

October 2020

¿Responsabilidad social universitaria o extensión social? Elementos para un análisis del compromiso social de las universidades. Estudio de un programa para el desarrollo regional en Tolima, Colombia

Olga Navarro-Flores

Université du Québec à Montréal-UQÀM, navarro-flores.olga@uqam.ca

Paula Lorena Rodríguez

Universidad de Ibagué, paula.rodriguez@unibague.edu.co

Luis Hernando Sánchez

Université du Québec à Montréal-UQÀM, sanchez.luis_hernando@courrier.uqam.ca

Follow this and additional works at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar>



Part of the [Comparative Politics Commons](#), [Education Policy Commons](#), [Latin American Studies Commons](#), [Other Public Affairs](#), [Public Policy and Public Administration Commons](#), [Public Administration Commons](#), and the [Public Policy Commons](#)

Recommended Citation

Navarro-Flores, Olga; Rodríguez, Paula Lorena; and Sánchez, Luis Hernando (2020) "¿Responsabilidad social universitaria o extensión social? Elementos para un análisis del compromiso social de las universidades. Estudio de un programa para el desarrollo regional en Tolima, Colombia," *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 4 : Iss. 6 , Article 6.

DOI: [10.22191/gobernar/vol4/iss6/4](https://doi.org/10.22191/gobernar/vol4/iss6/4)

Available at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol4/iss6/6>

This Article is brought to you for free and open access by The Open Repository @ Binghamton (The ORB). It has been accepted for inclusion in *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* by an authorized editor of The Open Repository @ Binghamton (The ORB). For more information, please contact ORB@binghamton.edu.

**¿Responsabilidad social universitaria o extensión social?
Elementos para un análisis del compromiso social de las universidades.
Estudio de un programa para el desarrollo regional en Tolima, Colombia**

Olga Navarro-Flores, Paula Lorena Rodríguez & Luis Hernando Sánchez*

Resumen. La Universidad de Ibagué (Unibagué) presentó en 2008 varias iniciativas para responder a la articulación de la educación superior con el desarrollo local. El programa Paz y Región es una de esas iniciativas y es el centro de este artículo, cuyo objetivo es analizar dicho programa a la luz de dos conceptos relacionados: la extensión universitaria y la responsabilidad social universitaria (RSU). Nuestra perspectiva de análisis es organizacional y nuestra hipótesis es que este programa plantea una respuesta al desarrollo regional del Departamento del Tolima, Colombia, a partir de una perspectiva co-construida de la extensión social.

Palabras clave: Desarrollo local; desarrollo regional; responsabilidad social universitaria; extensión universitaria; compromiso social.

University social responsibility or social extension? Elements for an analysis of universities social commitment

Abstract. In the year 2008, the University of Ibagué launched several initiatives to articulate higher education with local development. The Programa Paz y Región (Peace and Region Program) is one of those initiatives and it is the focus of this article, whose purpose is to analyse this program in the light of two related concepts: university extension programmes and university social responsibility (USR). Our analysis is based on a managerial perspective and our hypothesis is that “Paz y Región” responds to regional development in Tolima, Colombia, from a co-constructed perspective of extension programmes.

Key words: Local development; regional development; university social responsibility; university extension; social commitment.

Contenido: 1. Introducción. 2. Aspectos conceptuales de nuestro estudio. 3. La responsabilidad social y las universidades. 4. Responsabilidad social un concepto en evolución. 5. Responsabilidad social como proceso de construcción social. 6. Nota metodológica. 7. Presentación del Programa Paz y Región en su contexto histórico e institucional. 7.1 Antecedentes históricos. 7.2 Estructura de la universidad. 7.3 Reforma estructural. 7.4 Funcionamiento del Programa Paz y Región. 8. Análisis de la experiencia Paz y Región a la luz de nuestra propuesta conceptual. 9. Conclusión. 10. Referencias

Recepción: agosto 21 de 2019 | Modificación: noviembre 29 de 2019 | Aprobación: marzo 5 de 2020

DOI: 10.22191/gobernar/vol4/iss6/4

* **Olga Navarro-Flores.** Universidad de Quebec en Montreal, Canadá. navarro-flores.olga@uqam.ca. **Paula Lorena Rodríguez,** Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, Universidad de Ibagué, Colombia. paula.rodriguez@unibague.edu.co. **Luis Hernando Sánchez,** Universidad de Quebec en Montreal, Canadá. sanchez.luis_hernando@courrier.uqam.ca

1. Introducción

La Universidad de Ibagué (Unibagué) es una institución de educación superior, ubicada en la ciudad de Ibagué, capital del Departamento del Tolima, en Colombia. Esta universidad cuenta con cinco facultades académicas que ofrecen conjuntamente diecisiete programas de pregrado y múltiples programas de posgrado. Dentro de su visión, la universidad se proyecta como “un centro permanente de reflexión sobre el desarrollo del medio [...], y reconoce que es función suya generar y transmitir conocimientos y destrezas, y difundir y aplicar el conocimiento científico a la solución de problemas de la comunidad”¹.

Fundada en 1980, Unibagué es una institución privada sin fines de lucro, cuyo consejo de fundadores fueron emprendedores tolimenses “comprometidos con el desarrollo regional”. Desde su creación la universidad vela por ofrecer posibilidades de educación superior a los jóvenes de la región del Tolima, incluyendo aquellos en situación de vulnerabilidad socioeconómica. “Una característica particular” según el ex-rector de Unibagué, “pues siendo una institución privada, ofrece educación superior a los estratos socioeconómicos uno, dos y tres, los más vulnerables de la población colombiana”; sin embargo, la universidad quiso ir más allá: “¿Cómo articular la educación superior con el desarrollo local?” de tal forma que el adjetivo regional se traduzca en un programa real y concreto, que refleje “la esencia de esa universidad” (AR-2017: 2:55). Esta pregunta se tradujo en una reforma importante y en un programa de desarrollo alrededor del 2008, cuando Unibagué lanza dos iniciativas buscando un impacto en el desarrollo local a dos niveles: a nivel interno, en la educación de jóvenes y en la investigación; y a nivel externo: establecer un puente entre el trabajo de los estudiantes y las necesidades de los municipios del Tolima.

En este contexto, el programa Paz y Región fue diseñado para ofrecer a los estudiantes próximos a graduarse de pregrado, la posibilidad de trabajar durante un semestre en un proyecto de desarrollo dentro de un municipio del Tolima. Cada proyecto es elaborado conjuntamente entre el equipo de Paz y Región y las organizaciones locales, incluyendo a los municipios, creando de esta forma un efecto de sinergia que cumpla con los planes de acción municipal². Cada proyecto representa una ocasión para que los estudiantes apliquen los conocimientos recientemente adquiridos en la universidad, y consecuentemente respondan a problemas reales de desarrollo social y económico: “El programa Paz y Región hace que el campus de la Universidad [se traslade a] los 47 municipios del departamento [...]. No es coyuntural, [...] es institucional [...]. Es una oportunidad inédita de educación para la ciudadanía de los estudiantes” (FP-2016, p.3).

Según la coordinadora académica del programa, una de sus características es que representa una oportunidad para que los estudiantes apliquen sus conocimientos en el contexto de su región, de una forma creativa y reflexiva:

En palabras de nuestros estudiantes, en las jornadas de lecciones aprendidas, Paz y Región los saca de su zona de confort, les permite vincularse a

¹ <https://www.unibague.edu.co/la-universidad/historia-y-naturaleza-juridica/#misionyvision>, (31 de octubre de 2020).

