

## Universidades privadas y su responsabilidad social en Chile: Un estudio exploratorio

*Francisco Ganga Contreras<sup>1</sup> y Edwin Navarrete Andrade<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>Universidad de Los Lagos-Chile, <sup>2</sup>Universidad Mayor,  
Universidad Central- Chile.*

*fganga@ulagos.cl; erwineconomy@hotmail.com*

### Resumen

El artículo describe las iniciativas de Responsabilidad Social de dos Universidades Privadas Chilenas, y la forma de cómo estas se incorporan en sus procesos estratégicos. El objetivo principal es determinar las oportunidades y limitaciones en el que una universidad podría aprovechar su papel de promotor social. La investigación fue exploratoria construida sobre la base de literatura y también de experiencias, a través de la observación y participación en el sistema privado de educación superior. Los resultados muestran que una universidad puede lograr una ventaja competitiva si maximiza sus contribuciones a causas sociales, lo que reditúa en tener una mayor visibilidad a través del tiempo.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, ética, ventajas competitivas, educación superior, Chile.

## Private Universities and Social Responsibility in Chile: An Exploratory Study

### Abstract

The article describes the social responsibility initiatives of two private universities in Chile and how these are incorporated into their strategic processes. The main objective is to identify opportunities and constraints in which a university could take advantage of its social advocacy role. The exploratory research was built on the basis of literature and experience, through observation and participation in the private higher education system. Results show that a university can achieve a competitive advantage if it maximizes its contributions to social causes, which pays off in greater visibility over time.

**Keywords:** Social responsibility, ethics, competitive advantages, higher education, Chile.

### INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presentan, los resultados de una investigación exploratoria sobre la base de la literatura y las experiencias, a través de la observación y la participación en el sistema de educación superior chileno.

La contribución está orientada a proporcionar información para comprender la forma de cómo las universidades Chilenas pueden diferenciarse en el sector privado de educación superior y generar así una posición competitiva a través de una combinación de educación de alta calidad y responsabilidad social con el fin de integrar las prácticas de este concepto en sus acciones. Además, se propone en esta investigación un marco simple para clasificar a las universidades socialmente responsables, ya que estas son agentes que mantienen un diálogo interactivo con la sociedad.

Así, la primera sección del artículo se basa en una revisión conceptual de responsabilidad social universitaria, que continúa con una revisión de la literatura en la cual se vincula la responsabilidad social y la universidad.

La sección final de esta investigación, describe la forma en que una universidad puede obtener una ventaja competitiva, con el fin de maximizar su contribución a las causas sociales, obteniendo de esta forma, una mayor visibilidad y permanencia en el largo plazo, caracterizada por una fuerte orientación y compromiso hacia la comunidad. El documento concluye con una discusión sobre las implicaciones de la responsabilidad social en la educación superior.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Con el objeto de mejorar la comprensión y el significado de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), se proporcionarán antecedentes para introducir y comprender de una mejor manera cómo este concepto converge en el ámbito de la educación superior, específicamente en las universidades privadas chilenas.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD**

Según lo expuesto hasta ahora, el concepto de RS se vincula más con el ámbito empresarial, donde se enfatiza en la inclusión de los intereses de la comunidad, en el proceso normal de toma de decisiones, con el fin de mejorar las prácticas organizacionales y contribuir a aumentar la reputación de la empresa frente a la opinión pública. Pero con el tiempo la RS se ha ido trasladando a otros sectores, tales como las instituciones públicas y la educación superior. Bajo este escenario las universidades están realizando sus mejores esfuerzos para implementar este concepto, que así como fue difícil de consensuar sobre sus delimitaciones en la empresa, en el plano educativo será un desafío construir una base conceptual por la escasa investigación sobre el concepto de RSU. En esta materia algunos estudios se centran en la responsabilidad del líder académico que debe garantizar las facilidades para educar a los estudiantes responsablemente (Immerwahr, 1999; Gibbons, 2005). Otros consideran que la responsabilidad social es parte de la misión de la universidad (Badat, 2009; Fonlon, 2009; Goosen, 2009). Se presta más atención a la relación entre las universidades y las diferentes categorías de stakeholders (Stevens y Bagby, 2001; Benneworth y Jongbloed, 2009), haciendo hincapié en la importancia de los “stakeholders” en la transferencia de conocimiento o de cómo la administración debe responder a los intereses de la comunidad universitaria.

