demás actores universitarios en temas vinculados con la dirección estratégica;
- (f) la cultura de las IES aun no está suficientemente consolidada para llevar a cabo los procesos de la dirección estratégica de manera efectiva;
- (g) falta de correspondencia entre la planificación y los recursos disponibles para alcanzar los objetivos trazados;

(h) insuficiente divulgación de los resultados de la Estrategia institucional dentro de la propia IES y en el entorno;

(i) no se explotan al máximo las potencialidades que ofrecen los aliados estratégicos del entorno para el cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados; y

(j) se evidencian desencuentros entre la dirección estratégica y la evaluación institucional, con una tendencia a la resistencia de las IES a rendir cuentas ante la sociedad.

En tal sentido, el compromiso de las IES con la satisfacción de las demandas y exigencias sociales exige la adopción de una dirección estratégica eficiente y eficaz, que promueva la implementación de acciones de sensibilización en la comunidad universitaria para que se impregne esa nueva cultura de gestión y que favorezcan la participación y el diálogo necesarios entre los diferentes grupos de actores que la integran. Además, se debe avanzar en la mejora de los sistemas de información y en la objetividad de la rendición social de cuentas, la asunción de compromisos y políticas que promuevan el trabajo en redes, la instauración de sistemas de evaluación y reconocimiento interno que premien las conductas claves para obtener buenos resultados. También resulta fundamental priorizar, desde la gestión, la docencia, la investigación, la extensión y aquellos aspectos relacionados con un desempeño laboral responsable de los futuros egresados.

Finalmente, se considera que los problemas antes mencionados no están asociados esencialmente con el fundamento de la dirección estratégica, aunque es sabido que este enfoque se encuentra en un momento de franco desarrollo en los planos teórico y metodológico, y sí a la falta de concreción de una gestión altamente responsable en las IES. Los autores de este trabajo entienden que para lograr la implementación exitosa de la dirección estratégica universitaria, se requiere, prioritariamente, de un rol más activo del hombre en cada uno de los procesos que le son inherentes. De ahí que, la impronta actual presupone la necesidad de enfocarnos mucho más, por ejemplo, en la preparación continua de los directivos, docentes, estudiantes y demás actores involucrados en los procesos universitarios, en el afianzamiento de una postura ética, axiológica, crítica y autocrítica en el desempeño de sus funciones, de forma tal que el aporte sustancial de los mismos resulte en lograr un mayor compromiso con los cambios que se requieran, tanto en la propia IES como en la sociedad en general, contribuyendo, además, a enaltecer el cumplimiento de su responsabilidad social y, por ende, alcanzar un verdadero desarrollo humano sostenible.

Conclusiones

Al hablar de RSU, es importante considerar a las IES vinculadas con su identidad, su misión y su práctica, haciendo congruentes con ella sus procesos sustantivos y de gestión. Si se asume que la formación del hombre, tanto de su pensamiento como de sus sentimientos, para que sea eficiente no puede tener un carácter espontáneo, se hace necesario que se desarrolle sobre bases científicas y con un carácter sistémico.

En las IES, la necesidad de potenciar el papel de la gestión se revela cada día más como una condición imprescindible para enfrentar los problemas de la época actual y alcanzar los objetivos de la educación superior, propiciando altos niveles de eficiencia y eficacia mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona su importancia en la realidad actual. Por ello, el vínculo entre la RSU y la dirección estratégica en las IES adquiere actualmente una gran importancia, ya que la adopción de esta filosofía de dirección sienta las bases para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos que tienen lugar en las IES y que contribuyen, en definitiva, a la satisfacción de las demandas del desarrollo institucional y social.

Referencias bibliográficas

Almuiñas Rivero, J. L. (2001). *Introducción a la planificación y dirección estratégica en la educación superior*. Material expositivo e impreso, presentado en la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana.

Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Vol. 5, edição 2, ano de 2012, DOI. Florianópolis, Brasil. ISSN: 1983-4535, pp. 72-97. Extraído el 5 de septiembre de 2012 desde <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>

Criado, R. (2012). Responsabilidad Social Universitaria. Entrevista. Extraído el 23 de enero de 2013 desde <http://blog.pucp.edu.pe/item/443/entrevista-a-roberto-criado-alzamora>

De la Orden, M. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, Vol. 3, Num. 1-2, ISSN 1134-4032. Extraído el 2 de agosto de 2012 desde http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm

Días Sobrinho, J. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. En A. Lúcia Gazzola y A. Didriksson, (eds.), *Tendencias de la Educación Superior* pp. 87-112. Caracas: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Humanismo y Trabajo Social. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, Vol. 8, Num. 1, Redalyc. Universidad de León. España, pp. 223-246. Extraído el 14 de febrero de 2013 desde <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67812869001>

UNESCO-IESALC (2008). *Declaración Final de la Conferencia Regional de la Educación Superior para América Latina y el Caribe*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO). Colombia, pp. 1-6.

Vega Centeno, L. (2012). ¿Qué se entiende por responsabilidad social universitaria? Entrevista, p. 1. Extraído el 12 de febrero de 2013 desde <http://blog.pucp.edu.pe/item/445/entrevista-a-pablo-vega-centeno-sara-lafosse>

Villar, J. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades*. Universidad Católica de Temuco, Chile, pp.1-2.