² El plan de acción es discutido y determinado en concertación entre diferentes actores locales. Son promovidos por las alcaldías, e involucran a hospitales y clínicas, instituciones educativas, juntas de acción comunal, emisoras comunitarias, asociaciones de pequeños agricultores, asociaciones de mujeres, etc.

problemáticas reales donde ellos pueden valorar cuál es el aporte que hacen a su transformación. En ese sentido, genera un mayor sentido de confianza (...), también problematizan su rol ciudadano, su quehacer profesional, y la injerencia de las decisiones que ellos toman y las consecuencias que éstos tienen en las comunidades. (MA-2019, 6:23-6:49).

Los estudiantes adquieren competencias y habilidades profesionales, personales, sociales y laborales, y aportan además un conocimiento práctico y un sentido crítico a los municipios, lo que contribuye a reforzar la capacidad de los grupos locales para responder a sus propias necesidades. Aun cuando Unibagué se inspira de programas similares en Colombia, la propuesta de Paz y Región es innovadora a nivel social, académico e institucional. A nivel social, Unibagué construyó una red de relaciones estrechas con los actores locales desde el inicio de la reflexión que daría origen al programa. A nivel académico, el programa resulta de una transformación curricular que busca mejorar la educación de los estudiantes mientras los acerca a su contexto. Y finalmente, a nivel institucional, el programa representa una (re)conciliación estratégica de los principios y el quehacer universitarios con el desarrollo de su región. En efecto, de acuerdo con el reglamento, Paz y Región fue creado por la Universidad de Ibagué “*en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), su misión y su compromiso con la formación integral y con el desarrollo regional*”, y responde a una “*estrategia curricular de formación integral.*” (Universidad de Ibagué (a), 2019: 1).

En cuanto a la literatura científica sobre este tipo de programas, existe una fractura entre los autores que hablan de responsabilidad social universitaria (RSU), y quienes hablan de la extensión universitaria; otros incluso conceptualizan la RSU como una evolución natural de la extensión universitaria (Ribas, 2007; Vallaey, 2014). Así pues, a la luz de un recorrido histórico-conceptual sobre la extensión universitaria y la RSU, haremos un análisis del programa Paz y Región y trataremos de identificar en primer lugar las diferencias conceptuales y empíricas entre la responsabilidad social y la extensión universitaria, y en un segundo lugar identificaremos elementos de respuesta a nuestra pregunta ¿Cómo caracterizar el vínculo entre la propuesta curricular y la responsabilidad social del programa Paz y Región, en el contexto de desarrollo regional del Departamento del Tolima? Este análisis pretende aportar nuevos elementos teóricos y empíricos para contribuir a una mejor comprensión del papel de las instituciones de educación superior dentro su contexto social, económico y político.

2. Aspectos conceptuales de nuestro estudio

La extensión universitaria tiene sus orígenes en América Latina alrededor de 1918, con la reforma de Córdoba en Argentina (Tunnermann, 1978). Esta reforma tuvo su origen en un movimiento de estudiantes cordobeses, conocido como el Movimiento de Córdoba, que propuso una mayor autonomía para las universidades con respecto al Estado, y un acercamiento importante de éstas a las problemáticas sociales de la región. El movimiento se propagó fácilmente por América Latina en un contexto en el que las universidades respondían a un control elitista y conservador de la vieja jerarquía oligárquica y eclesial (Ortiz-Riaga et Morales-Rubiano, 2011). Las propuestas del Movimiento de Córdoba incluyeron igualmente la gratuidad de estudios superiores, la ayuda social a los estudiantes y el servicio de extensión social universitaria (Tunnermann, 1978). Desde entonces la función universitaria se ha

transformado esencialmente para incluir objetivos ligados a su función social llamada “extensión social”, además de sus objetivos tradicionales de enseñanza superior e investigación (Ortiz-Riaga & Morales-Rubiano, 2011).

Varios autores identifican tres enfoques de extensión, el clásico, el económico-gerencial y el socio-político. El enfoque clásico o asistencialista consiste en una relación unidireccional en la cual la universidad transmite conocimientos a la comunidad, y ésta recibe pasivamente los beneficios de la relación. El enfoque económico-gerencial orienta al quehacer universitario, enseñanza e investigación, hacia la mejora de la situación del sector privado, o hacia la eficiencia administrativa y, más recientemente, a la responsabilidad medio-ambiental de la universidad misma. Por último, el enfoque socio-político o concientizador se inspira de los principios de Paulo Freire, educar para transformar, donde la universidad y la comunidad co-construyen sus problemáticas, dentro de una perspectiva de diálogo y participación (González & González, 2003; Serna, 2007; Moncada, 2008; Ortiz-Riaga & Morales-Rubiano, 2011).

Díaz-Vallejo (2016) sugiere que el enfoque clásico-asistencialista de la extensión universitaria favorece la interacción entre profesores y estudiantes, pero inhibe la participación de la comunidad, pues lejos de emanciparla, este enfoque acentúa su pasividad. Las condiciones de la investigación, especialmente la falta de su financiamiento y el hecho que no siempre están ligadas a problemáticas de la comunidad, son condiciones que desvirtúan igualmente la extensión y refuerzan la distancia entre la universidad y los problemas sociales. Como resultado, las instituciones de educación superior se aíslan de la sociedad y se limitan a la difusión de un saber neutro y descontextualizado (Tunnermann, 2008; Díaz Vallejo, 2016).

3. La responsabilidad social y las universidades

Al inicio de los años 2000, la responsabilidad social (RS), llega a las puertas universitarias y con ella, un nuevo impulso a la extensión social en un contexto en el que se necesita superar el enfoque asistencialista y actualizar su práctica. Se atribuyó entonces a la RSU un papel estratégico, creando sinergia entre la extensión, la docencia y la investigación, incluyendo además la gestión misma de la universidad (Ríos, 2006; Beltrán-Llevador et al, 2014; Torres & Sánchez, 2014).

De ahí que algunos autores afirman que la RSU es un enfoque actualizado de la extensión universitaria, cuya evolución pasa de un enfoque parcial y asistencialista de servicio a uno holístico que integra los tres pilares del desarrollo sostenible: medio-ambiental, social y financiero-económico, al quehacer universitario (Baca Neglia, 2015). Esta conceptualización de RS incluye tres dimensiones claves, las transversales (principios y valores generales), las funcionales (docencia, extensión, investigación y gestión), y finalmente las teleológicas (desarrollo social) (Vallaey, 2011; Baca Neglia, 2016). Sin embargo, en un estudio en Perú, la dimensión funcional toma precedencia porque facilita la puesta en práctica de las otras funciones, contribuyendo a: *«mejorar la calidad de vida de la comunidad (interna y externa), minimizar los impactos perniciosos y optimizar los beneficios predichos de la universidad»* (Baca Neglia, 2016: 206).

La dimensión funcional parece ser priorizada e instrumentalizada por la dirección universitaria en América Latina, en detrimento de las otras dimensiones que definen conjuntamente el carácter holístico de la RSU. Es lo que se refleja en estudios en Colombia, por ejemplo, donde la RSU se explica en función de la práctica gerencial, de la rendición de cuentas de la universidad sobre su gestión eficiente de

sus recursos, de la gestión ética y medio ambiental, de la calidad de vida institucional, y de la formación socialmente responsable de los estudiantes y egresados (Navas Ríos & Romero González, 2016; Moscoso & Vargas, 2013).