La responsabilidad que las instituciones de educación superior tienen frente a la sociedad proviene directamente de su misión social, en la cual se establecen las funciones principales de una universidad, las que abarcan ámbitos como la docencia, la investigación, la vinculación con el medio y la gestión universitaria. En estos términos la educación superior se considera un instrumento de competitividad nacional que permite a los países integrarse mejor a la economía global (Levin, 2006). En esta misma dirección el esfuerzo de las universidades se centra en la creación e implementación de programas académicos que sean innovadores, aumentando la calidad a través de la oferta y de sus características metodológicas, finalizando en la preparación de los estudiantes para su futuro desarrollo profesional (Atakan y Eker, 2007), incluyendo la gran responsabilidad de convertir a los estudiantes en autoridades éticamente responsables que tomen decisiones que afectaran el bien común. En materia de investigación la universidad se hace responsable por la generación de conocimiento relevante y significativo; coherente con el desarrollo futuro de la sociedad. Es en definitiva la institución llamada a formular ideas y reflexionar profusamente, para proponer opciones que permitan resolver los principales problemas que la humanidad debe enfrentar durante su existencia.

Las universidades, por medio de la enseñanza y la investigación deben desarrollar un comportamiento responsable que pueda dar respuesta a las necesidades de la vida humana y al desarrollo sostenible. Por lo tanto, el papel de estas instituciones educativas, es generar y difundir el conocimiento para que este pueda ser llevado a cabo con participación activa en la vida de la comunidad. El rol de la educación superior debe estar relacionado en adoptar una postura, que enfrente de manera efectiva los desafíos económicos y sociales a nivel regional, nacional, continental y en los contextos globales (Badat, 2009). En este sentido, las universidades deben promover una auténtica cultura de la responsabilidad en sus organizaciones y deben desarrollar acciones sociales con el fin de comunicarse e interactuar con las partes interesadas (Goossen, 2009). Estas casas de estudios, deben seguir siendo esos lugares sagrados, donde se forjan los espacios para el nacimiento de intelectuales, envueltos de habilidades y entusiasmo para asumir y promover con abnegación propia, la responsabilidad social (Fonlon, 2009). El servicio social implica alianzas con la comunidad con el fin de apoyar sus objetivos y valores. El rol más importante parece ser la contribución al desarrollo de la sociedad, un enfoque holístico de la combinación de docencia, investigación

y servicios sociales de una manera que permita el desarrollo sostenible y un aumento en la calidad de vida de las personas. Educar a las personas, la creación de conocimientos avanzados, ofreciendo soluciones para los problemas más complejos que enfrenta la sociedad, es la esencia del papel que las universidades juegan en la sociedad.

### **¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?**

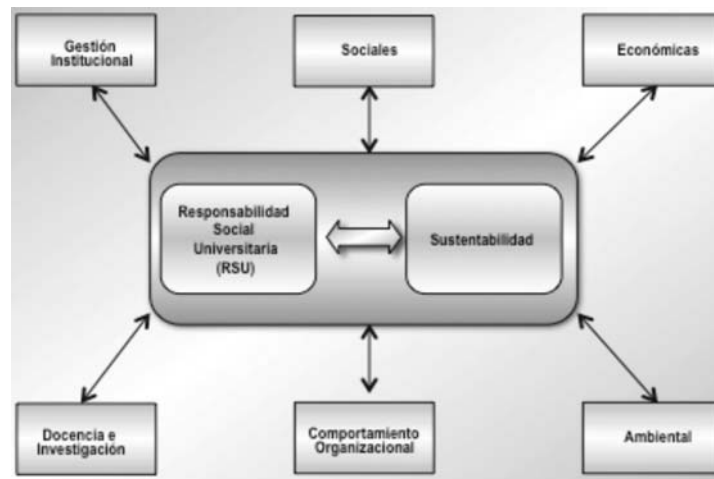
Considerando todos los aspectos que han caracterizado el papel de las universidades en la sociedad, parece que el concepto de RS de la universidad es de carácter e inherente a su propio carácter. Por lo tanto, la RS de la universidad es una política de actuación ética de la comunidad universitaria (estudiantes, facultades y personal administrativo), a través de una gestión responsable de la educación, el trabajo cognitivo y el impacto sobre el medio ambiente, un diálogo interactivo con la sociedad para la promoción del desarrollo humano (Reiser, 2008). Esto también puede servir como un enfoque ético para desarrollar un sentido de ciudadanía cívica, donde los estudiantes socialmente responsables, académicos y las facultades, logren promover la participación socio-ambiental, ecológica, técnica y económica para un desarrollo sostenible de la comunidad local y global (Arnzten, 2008).

