

January 2016

Creación de valor social compartido y universidad

Wilson Acosta Valdeleón

Universidad de La Salle, Bogotá, wilacosta@unisalle.edu.co

Paola Milena Suárez Bocanegra

Universidad de La Salle, Bogotá, pasuarez@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Acosta Valdeleón, W., y P.M. Suárez Bocanegra (2016). Creación de valor social compartido y universidad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (71), 199-214.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Creación de valor social compartido y universidad*



Wilson Acosta Valdeleón**

Paola Milena Suárez Bocanegra***

■ Resumen

Las reflexiones que se presentan en este artículo se sustentan en los resultados y hallazgos del Autodiagnóstico de Responsabilidad Social Universitaria que durante el periodo 2014-2015 se efectuó en la Universidad de La Salle, bajo la coordinación de la División de Planeamiento Estratégico y la Coordinación de Extensión de la Universidad. Se busca hacer una primera aproximación proponiendo unas categorías y características que podrían constituirse en un modelo que oriente la acción

* El presente artículo es un producto de la investigación del proyecto titulado *Diseño e implementación de un modelo de evaluación del impacto social de la Universidad de La Salle*. Fue dirigido por la Oficina de Planeamiento Estratégico y la Coordinación de Extensión de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

** Docente investigador, Facultad de Educación de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia; director de la Línea Saber Educativo, Pedagógico y Didáctico del Doctorado en Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia; licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia; especialista en Docencia Universitaria, magíster en Educación con énfasis en Historia de la Educación, doctor en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: wilacosta@unisalle.edu.co

*** Docente investigadora, Programa de Administración de Empresas Agropecuarias, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia; abogada, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia; especialista en Gestión Tributaria y Aduanera, magíster en Asuntos Internacionales, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Gestión e Innovación Agraria, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: pasuarez@unisalle.edu.co

de los entes universitarios y que facilite la transición, no solo conceptual, sino también operativa del accionar desde la *responsabilidad social universitaria* hacia la construcción de *valor social compartido*. Así se extrapolan algunos planteamientos que se han hecho con respecto al valor compartido y se los lleva a los entes universitarios. En atención a sus particularidades se recurre a las funciones misionales de la universidad: docencia, investigación y transferencia, y se plantean elementos conceptuales para la creación de valor desde cada una de estas funciones. Se trata de una propuesta en construcción que busca generar un espacio de reflexión en torno a la construcción de valor compartido en la Universidad.

Palabras clave: creación de valor, valor social compartido, universidad, responsabilidad social universitaria.

Introducción

En las últimas décadas se ha venido incrementando el número de organizaciones que hacen una apuesta por orientar sus acciones hacia lo que se denominó inicialmente como *responsabilidad social empresarial*, pero que después se llamó *responsabilidad social corporativa*, al incorporarse en esta a todas las organizaciones.

No obstante, el concepto ha sufrido varias críticas, pues se encontró, por ejemplo, que algunas organizaciones hacían planteamientos netamente filantrópicos y los catalogaban como ejercicios de responsabilidad social.

Así es como desde diversas conceptualizaciones se presentó la necesidad de entender la *responsabilidad social* como un concepto en el cual se va “más allá” del cumplimiento de los requerimientos legales, de la necesidad de posicionamiento de las marcas, de las acciones filantrópicas, para constituirse en un accionar en el cual todas las actividades y las personas vinculadas a la organización, tanto interna como externamente, trabajan en la retribución a la sociedad por los recursos obtenidos de esta, en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Las universidades no fueron ajenas a estos planteamientos, pero en consideración a que son ellas por excelencia los escenarios de formación y generación de conocimiento, se requerían unos elementos conceptuales particulares en cuanto a la responsabilidad social. A este respecto la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2009) manifiesta que la universidad debe ubicar esta responsabilidad no solo en la producción del conocimiento científico demandado socialmente, sino también en su gestión y difusión, incluidas así las tres funciones de las universidades para la responsabilidad social.

En tal vía, pero reconociendo que adicionalmente como organización la universidad hacía procesos de “gestión organizacional”, Vallaey (2014) considera que a comienzos del siglo XXI, en el caso de América Latina, se empieza la construcción explícita del concepto de responsabilidad social universitaria (RSU), a partir de ejercicios como Universidad Construye País en Chile o la iniciativa interamericana de “Ética, capital social y desarrollo”, propiciada por la Red Latinoamericana de Universidades.

Fue así como se entendió que la RSU exigía una visión holística en la cual se articulaban las diversas partes de la institución universitaria en torno a un proyecto de promoción social. En dicho proyecto los principios éticos, de desarrollo social, equitativo y sostenible son el horizonte que permite la producción y transmisión de conocimiento responsable y pertinente, así como la formación de profesionales y ciudadanos responsables (Vallaey y Carrizo, 2006).