En Brasil, Ribas (2007) y Calderón et al. (2017), destacan que la RSU se concentra generalmente en el buen desempeño institucional en el mercado educativo y en la formación para el desarrollo humano de los estudiantes. Más allá de América Latina, la literatura consultada destaca no sólo una preferencia funcional y gerencial de la RSU, sino también una confusión conceptual. Por ejemplo, dentro de los estudios analizados, Bokhari (2017), en Arabia Saudita; Mehta (2011) en Medio Oriente; Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano (2012), en España y Vasilescu et al, 2010 en Rumania, tratan indistintamente los conceptos de RSU y de la empresa (RSE).

4. Responsabilidad social un concepto en evolución

En nuestra perspectiva, esta confusión conceptual es un síntoma de un importante sesgo gerencial en la comprensión y práctica de la RSU, el cual no da cuenta del proceso de construcción social que ha sido diferente en cada caso. En el caso de la RSE, la cuestión de cómo controlar la arbitrariedad de los dirigentes empresariales encuentra dos respuestas a mediados de los años 1900: a través de la regulación que exige una mayor responsabilidad social de la empresa, o a través de la implicación de los accionistas que aprueban pautas socialmente responsables para sus empresas. Según Pasquero (2005: 99-101), a pesar de que los fundamentos filosóficos de la RSE nacen de la ética empresarial, es la sociología de las organizaciones la que construye la base científica de la RSE, porque integra el proceso de toma de decisiones sobre la RSE dentro del contexto organizacional; contribuye a la conceptualización de las partes interesadas; y finalmente porque da legitimidad académica al debate entre las tendencias utilitaristas y las tendencias normativas de la RSE. En teoría como en la práctica, es la estrategia la que arraiga el concepto de la RSE al campo de la gestión, específicamente con el concepto de la gobernanza (Labelle et al., 2017; Pasquero, 2005; Turcotte, 2005).

De acuerdo a Labelle, et al. (2017), la gobernanza representa un cambio de paradigma de la dirección, en el sentido que la dirección tradicional da un paso hacia una «gobernanza» definida *“como un conjunto de convenciones, de relaciones, de reglas y de comportamientos que permiten tomar en cuenta el creciente papel que juegan los actores sociales (sociedad civil, empresas) en la respuesta a problemas sociales”* (Labelle et al, 2017: 132, traducción libre). Según Labelle et al., la gobernanza no transforma fundamentalmente el contrato implícito entre la organización y la sociedad, sino lo extiende para incluir las preocupaciones sociales dentro de las funciones sustantivas de la organización.

A partir de esta perspectiva, y retomando la puesta en práctica de la RS en las universidades, la priorización de la dimensión funcional parece reflejar una tendencia utilitarista de la RS, alejándose de la tendencia estratégica de la RS. Asimismo, dentro de esta última, el concepto de gobernanza se asemeja a la propuesta de Baca Neglia (2016), la cual caracteriza a la gestión universitaria por la inclusión de los intereses de las partes interesadas y por la contextualización de sus estrategias en los problemas sociales. El carácter holístico en ambas perspectivas es el punto de arraigo de una concepción determinante de la RS actual, susceptible de ser aplicada tanto en las empresas como en las universidades.

Aplicada a la gestión universitaria, la RS podría ser un estilo de gobierno que involucra estrategias de inclusión de las partes interesadas, internas y externas, en la

gestión universitaria y en sus funciones fundamentales, es decir la educación, la investigación y la extensión social; donde esta última adquiere un enfoque socio-político dentro del cual la universidad y la comunidad construyen sus problemáticas y conciben proyectos de interés común. (González & González, 2003; Serna, 2007; Moncada, 2008; Ortiz-Riaga & Morales-Rubiano, 2011).

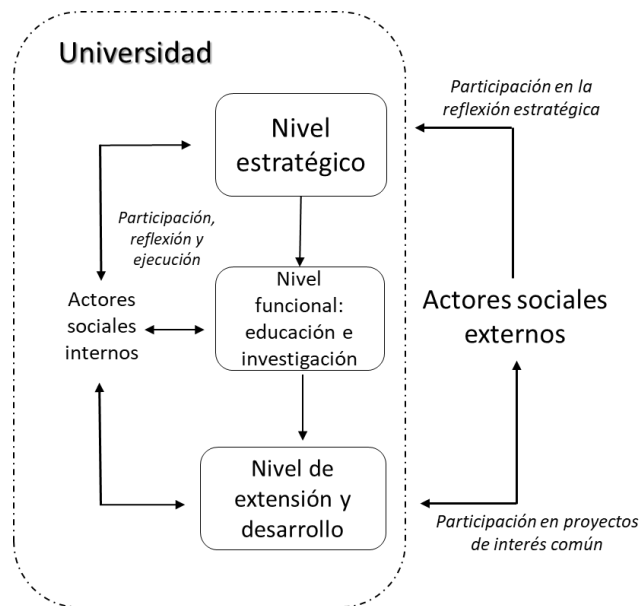
5. Responsabilidad social como proceso de construcción social

A la luz de lo anterior, nuestra concepción de RSU incluye un modo de gobernanza, que permite la relación y la participación de diferentes actores sociales, o partes interesadas, quienes se apropian del concepto y de su práctica, en un proceso de co-construcción del contenido de la RS; *“un proceso como éste permite el reconocimiento que el contenido de la responsabilidad social [...] releva de una construcción o de un compromiso social y no de un proceso científico”* (Gendron, 2011: 33, traducción libre). Es además una concepción donde la universidad es un actor social importante que cumple con un papel transformacional en su contexto inmediato:

La tarea de liderar los aportes y reflexiones que permitan alcanzar una mejor sociedad, más equitativa y más justa con especial atención a un desarrollo sustentable, en donde la universidad sea la institución capaz de mostrar cuáles son las mejores formas de construir una mejor sociedad. (Gaete, 2011: 116-117).

Esta perspectiva transformacional busca la creación de valor socio-económico gracias al fortalecimiento del vínculo entre la universidad y los diferentes actores sociales. Así pues, la RSU es a la vez una gobernanza cuya envergadura es más amplia y más comprehensiva que la estrategia interna, la gestión y la rendición de cuentas; por el contrario, va más allá de acciones unidireccionales con la comunidad, incluyendo al sector privado. La RSU es una propuesta dialéctica de transformación desde la universidad hacia la comunidad, desde la universidad hacia las aulas, desde las aulas hacia la sociedad y viceversa.

Figura 1. La responsabilidad social como gobernanza universitaria (página siguiente):



Fuente: elaboración de los autores con base en Labelle et al., 2017, Baca Neglia, 2016; y Herazo, et al., 2012: 96.

En nuestra concepción, la gobernanza se inscribe precisamente dentro de la visión estratégica de la universidad, es decir la dimensión transversal (principios y valores generales). Este estilo de gestión orienta la dimensión funcional, que es la docencia, la investigación y la gestión, tomando en cuenta la gestión interna y medioambiental; y finalmente fortalece la dimensión teleológica con una extensión transformacional de desarrollo social. En esta concepción, los actores sociales, tanto a nivel interno como a nivel externo son los co-creadores y portadores del contenido de la responsabilidad social a todos los niveles del quehacer universitario.