Al igual que la RSC, la RSU no está ajena a confusiones terminológicas, y a la falta de una delimitación clara en el ámbito universitario, por lo mismo revisaremos algunas definiciones de las más relevantes, utilizadas en el ámbito académico y de la investigación, además de presentar ciertas características que sustentan el accionar de dicho concepto.

Vallaey (2006) la define como, “Una forma de realizar una administración integral de la institución, de tal forma que se gestionen socialmente sus impactos frente a todos los actores involucrados, aclarando que “esta gestión de impactos debe ser realizada de manera ética e inteligente, entendiendo inteligente como una gestión que busca el retorno en beneficios para la organización”. Por su parte el proyecto Universidad Construye País (2007), se refiere a la RSU como una “Capacidad que tiene la universidad, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos considerados claves en la Universidad, como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Respondiendo Socialmente así, ante la propia comunidad universitaria y el país donde está inserta”.

Chomsky (2002), plantea que la RSU es “una función liberadora y subversiva que permite a la sociedad discriminar si las actuales instituciones de orden, autoridad y dominio son útiles en términos de los derechos y necesidades humanas fundamentales”.

A partir de las definiciones abordadas, podemos construir nuestro propio significado y comprensión de lo que significa la RSU, entendida como la capacidad de difundir y poner en práctica una serie de principios y valores, por medio de procesos claves, como las actividades de gestión, docencia, investigación y extensión hacia la comunidad, con el afán de perseguir la sustentabilidad en sus dimensiones económicas, sociales y ambientales (Figura 1).



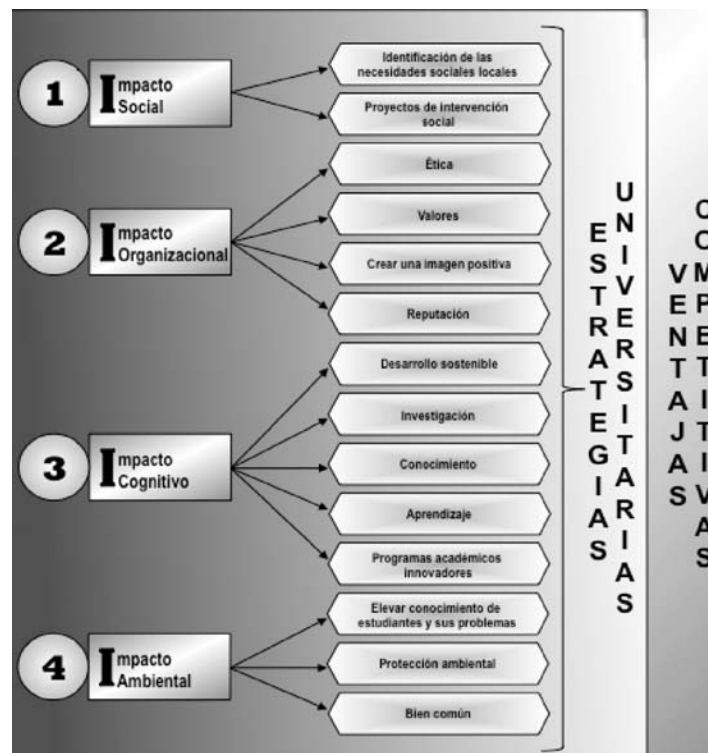
**Figura 1. Elementos Centrales de la RSU.**

Fuente: Diseño propio Elaboración

Expuestos los elementos centrales de la RSU, las instituciones de educación superior han visto a este concepto, como una poderosa fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, en la literatura no existe un acuerdo en esta materia, además de escasas fuentes de información, para analizar el grado en que se dedica una universidad a las iniciativas de RS (Nicolescu, 2007).

El escenario altamente competitivo de la educación superior chilena, ha provocado que las universidades comiencen a implementar en su planificación estratégica iniciativas claras de RS, con la finalidad de me-

jorar su posición en el mercado, en aspectos como imagen, reputación, fortalecimiento de marca y aumento del valor institucional. Estas instituciones de educación deben diferenciarse y establecer una posición competitiva a través de una combinación de educación de alta calidad y de RS. La Figura 2 demuestra las cuatro dimensiones que abarca la Responsabilidad Social en la universidad: el medio ambiente de la organización, el impacto educativo, social y cognitivo (Militaru y Ionescu, 2008).



**Figura 2. Las 4 “Ies” de la Responsabilidad Social Universitaria**

Fuente: Adaptado de Militaru and Ionescu, (2008).

Las organizaciones del siglo XXI, han logrado comprender que están insertas en un sistema en el cual, ya no basta con satisfacer necesidades por medio de la elaboración o comercialización de bienes y servicios, con la finalidad de obtener un retorno económico y financiero. Ahora los ejecutivos o propietarios de estas instituciones deben poner especial atención a las exigencias y expectativas de los diferentes públi-

cos que forman parte de una sociedad. Esto se aplica a toda clase de organizaciones, incluyendo a nuestras universidades. Todas deben responder a la comunidad, es decir a las necesidades sociales expresadas en términos medioambientales, de seguridad, salud, condiciones laborales justas, y por sobre todo, con una ética que exprese los valores fundamentales de una organización. Los cuales deben ser puestos en práctica-en el caso de las instituciones educativas-por sus funcionarios administrativos, académicos y estudiantes.

Las decisiones y actividades de las universidades siempre tienen un efecto directo sobre el *medio ambiente natural*, no importa donde se encuentren. Estos impactos pueden ser asociados con el uso indiscriminado de agua y energía, la generación de contaminación y residuos. Para reducir dichos impactos ambientales, las universidades deben aumentar la conciencia de sus estudiantes en materia ambiental y contribuir activamente a la superación de estos (Porter y Kramer, 2006). Estos cambios surgen cuando los alumnos son educados en valores y en la comprensión de la sociedad de la cual forman parte. Para ello la comunidad universitaria podría participar activamente de proyectos que son de utilidad para la comunidad, adquiriendo un compromiso voluntario y un trabajo interdisciplinario para contribuir a la sociedad.

**El impacto social** se genera cuando la universidad abre sus puertas para recibir a estudiantes provenientes de los sectores más vulnerables y desfavorecidos de la población, cuando la universidad asume la responsabilidad y el desafío de mantener en el sistema educativo a esta clase de alumnos, acompañados de buenos resultados en lo académico, o como partícipes en proyectos desarrollados en conjunto con diferentes agentes sociales.

En referencia al **impacto cognitivo**, este se construye cuando las áreas de investigación se abren al desarrollo humano sostenible, cuando las investigaciones abarcan temas como la pobreza, el género humano y la discapacidad, cuando el aprendizaje es compartido con otros actores comunitarios, además cuando este conocimiento cumple con los estándares de calidad y pertinencia impuestos por la universidad. Estos impactos nos llevan a formular el siguiente supuesto:

**“El conocimiento generado por las universidades tiene un impacto positivo en la integración de la enseñanza, la investigación y las necesidades sociales”**



LARSU tiene un costo evidente traducido en dinero, personal, tiempo y expertise. Sin embargo por medio de un programa de responsabilidad social eficiente, las universidades pueden obtener importantes ventajas, tales como la mejora de imagen, la mantención y motivación de sus clientes internos, como por ejemplo sus empleados (Porter y Kramer, 2002).