A partir de esta perspectiva, proponemos en las páginas siguientes el análisis del programa Paz y Región cuyo origen fue una propuesta de desarrollo regional en Tolima, Colombia.

6. Nota metodológica

Alrededor del año 2008, Unibagué se compromete con una reforma estructural interna dentro de la cual nacen dos iniciativas buscando un impacto en el desarrollo local a dos niveles: a nivel interno, en la educación de jóvenes y en la investigación; y a nivel externo, en la región, pues tanto la educación como la investigación estarían vinculadas a la respuesta de necesidades de los municipios del Tolima. Estas dos iniciativas están intrínsecamente ligadas al Programa Paz y Región³, que es el objeto de la investigación en este artículo. Este análisis estuvo motivado por dos razones: la primera es que el programa cobró un valor particular en un contexto en el que la pobreza en Tolima alcanzaba índices preocupantes. En efecto, en 2002 la pobreza extrema o indigencia, caracterizada por hogares que no tienen ingresos suficientes para cubrir sus gastos de canasta familiar, contaba con el 20.9% de la población tolimense. Aun cuando este índice disminuyó a 17.35% en el 2010, todavía se

³ Conocido dentro de la Universidad y en la región como *Paz y Región*, simplemente.

encuentra por encima del promedio nacional y afecta particularmente a los jóvenes y a las mujeres (Rojas Oviedo, 2011).

En este contexto, reconociendo el carácter multidimensional de la pobreza, la universidad, junto con otros actores de la región, proponen una respuesta integral y multidisciplinaria. Esta es la segunda razón de nuestra investigación, particularmente la movilización de los diferentes actores sociales alrededor de un plan de desarrollo que es a la vez académico y regional.

Nuestra investigación es de carácter longitudinal y cualitativa. Dio inicio en el 2015, en un contexto de análisis de experiencias y planificación sobre la base de lecciones aprendidas, un ejercicio que precedió el paso a la etapa obligatoria del programa Paz y Región para todas las carreras de pregrado. Este artículo representa la primera etapa del proceso.

El análisis está basado en una serie de entrevistas semi-estructuradas, encuentros formales e informales que fueron realizados durante visitas puntuales a Ibagué y a Bogotá entre el 2015 y el 2019. Los interlocutores fueron escogidos en función de su nivel de involucramiento directa e indirectamente en la dirección, el manejo y el seguimiento del programa Paz y Región. En total, seis personas participaron en las entrevistas semiestructuradas, y seis personas participantes en un encuentro de equipo de dirección directamente relacionado con la responsabilidad social, el desarrollo regional y la investigación de la Universidad. Además, se realizó un análisis de más de veinte documentos de programación, evaluación, presentación de resultados y lecciones aprendidas, y otros documentos pertinentes a los objetivos de esta investigación y correspondientes al periodo mencionado.

Los datos eminentemente cualitativos fueron examinados dentro de una perspectiva de *teorización arraigada (grounded theory)* (Charmaz, 2014), y de análisis de contenido (Labelle, Navarro-Flores & Pasquero, 2012), la cual consiste en establecer hipótesis a partir de los datos y recurrir a la revisión de la literatura con el fin de corroborar o completar el análisis empírico. Esta estrategia describe un proceso espiral que pasa de la inducción a la deducción, incluyendo la abducción que permite establecer relaciones conceptuales creativas, innovadoras y fundamentadas empírica y teóricamente (Anadón et Guillemette, 2007: 34).

Cabe mencionar que esta investigación longitudinal dio inicio en el año 2015 y continúa hasta la fecha, proyectándose hacia los 10 años de la creación del programa. Los datos son presentados en la siguiente sección de este artículo.

7. Presentación del Programa Paz y Región en su contexto histórico e institucional

7.1 Antecedentes históricos

El crecimiento de la ciudad de Ibagué y el cambio demográfico que vivió en los años 70 reveló la necesidad de crear oportunidades de educación superior que ampliaran y complementaran la oferta universitaria. En este contexto, a finales de la década, los líderes cívicos y empresariales de la ciudad, se dieron cita con el fin de crear una universidad privada en la ciudad de Ibagué, Tolima, Colombia. El proceso contó con la Asociación para el Desarrollo de Tolima, y resultó en un proyecto de universidad cuyos objetivos fueron contribuir al desarrollo de los jóvenes, profundizar sus nexos con la ciudad y fortalecer su talento humano para atender las necesidades de la región. Consecuentemente, se elaboraron los planes de estudio que fueron

aprobados por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, y en 1980 fue creada la Universidad de Ibagué, Unibagué.

Veintidós personas naturales y dos personas jurídicas firmaron el acta de constitución de la nueva universidad, que abrió sus puertas el 17 de agosto de 1981. Actualmente, de acuerdo a su página web, Unibagué se presenta como:

Un centro permanente de reflexión sobre el desarrollo del medio; una universidad que entiende que la investigación es componente fundamental de la educación superior y del espíritu científico, y reconoce que es función suya generar y transmitir conocimientos y destrezas y difundir y aplicar el conocimiento científico a la solución de problemas de la comunidad⁴.

7.2 Estructura de la universidad

El Consejo de Fundadores está formado por representantes de los miembros fundadores y por miembros de número. Estos últimos son emprendedores y representantes de instituciones y de organizaciones en la región del Tolima. De acuerdo al acta de constitución de la universidad, los miembros de número sustituyen a los miembros fundadores cuando éstos últimos fallecen. En el momento de iniciar esta investigación, únicamente tres miembros fundadores formaban parte del Consejo, los otros eran miembros de número.

Este Consejo juega un papel estratégico en cuanto al desarrollo de la Universidad y de la región tolimense; además tiene la autoridad de verificar y nombrar al Consejo Superior. Este último rinde cuentas al Consejo de Fundadores y constituye la principal instancia administrativa y académica de la Universidad; cuenta con once miembros nombrados por el Consejo de fundadores, de los cuales cinco son representantes profesoraes, estudiantiles y emprendedores de la región.

7.3 Reforma estructural

En el año 2008, el Consejo Superior, el rector y los profesores trabajan conjuntamente en un plan cuyos objetivos situarían a Unibagué en el centro del desarrollo regional del Tolima. En otras palabras, el plan de desarrollo buscaba explícitamente darle un significado sustantivo al lema universitario: “*Comprometidos con el desarrollo regional*”, identificando la forma de ligar intrínsecamente la región al quehacer universitario y viceversa. La reflexión culmina con la proposición de una reforma estructural que transforma a la Universidad en un actor relevante en el desarrollo de la región, a través de una presencia permanente y durable fuera de los límites ciudadanos, favoreciendo una actividad académica inherente al quehacer municipal. Uno de los pilares de esta reforma fue el programa Paz y Región.

Diversas experiencias de instituciones de educación superior inspiraron este proceso, particularmente aquellas que mostraban ambos liderazgo y actualidad como por ejemplo: “*los Community College, los Service Learning, el Trabajo Comunal Universitario en Costa Rica, el Compromiso Joven en Argentina, [y] Paz y Competitividad en Colombia*” (Parra Sandoval, et al., 2014: 2).