La RS en educación aparece como “una plataforma dinámica para la enseñanza de una serie de temas actuales de la sociedad. La flexibilidad y la calidad son los criterios esenciales para una transición efectiva desde el grado de licenciatura hacia el de maestría. En este caso, la protección social de los estudiantes por medio de los programas de asistencia financiera debe seguir adelante y por sobre todo ajustarse a la realidad económica de nuestro país. La mayoría de las universidades chilenas no está utilizando los instrumentos de transparencia y credibilidad en sus iniciativas de RS. Basándose en estos argumentos se plantea el siguiente supuesto a saber:

**“<sup>a</sup>Mientras más vinculada este la estrategia de una universidad con una causa social, mayor será el impacto y beneficio sobre una sociedad”**

Por lo tanto, se podría afirmar que las universidades son los principales actores para producir esos cambios, pero las universidades chilenas no son capaces de afrontar con éxito estos desafíos. Hay un alto grado de crítica de parte de los estudiantes con referencia a la calidad del servicio educativo brindado junto a las opciones o planes para su financiamiento.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Es un estudio de carácter exploratorio, basado en una investigación del tipo cualitativa y un diseño de carácter descriptivo, que tiene por finalidad obtener una comprensión más profunda de como las universidades chilenas integran sus iniciativas de RS en sus estrategias para obtener una ventaja competitiva en el “mercado” de la educación superior chilena.

La justificación básica de esta investigación proviene del hecho de que la Responsabilidad Social Universitaria ayuda a estas instituciones a mejorar su imagen, fortalecer su marca y aumentar su valor institucional y ético frente a la comunidad. Con el objeto de obtener información primaria, se realizaron entrevistas en profundidad con estudiantes, académicos y personal encargado de los proyectos de responsabilidad social.

Diferentes instrumentos fueron utilizados para la recolección de estos datos: cuestionarios, entrevistas con actores claves dentro de las universidades, análisis de documentación pública, y estudios de documentación interna que no son de dominio público. La muestra estuvo constituida por 9 estudiantes de la Escuela de Construcción de la Universidad Mayor Sede Temuco y 9 alumnos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad Central Campus Santiago. Esta cifra representa al 8% del total de alumnos matriculados en sus respectivas escuelas. Además fueron entrevistados 5 administradores, 2 de los cuales pertenecen a la Universidad Central Campus Santiago y 3 a la Universidad Mayor Sede Temuco, ocho miembros del personal académico que imparten clases de responsabilidad social en la Universidad Central de Chile. Dichos instrumentos fueron aplicados por los autores y un equipo de estudiantes de último año de la Universidad Mayor. Las entrevistas también cubrieron la identificación de iniciativas de responsabilidad social de las universidades, su aplicación y sus resultados en términos de los beneficios a la comunidad local, a la universidad y de los departamentos, así como a sus estudiantes.

En Chile la mayor motivación de las universidades privadas para canalizar su ayuda, es por medio de las donaciones hacia causas (70 por ciento) humanitarias (incluyendo a ayudar a los niños y / o de los pobres). Esto podría explicar por qué las áreas como la protección del medio ambiente, la educación cívica no se encuentran entre las áreas de donación más favorecida por dichas instituciones.

Un destacado académico entrevistado menciona lo siguiente: “Una universidad no puede funcionar como una institución aislada de su entorno social y debe comprometerse a reinventar la sociedad. Esta debe integrarse con la comunidad para crear una sinergia para contribuir al desarrollo social y a la construcción de una sociedad basada en el conocimiento”. Por otro lado un elemento importante que arrojaron los resultados de las encuestas es que los estudiantes chilenos, junto al personal docente no perciben a las universidades como socialmente responsables. Sin embargo, las entrevistas aplicadas al personal de gestión revelan que una universidad puede contribuir en materia de enseñanza de la ética a sus estudiantes. Al indagar al respecto de los motivos que tienen las universidades para participar en acciones de Responsabilidad Social, los resultados arrojaron que un 35% de los encuestados creen que estas instituciones lo hacen forzadas por presiones exógenas, y 3 de cada 10, piensan

que se asume esa tarea para aumentar la reputación o prestigio. Igualmente sorprende que el 15% opine que las universidades asumen este imperativo, porque se trata de una moda (Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Los motivos para la participación de la responsabilidad social en las instituciones estudiantiles**

Ítems	Resultados
Las Universidades se ven forzadas por presiones externas	35%
Aumento de la reputación de una universidad	30%
Es una moda	15%
Para obtener una ventaja competitiva	5%
Atraer y mantener buenos estudiantes	3%
Atraer y mantener buen staff de académicos	8%
Reducir los costos de operación	2%

Al momento de dialogar con los estudiantes, muchos de ellos se decepcionan una vez que ingresan al sistema de educación superior, ya sea porque la gran cantidad de alternativas académicas se concentran más bien en actividades teóricas y clásicas, en desmedro de cultivar habilidades y conocimientos prácticos dentro del currículo formal.

A la pregunta “Hasta qué punto cree usted que los egresados de las universidades están familiarizados con el concepto y prácticas de RS a consecuencia de los programas de educación formal ofrecidos por su facultad”, un gran porcentaje de académicos y estudiantes de las universidades chilenas involucradas en este trabajo han respondido que el tema se menciona solo de manera marginal y no existe una disciplina formal centrada en la Responsabilidad Social.

Complementariamente, se debe reconocer que solo el 30% de los encuestados se declararon familiarizados con el concepto de RS. Un abrumador 60% estimaron que tenían muy poco conocimiento de la Responsabilidad Social. Un profesor asistente de la Escuela de Construcción de la Universidad Mayor, ha respondido “Se menciona el tema de forma marginal y no existe una disciplina formal centrada en la RS”.

Las universidades descritas en esta investigación, implementan una educación basada en la metodología de las competencias, formación

que no ha podido mantenerse al ritmo de los contextos, complejos y dinámicos del nuevo entorno organizacional. Los programas de estudio reflejan una escasa orientación internacional y no son lo suficientemente interdisciplinarios. En referencia a este tema, recientemente en nuestro país se están incluyendo dentro de los programas curriculares cursos en los cuales se hace referencia explícita a la Responsabilidad Social. El propósito de estos cursos de RS es familiarizar a los estudiantes y académicos con los elementos básicos de la RS. Las ventajas de estos cursos, consisten en el hecho de que, permite a los alumnos desarrollar una serie de habilidades básicas en el campo de la RS y generar una forma lógica de pensamiento y conciencia en referencia a esta materia.

## **CONCLUSIÓN**

La Integración y vinculación de la Responsabilidad Social con las empresas y los planes de estudio, de las diversas carreras que componen la oferta académica en Chile, va a significar una transformación del actuar de las instituciones educativas, provocando cambios sociales, actuando como actores comprometidos y socialmente responsables dentro de una comunidad.

Las universidades deben asumir el liderazgo en la transformación de la sociedad chilena y asumir el difícil rol de iniciar estos cambios, para que sean visibles, responsables e involucrando a los diferentes agentes que componen una determinada comunidad. Existe una necesidad de orientar los esfuerzos hacia un enfoque de servicios, donde el foco principal de este, sean los estudiantes y los diferentes públicos de interés que forman parte de nuestra sociedad. Nuestros resultados muestran que una universidad puede obtener una forma de ventaja competitiva, si maximiza sus contribuciones a causas sociales y además de esto, logra una mayor visibilidad a lo largo del tiempo, acompañado de un fuerte compromiso hacia la comunidad.

Otra conclusión del estudio es que las universidades chilenas se centran más en la dimensión interna de la RSE, la mayoría de ellas concentran y dirigen sus acciones de responsabilidad social a sus empleados y familias.

Finalmente, es importante resaltar que el presente documento es limitado en términos de los datos experimentales obtenidos. Investigaciones futuras deben examinar factores de exploración y la correlación entre ellas por la investigación experimental.