La reforma estructural toma en cuenta la problemática del Tolima con respecto a tres aspectos: la elevada deserción estudiantil:

⁴ <https://www.unibague.edu.co/informacion-institucional/mision-y-vision>, consultado el 2020-04-16.

La Universidad estaba concentrada en estudiantes de estratos uno, dos y tres [...], que van a colegios públicos [...]. En las ciudades pequeñas de Colombia no son de muy buena calidad, por lo tanto, la formación que los estudiantes reciben, en general, no es muy buena, lo que dificulta su tránsito del colegio a la universidad. Y esto estaba generando en la Universidad niveles de deserción altísimos, casi del 50% ¡Demasiado alto! (AR2017, 15: 29).

El segundo aspecto concierne la aplicabilidad práctica de sus conocimientos a la problemática regional. La tesis de grado es generalmente una ocasión de ofrecer una solución a una problemática específica, haciendo el despliegue de conocimientos adquiridos y dando cierre al pregrado universitario. Sin embargo, en un contexto de desarrollo local, las problemáticas son vastas y complejas, y no pueden ser resueltas a partir de una sola disciplina, sino que requieren soluciones colectivas, multidisciplinarias y de largo plazo:

Hoy en día las problemáticas asociadas con el desarrollo local, sobre todo, no tienen nada que ver con las disciplinas en términos problemáticos. Por lo tanto, los problemas a los cuales deberían enfrentarse estos estudiantes en este último semestre no debían ser problemas de su disciplina, sino problemas del desarrollo local. Lo cual llevaba a que de manera natural esas problemáticas se abordasen desde perspectivas disciplinarias distintas, o sea que esos problemas que se escogieran deberían estar abordados por grupos de estudiantes (AR2017: 9: 57).

El tercer y último aspecto concierne la empleabilidad de los futuros diplomados. Los estudiantes que obtienen su diploma de pregrado no tienen necesariamente ni los medios ni la motivación de entrar al mercado laboral de su municipio o inclusive de su región. En muchos casos, continúan sus estudios universitarios fuera de la región o fuera del país, despojando de esta manera a los municipios de la región del talento humano formado en la Universidad. En este contexto, la reforma estructural ofrece una respuesta intrínsecamente ligada al currículo universitario: no sólo los estudiantes cierran su proceso de formación respondiendo a una problemática local, sino que se abren un mercado de trabajo dentro de su región. Para esto se emprendieron tres grandes áreas de desarrollo: la reforma curricular, el fomento de la investigación y el programa Paz y Región.

Aunque es esta última área la que nos interesa en este artículo, es importante situarla en el contexto general de la reforma estructural de la universidad que presentaremos brevemente en los párrafos siguientes.

En efecto, la reforma estructural representa un esfuerzo de regionalización de la oferta de estudios. La reforma propone un primer año de “estudios generales” comunes a todas las disciplinas con el fin de reforzar las competencias transversales tales como: “*el pensamiento crítico, el pensamiento sistémico, la ciudadanía... todas esas competencias genéricas [...], el cuidado de sí, del otro y de lo otro*” (GB-2019: 1:00:52). El segundo año consiste en una introducción general a la disciplina escogida por los estudiantes, seguido por dos años de adquisición de competencias específicas de la disciplina. El cierre del proceso de formación consiste en el último semestre de trabajo en los municipios de la región, Paz y Región:

La articulación de competencias transversales lo hicimos desde un año antes [...] y terminamos el año pasado [...]. Pues hemos hecho ese trabajo de

articulación en el que, además, no sólo involucramos el ciclo básico, sino que involucramos a Paz y Región [...]. Pues ahí tenemos la articulación entre todos los ciclos (GB-2019: 1:01:48)

La reforma curricular juega un papel muy importante en la regionalización de la universidad, la cual cobra todo su sentido con el desplazamiento de la Universidad hacia los municipios durante los dos primeros años de la formación. Para lograr este fin, la Universidad suscita una red de colaboradores incluyendo a las instituciones de educación secundaria profesional, colegios y universidades públicas y municipios quienes proveen las infraestructuras locales donde se imparten las clases de los primeros dos años universitarios. Esta red permite no sólo la identificación del talento humano local, sino también la contratación de esas personas cuya experiencia y competencia les permiten impartir las clases según el currículo de los primeros años.

La presencia regional de Unibagué responde así a dos objetivos: insertarse en un proceso de desarrollo local y facilitar el acceso de jóvenes socioeconómicamente marginales a la educación superior. En efecto, la disminución de costos de operación que conlleva la regionalización permite a la universidad la oferta de becas estudiantiles hasta de un 50% de los costos de matrícula. Estos esfuerzos son aunados por las alcaldías quienes financian hasta el 50% de la factura, de manera que ambas, universidades y alcaldías, logran disminuir los costos de la educación superior para las familias más vulnerables de la región.

La segunda área de desarrollo de la reforma estructural fue el fomento de la investigación, por medio del financiamiento para la realización de una investigación arraigada en la realidad de la región y la promoción de enfoques multidisciplinarios. En cuanto al financiamiento, la Universidad de Ibagué y la Gobernación del Tolima firmaron un convenio, *Visión del Tolima 2020-2025*, el cual representa los esfuerzos de una coalición de actores de la región, que aseguran el financiamiento de proyectos de investigación cuyos resultados contribuyen al desarrollo local, incluyendo al sector privado, instituciones públicas y organizaciones comunitarias, colectivas y del tercer sector. El apoyo político y económico, independiente del gobierno en el poder, sostiene la investigación y refuerza el desarrollo académico del cuerpo profesoral.

Dentro de este convenio se crea igualmente el Observatorio de Desarrollo Regional de Unibagué, donde se recolecta, clasifica y registra información con respecto a los indicadores de desarrollo de la región en términos de justicia, salud, educación, desarrollo humano, etc. Cabe mencionar que los estudiantes contribuyen con el Observatorio durante el semestre de Paz y Región, recogiendo datos en los municipios para mantener a los indicadores al día. El último componente de esta área, pero no el menos importante, es la creación del Instituto de Desarrollo Regional de Unibagué. Este instituto tiene el objetivo de articular los proyectos de desarrollo al plan de desarrollo *Visión del Tolima 2020-2025*.

Finalmente, el semestre Paz y Región representa una estrategia de formación multidisciplinaria e integral para todos los estudiantes de Unibagué. Su objetivo es “fortalecer la formación integral de los estudiantes desde la concientización sobre los problemas y la realidad social económica y cultural de su entorno” (Paz y Región, 2019: pg. 8). El programa opera como un puente entre el proyecto educativo universitario y el plan de desarrollo de los municipios.

7.4 Funcionamiento del Programa Paz y Región

El programa forma parte integral del plan de estudios de todos los programas académicos de pregrado de Unibagué a partir del 2017. La obligatoriedad del programa se implementó progresivamente, siendo la facultad de ingeniería la primera seguida subsecuentemente de cada una de las otras facultades, de manera que después de 5 años, en el año 2022, todas las facultades habrán integrado el semestre Paz y Región como requisito obligatorio de grado.