### Referencias documentales

- ARNZTEN, Bechina. 2008. "From Corporate Responsibility (CSR) to University Social Responsibility (USR)" the influence of information communication Technology on University Corporate Responsibility, available at, [http://www.usralliance.org/resources/Aurilla\\_Presentation\\_Sessions6.pdf](http://www.usralliance.org/resources/Aurilla_Presentation_Sessions6.pdf). Referred on 10.23.2009.
- ATAKAN, Serap; EKER, Tutku. 2007. "Corporate identity of a socially responsible university: A case from the Turkish higher education sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, N°1, pp. 55-68.
- BADAT, Saleem. 2009. "The role of higher education in society: valuing higher education", HERS-SA Academy, University of Cape Town, Graduate School of Business, Cap Town, available at <http://eprints.ru.ac.za/1502/>. Referred on 10.22.2009.
- BENNEWORT, Paul; JONGBLOED, Ben. 2009. "Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization", *Higher Education*, N° DOI 10.1007/s10734-009-9265-2. Enschede, The Netherlands.
- CHOMSKY, Noam. 2002. **Los límites de la globalización**. Barcelona: Ariel.
- FONLON, Bernard. 2009. **Genuine Intelletuals**. Academic and Social Responsibilities of Universities in Africa, Langaa RPCIG. Bamenda, Camerún.
- GIBBONS, Michael. 2005. "Choice and Responsibility: Innovations in a New Context, Higher Education Management and Policy", *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, Vol. 17, N° 1, pp. 9-23.
- GOOSSEN, Rick. 2009. "Universities and Corporate Social Responsibility: A competitive Advantage?" Available at, <http://www.avantage.com/content/universities-and-corporate-social-responsibility-competitive-advantage>, referred on 11/21/2009. Consultado el 18.09.2010.
- IMMERWAHR, John. 1999. "Taking Responsibility Leader' Expectations of Higher Education", The National Center for Public Policy and Higher Education, available at, <http://www.highereducation.org/responsibility.shtml>, referred on 11.12.2009.

- LEVIN, Ross. 2006. "Universities Branch Out: From their student bodies to their research practices, universities are becoming more global", *Newsweek International*, pp. 21-28, available at, [http://www.law.yale.edu/documents/pdf/Public\\_Affairs/PresidentLevinArticle.pdf](http://www.law.yale.edu/documents/pdf/Public_Affairs/PresidentLevinArticle.pdf), referred on 11.12.2009.
- MILITARU, Gheorghe; IONESCU, Sorin. 2008. "The corporate social responsibility and the supply chain: an empirical investigation", *Proceeding of the 19th International DAAAM Symposium*, 22-25th October, Trnava (Slovakia).
- NICOLESCU, Cristina. 2007. "Business and Economics Graduates in Romania: Socially responsible or Socially Alienated?" *International Policy Fellowships*, <http://www.soros.org/inistives>. Consultado el 12.12.2010.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. 2002. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", **Harvard Business Review**, 12: 57-68. 78-92. Boston, USA.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. 2006. "Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate social responsibility", **Harvard Business Review**, December, 78-92.
- REISER, John. 2008. University Social Responsibility definition. Cited and retrieved 14.10.2009 from [http://www.usralliance.org/resources/Aurilla\\_Presentation\\_Session6.pdf](http://www.usralliance.org/resources/Aurilla_Presentation_Session6.pdf). Referred on 14.10.2009.
- STEVENS, John; BAGBY, John. 2001. "Knowledge Transfer from Universities to Business: Returns for all Stakeholders?". **Organizations**. Vol. 8, N° 2: 259-268. Universidad Construye País, Chile. Disponible en [www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl). Consultado el 15.03.2007.
- VALLAEYS, François. 2006a. "Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria", en CD: Responsabilidad social universitaria, Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID. Disponible en: <http://www.udlap.mx/rsu>. Consultado el 20.10.2010.
- VALLAEYS, François. 2006b. "El ethos oculto de la Universidad", en CD: Responsabilidad social universitaria, Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID. Disponible en: <http://www.udlap.mx/rsu>. Consultado el 25.11.2010.