La operación del programa requirió un convenio entre la Universidad y cada municipio, en el que los actores se comprometieron a identificar las necesidades locales y a formular, conjuntamente, los proyectos que se articularían con el plan de Desarrollo Municipal. Cada una de las partes del convenio aporta los recursos necesarios para la vivienda y manutención de los estudiantes. Las municipalidades reciben a los equipos de estudiantes que trabajan en diferentes proyectos de tipo social y económico en las organizaciones, grupos o empresas colectivas de la localidad (Parra Sandoval et al, 2014: 5). De esta forma los proyectos de Paz y Región crean una sinergia entre los actores locales y las funciones académicas de la universidad, en un proceso pedagógico de desarrollo que involucra a estudiantes, docentes, funcionarios de municipios, emprendedores, grupos comunitarios y otros. Esta experiencia permite a los estudiantes:

La posibilidad de formarse en contextos reales, lo que permite que se le dé sentido a la acción y que se afiance en los estudiantes la identidad regional, la autonomía en el aprendizaje, el compromiso social, el trabajo cooperativo y la capacidad para la reflexión y la acción ética (Parra Sandoval & Álvarez, sin fecha: 3).

Paz y Región cuenta con un equipo formado por la dirección, la coordinación de proyectos, la coordinación académica y asesores regionales. Cuenta igualmente con la participación de profesores e interlocutores locales asignados por las organizaciones que participan en los proyectos. La coordinación de proyectos asegura la articulación del proyecto pedagógico de la universidad con las necesidades de los municipios e identifica los escenarios propicios al aprendizaje de los estudiantes en el marco de estos mismos. Para este fin, los proyectos son elaborados conjuntamente con diferentes actores regionales, bajo la coordinación de diversas instituciones públicas y privadas presentes en los municipios. La coordinación académica, por su parte, establece las directivas del proceso formativo de los estudiantes, los objetivos de aprendizaje, la metodología, la evaluación y el seguimiento; y coordina el trabajo de los docentes que se vinculan a la experiencia de los estudiantes. Ambos, profesores e interlocutores, acompañan a los estudiantes tanto en el proceso pedagógico como en el desarrollo de los proyectos (Paz y Región, 2016).

El programa comprende tres etapas claramente distintas pero integradas dentro del mismo enfoque pedagógico (Figura No. 2). La primera etapa es la contextualización que consiste en la capacitación, la elaboración de proyectos y la articulación de estos últimos a los planes de desarrollo local. En esta etapa de inducción, los estudiantes participan en un primer ajuste entre los proyectos, la realidad de los municipios y el plan de acción. Los proyectos cubren generalmente tres temas que son el fortalecimiento institucional, el desarrollo social y económico, y el fortalecimiento de los sectores de salud y educación.

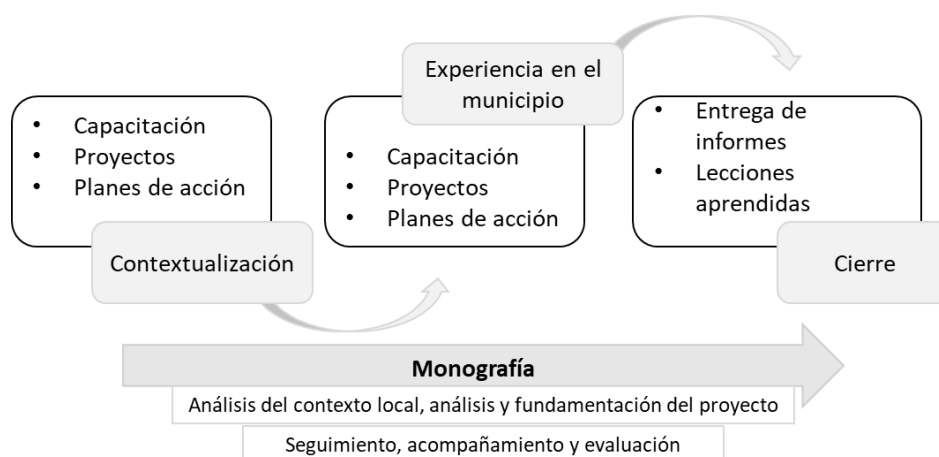


Figura no. 2. Las tres etapas del programa Paz y Región
 Fuente: Informe de Gestión del Semestre Paz y Región Periodo 2011-2018, pg. 18.

La segunda etapa es la experiencia de trabajo de los estudiantes en el municipio. Aquí, la ejecución de proyectos requiere una reflexión crítica por parte de los estudiantes con el fin de estructurar una respuesta concreta, adecuada y a largo plazo con respecto al problema identificado. Dentro de las organizaciones que participan en los proyectos se encuentran alcaldías, hospitales, centros educativos, juntas de acción comunitaria, emisoras comunitarias, asociaciones de agricultores, grupos de mujeres, cooperativas, grupos de emprendedores, etc.

Por último, la etapa del cierre consiste en la entrega de informes de proyectos y sobre todo una reflexión sobre las lecciones aprendidas durante el proceso. El cierre contribuye al fortalecimiento de proyectos subsecuentes a partir de la reconstrucción de la experiencia “*desde la voz de los estudiantes*” donde “*se resaltan los principales aprendizajes, conflictos y aspectos a mejorar*” (Paz y Región, 2017: 2). A lo largo del cierre los estudiantes elaboran una monografía en la que deben describir, entre otros aspectos, el fundamento del proyecto en su contexto. Los estudiantes realizan este trabajo bajo la supervisión, el acompañamiento y la evaluación de los profesores según los lineamientos académicos del programa.

8. Análisis de la experiencia Paz y Región a la luz de nuestra propuesta conceptual

Los municipios son en definitiva el escenario en el que los estudiantes finalizan sus estudios, aprenden el análisis crítico, se concientizan sobre la realidad local y aplican en forma multidisciplinaria los conocimientos adquiridos a una problemática real y compleja. Pero, ¿cómo caracterizar el vínculo entre la propuesta curricular y la responsabilidad social, en el contexto de desarrollo regional del Departamento del Tolima?

Para responder a estas preguntas partiremos de la concepción de la extensión social, según la cual las universidades favorecen uno de tres enfoques. Como lo mencionamos anteriormente, el enfoque clásico, que consiste en una relación unidireccional y asistencialista que inhibe la participación de la comunidad, convirtiéndola en una receptora relativamente pasiva de los beneficios de la extensión. El enfoque económico-gerencial, que se orienta hacia la respuesta de necesidades del sector privado (capacitación, mercado, etc.), o hacia la eficiencia administrativa y

medio-ambiental de la universidad misma. Y el enfoque socio-político o concientizador, donde la universidad y la comunidad construyen los proyectos dentro de una perspectiva de diálogo y participación.

Paz y Región es un puente de transmisión de conocimientos de la universidad hacia la comunidad, pero no de manera unidireccional, de acuerdo con el *enfoque clásico*, sino por el contrario, de manera dialéctica y multidireccional. En efecto, el proceso de decisión sobre los proyectos involucra a los principales actores sociales en cada municipio, quienes influyen tanto en las acciones como en los resultados de los proyectos. Paz y Región es un espacio que favorece la transmisión de conocimientos desde la universidad hacia los actores sociales en las comunidades y viceversa. Este enfoque dialéctico dibuja un círculo virtuoso en el que todos los actores involucrados adquieren y comparten competencias, y se enriquecen mutuamente siendo partícipes de un desarrollo local a largo plazo.

En cuanto al *enfoque económico-gerencial*, los proyectos de Paz y Región están diseñados para contribuir al fortalecimiento institucional y organizacional, especialmente en asociaciones de productores agrícolas, en empresas colectivas y cooperativas, en grupos de mujeres y organizaciones de salud comunitaria. Cada proyecto es un laboratorio de economía social y solidaria, que fortalece el capital social de los actores en los municipios y genera soluciones socio-económicas de una forma sustentable y local. Ciertamente, el aspecto *gerencial* está igualmente presente en Paz y Región, en primer lugar, porque el programa respeta el marco institucional y estratégico de Unibagué; y, en segundo lugar, el programa participa en las redes, coaliciones y espacios de colaboración institucional, como por ejemplo Visión del Tolima 2020-2025, con el fin de asegurar y sostener la contribución de los proyectos de Paz y Región a la investigación académica.

En tercer lugar, los proyectos son elaborados conjuntamente entre la coordinación de Paz y Región y los actores locales, de tal forma que la concepción del proyecto corresponda al plan de desarrollo del municipio correspondiente. En este contexto, Paz y Región refleja un *enfoque sociopolítico-concientizador*, pues los proyectos son construidos no solo para cumplir con los requisitos académicos y la consolidación de competencias transversales en los estudiantes, sino también para responder a problemáticas regionales con la aplicación de soluciones académicas. Esto significa que la concepción, la ejecución y el seguimiento de los proyectos implica una dinámica de diálogo y participación entre todos los actores comunitarios y universitarios. Esta dinámica contribuye a un ejercicio de responsabilidad social que permite a Unibagué ir más allá de la *“filantropía o asistencialismo propio de las actividades que otros tipos de organizaciones privilegian”* (Álvarez et al., sin fecha: pg. 8). En efecto, la participación activa de los actores sociales desde la concepción hasta el cierre de los proyectos representa un proceso de co-construcción de problemáticas comunes (académicas y empíricas), dentro de una perspectiva de diálogo y participación, que resulta en el empoderamiento de los actores locales quienes participan en sus propias iniciativas de desarrollo.

Paz y Región provee un contexto regional para la consolidación de conocimientos de los estudiantes, pero también para la investigación de los profesores quienes, dando seguimiento a los estudiantes, se involucran en proyectos de investigación que contribuyen a problemáticas específicas en los municipios. En suma, Paz y Región se acerca al enfoque *transformacional* de la extensión social, que según Gaete (2011), incluye, además de la educación y la investigación, el liderazgo y el compromiso social de las universidades.

De acuerdo a Vallaeys (2008), la extensión social es principalmente un enfoque parcial que evoluciona hacia un enfoque integral considerando a todos los actores del escenario social interno y externo de la universidad. Según Ribas (2007), la RSU es la evolución de la extensión universitaria. Nosotros sostenemos una concepción de RS en términos de gobernanza universitaria que permite asir las múltiples dimensiones de la respuesta universitaria a las complejas exigencias sociales de nuestro contexto actual. Aplicada al caso de Paz y Región, la RS como gobernanza universitaria explica como la RS es el marco institucional dentro del cual se creó el programa en 2019, como lo mencionamos anteriormente. Además, el programa responde a una estrategia curricular de formación integral, según la cual las competencias transversales son articuladas dentro del currículo académico desde el primer año hasta el semestre Paz y Región, que cierra el ciclo de pregrado.

De acuerdo con nuestro análisis, el programa funciona como escenario de formación integral y como puente para la investigación arraigada, en ambos casos, Paz y Región crea un espacio de participación y diálogo un espacio para la co-construcción de problemáticas comunes frente a las cuales, universidad y comunidad, estructuran respuestas contextualizadas y durables.

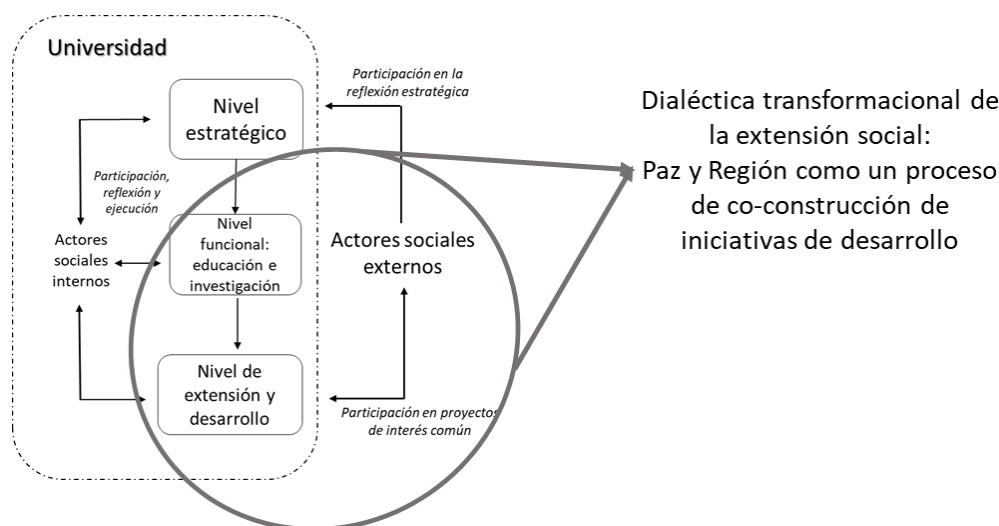


Figura no. 3. La dialéctica transformacional de la extensión social del programa Paz y Región.
Fuente: Elaboración de los autores.

En efecto, como se menciona anteriormente, los actores sociales internos (coordinadores de programa, profesores y estudiantes), conjuntamente con los actores externos (representantes de municipios y de organizaciones locales), participan en la concepción de proyectos de interés común y se implican a diferentes niveles de la ejecución, el seguimiento y la evaluación del mismo, asegurando así la respuesta a objetivos académicos y de desarrollo socio-económico.

Podemos deducir como corolario que el enfoque de Paz y Región representa una dialéctica transformacional según la cual no sólo la universidad contribuye al desarrollo regional, sino que la región contribuye al desarrollo de la universidad. En este sentido, dentro de un enfoque de RSU como gobernanza, el programa Paz y Región traduce la extensión social en un proceso de co-construcción del desarrollo local, en el que la universidad ha sido un actor proactivo imprescindible.

9. Conclusión

La reflexión que empezó en la Universidad de Ibagué en el año 2008 buscaba fortalecer el arraigo regional de su quehacer académico. Esta reflexión sale de la universidad, involucra a diversos actores sociales y construye espacios de colaboración y de acción conjunta para el desarrollo regional. Internamente, Unibagué adopta políticas institucionales que consolidan el vínculo entre la región y la universidad, entre otras iniciativas, el programa Paz y Región representa e ilustra este proceso.

Por último, ¿cómo caracterizar el vínculo entre la propuesta curricular y la responsabilidad social, en el contexto de desarrollo regional del Departamento del Tolima? Paz y Región, supera el asistencialismo y pone en práctica un enfoque transformacional de la extensión social. En efecto, vimos cómo los aspectos funcionales-gerenciales de la RS universitaria son priorizados por diversas universidades, conduciendo a un sesgo utilitarista y limitando la puesta en práctica de la RS a la gestión interna y medio-ambiental de la universidad. Este enfoque sugiere tres lecciones para evitar el sesgo. En primer lugar, la importancia de la complementariedad contrariamente a la priorización entre las dimensiones transversales o estratégicas, funcionales-gerenciales y de extensión social. En segundo lugar, la importancia de una RSU que corresponda a un cambio de paradigma de gobierno a gobernanza universitaria, que permita a la universidad tomar en cuenta a los múltiples y diversos actores sociales de su entorno en la estructuración del quehacer universitario. Y, en tercer lugar, la importancia de una concepción y práctica de la extensión social como un proceso de co-construcción social, donde el diálogo, la participación y el compromiso de los actores guíen la respuesta universitaria a los problemas de la sociedad.

10. Referencias

Álvarez Bustos, M; C.M Santana Sáenz; G.D. Rojas Forero & P.A. Rodríguez (Sin fecha). La región como extensión del campus universitario: experiencia Paz y Región, Universidad de Ibagué, Tolima-Colombia. Propuesta de capítulo de libro.

Anadón, A. et F. Guillemette. 2007. La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?. *Recherches Qualitatives, Hors-série*, no 5, pp. 26-37

Baca Neglia, H. Z. (2016). *La responsabilidad social universitaria: propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima, Perú*. Tesis de doctorado en Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Sevilla, 286p.

Beltran-Llavedor, J; E. Iñigo-Bajo & A. Mata-Segreda. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *UNIVERSIA*, Vol. V, no. 14, pp. 3-18.

Bokhari, A. (2017). Universities' social responsibility (USR) and sustainable development: A conceptual framework?. *International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, Vol. 4, no. 12, pp. 1-9.

Castañeda, G.; M. Ruíz; O. Vilorio; R. Castañeda & A. Quevedo. (2007). El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Revista Negotium Ciencias Empresariales*, vol. 8, no. 3, pp100-132.

Calderon, A., C. Gomes & R. Borges. (2017). Social responsibility of higher education: mapping and thematic tendencies of Brazilian scientific production (1990-2011). *Revista Brasileira de Educação*, V. 21, n. 66, pp 653 – 679.

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory (2nd ed.)*. Londres: SAGE, 388 p.

Díaz Vallejo, L. (2016). *La dynamique de la participation dans les projets d'extension universitaire en Équateur*. Mémoire de maîtrise en Gestion de projet, Université du Québec à Montréal, 145 p.

Gaete Quesada, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, No. 355, pp. 109-133.

Gendron, C. (2011). ISO 26000: une définition socialement construite de la responsabilité sociale, in Capron, M; F. Quarel-Lanoizelée & M-F Turcotte, *ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociale*. Paris: Economica, pp. 17 – 36.

González, G. R. & González, M. (2003). Extensión universitaria: principales tendencias en su evolución y desarrollo. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXIII (1): 15-26.

Herazo, B; G. Lizarralde & R. Paquin. (2012). Sustainable development in the building sector: A Canadian case study on the alignment of strategic and tactical management. *Project Management Journal*, Vol. 43, No. 2, pp. 84–100.

<https://www.unibague.edu.co/>

<https://www.unibague.edu.co/informacion-institucional/mision-y-vision>

Labelle, F., Courrent, J. M., & Spence, M. (2017). Préférences des PME en matière de politiques publiques de responsabilité sociale des entreprises: une comparaison France-Québec. *Management international / International Management/ Gestión Internacional*, 21(3), 130-144.

Labelle, F., Navarro-Flores, O., & Pasquero, J. (2012). Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée. Un regard pratique depuis le terrain en sciences de la gestion. En : J. Luckerhoff, & F. Guillemette (Eds), *Méthodologie de la théorisation enracinée: fondements, procédures et usages*, pp. 61-84.

Mehta, S.R. (2011). Corporate social responsibility (CSR) and universities: Towards an integrative approach. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 4, pp. 300-304.

Moncada, J. S. (2008). La Universidad: un acercamiento histórico-filosófico. *Ideas y Valores*, 137, p. 131-148.

Moscoso, F & J. Vargas. (2013). La responsabilidad social universitaria: más allá de la proyección y extensión social, una mirada a la experiencia de la universidad EAN de Colombia. *Recherches en Sciences de Gestion-Management*, No. 98, pp. 83-106

Navas Ríos, M.E. & Z. Romero González. (2016). Responsabilidad social universitaria: impactos de la Universidad Libre, sede Cartagena, en su gestión socialmente responsable. *Saber, Ciencia y Libertad*, Vol. 11, no. 1, pp. 187-196.

Ortiz-Riaga, M.C. & Morales-Rubiano, M.E. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. *Educación y Educadores*, Vol. 14, no. 2, pp. 349-366.

Parra Sandoval, F. & M Álvarez. (Sin fecha). Jóvenes que construyen región: el sello de la Universidad de Ibagué. Ponencia; Semestre Paz y Región Universidad de Ibagué, Tolima, Colombia.

Parra Sandoval, F.; A. V. Márquez; A Prada & M. Álvarez. (2014). Universidad y Formación para la Ciudadanía. La experiencia del Semestre Paz y Región, *16th World Organization of Systems and Cybernetics Congress(WOSC)*, 2014 - Ibagué 15-17 October, 2014.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique. En: M.F. Turcotte & A. Salmon (dirs). (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec: PUQ, pp. 80-111.

Paz y Región. (2017). *Análisis de la experiencia de los estudiantes que se han vinculado al semestre Paz y Región*. Universidad de Ibagué, agosto 2017, 44 p.

Paz y Región. (2016). *Semestre Paz y Región*, Presentación Power Point, Universidad de Ibagué, abril 2016, 40 p.

Paz y Región. (2019). *Informe de Gestión del Semestre Paz y Región Periodo 2011-2018*. Ibagué, Universidad de Ibagué, enero 2019, 67 p.

Ribas, A. (2007). *Gestao da responsabilidade social: estudo em universidades da regio metropolitana de Salvador*. Tesis de Maestría profesional en gestión y desarrollo local sostenible, Centro de Posgraduação e Pesquisa Fundação Visconde de Cairu, Salvador, Brasil, 171 p.

Rojas Oviedo, I.O.T. (2011). La pobreza en el Tolima y en Ibagué. *El Nuevo Día*, Opinión, Dom, 28/08/2011, p 22:36.

Serna, G. (2007). Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén. *Revista Iberoamericana de Educación*, 43: 3-25.

Torres Castaño, A.G. & Sánchez Vásquez, L.M. (2014). La responsabilidad social universitaria desde su fundación teórica. *Libre Empresa*. Vol 21, pp. 69-105

Turcotte, M-F. (2005). Responsabilité sociale d'entreprise et gouvernance. En: M.F. Turcotte & A. Salmon (dirs). (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec: PUQ, pp. 214-220.

Universidad de Ibagué. (2019). “Resolución No. 028 del 3 de octubre de 2019 Reglamento del Semestre Paz y Región”, 8 p.

Vallaey, F. (2011). University social responsibility: A mature and responsible definition. *Higher Education in the World 5*. Barcelona: Global University Network for Innovation, pp. 88-96.

Vallaey, F. (2014). Responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista iberoamericana de educación superior*, Vol. 5, no. 12, pp 105-117.

Vasilescu, R.; C. Barna; M. Epure & C. Baicu. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, pp. 4177-4182.

Wigmore-Álvarez, A. & M. Ruiz-Lozano. (2012). University social responsibility (USR) in the global context: An overview of literature. *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 31, no. 3-4, pp. 475-498.