El análisis de la RSU debía efectuarse entonces desde cuatro ejes programáticos: formación ciudadana y profesional responsable, gestión social de conocimiento, comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo (funciones misionales de la universidad) y campus responsable (como cualquier organización (Vallaey, de la Cruz y Sasia, s. f.). Adicionalmente, debía vislumbrarse que la RSU no debería ser una opción voluntaria (como ocurre con la RSC), en cuanto la responsabilidad social “es intrínseca a la naturaleza de la institución universitaria y tradicionalmente debe estar contenida en la misión y en los valores de la educación universitaria” (Casini y Pérez Esparrells, 2009).

De la responsabilidad social universitaria al valor social compartido

Paralelamente a este surgimiento del concepto de RSU, en el mundo empresarial, y sobre todo a partir de los planteamientos de Michael Porter en el 2011, se empezó a considerar la necesidad de “reemplazar” a la responsabilidad social corporativa como la guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades por un concepto como el de *valor compartido*, donde se pasara de “compartir el valor que ya se creó por las organizaciones” a expandir la “torta del valor económico”, identificando y expandiendo las conexiones entre los progresos económico y social (Porter y Ksamer, 2011).

En el caso de las universidades esta transición de los aspectos de responsabilidad social, y concretamente de la responsabilidad social universitaria a la “creación de valor compartido”, tal y como sostienen Casini y Pérez Esparrells (2009), se convierte casi en un asunto ineludible, en cuanto las acciones de responsabilidad social que se asuman deben llevar a la creación de un valor compartido con la totalidad de los *stakeholders*, y así se hace que se pase de una “universidad socialmente responsable” a una “universidad totalmente integrada a la sociedad”.

La Universidad de La Salle de Bogotá, consciente del compromiso adicional que como universidad tiene de ser referente ético en todos los asuntos que fomentan la equidad social, hace una apuesta por la responsabilidad social desde la concepción misma de su misión y reconoce que dicha noción tiene que ver con el impacto político de sus proyectos educativos y la capacidad que estos tienen de ayudar a la transformación social y productiva, así como a la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.

Estos aspectos se desarrollan en documentos institucionales como el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), el Enfoque Formativo Lasallista (EFL) y los Planes Institucionales de Desarrollo (PID), y se encuentra que, específicamente, en el último PID (2015-2020) se señala como firme propósito ir más allá de la responsabilidad social y transitar hacia la construcción de “valor social compartido”, de tal manera que además de buscar la satisfacción de

las necesidades y el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y medioambientales en el entorno, se trabaje en la cocreación de valor para los diversos grupos de interés de la Universidad.

Así, la universidad contemporánea, y en particular la Universidad de La Salle, comienza a comprender que asuntos como la responsabilidad social desde la organización trascienden el desarrollo de acciones aisladas y corresponden a un compromiso por la formación, no solo de profesionales que cumplan los requerimientos de la sociedad, sino también con un accionar ético, creíble y legítimo, así como en la procura de su papel de liderazgo ético (Kliksberg, 2006) en la participación en los asuntos que garantizan equidad social, para transitar hacia la construcción de valor social compartido.

¿Cómo construir valor compartido?

En cuanto a la construcción de valor social compartido, Porter y Ksamer (2011) manifiestan que este se enfoca en la identificación y expansión de las conexiones entre los progresos económicos y sociales, para lo cual proponen una sumatoria dada entre el valor económico y el valor social, y encuentran que existirían tres formas de construir este valor:

- a) Al concebir de nuevo los productos y los mercados, para lo cual se recurre a acciones como la mejora de la calidad en los mercados existentes, así como la generación de productos y servicios innovadores que satisfagan necesidades sociales.
- b) Al redefinir la productividad de la cadena de valor, lo cual se traduce en acciones como el uso racional de los recursos, la generación de externalidades positivas para el entorno y la distribución.
- c) Al constituir clústeres de apoyo para el sector en torno a la organización, a partir de conglomerados concentrados geográficamente que permitan el uso eficiente de los bienes públicos disponibles, así como la generación de capacidades locales.

No puede desconocerse que los anteriores planteamientos corresponden y son muy propios de conceptos de las organizaciones empresariales, y es así que, aun cuando se pueden extrapolar para el caso de los entes universitarios, en el reconocimiento de sus particularidades, pero principalmente de su esencia al ser el escenario por excelencia de la generación del conocimiento, se considera su reconfiguración, tal y como se muestra en la figura 1.



Figura 1.

Formas para construir valor social compartido en la universidad

Fuente: elaboración propia.

Cada forma de construcción de valor corresponderá a:

- Volver a concebir la producción del conocimiento, en cuanto a la necesidad de “expandir” los valores generados a partir del conocimiento construido desde las universidades, de forma que se “transfiera” a los *stackholder* y les ayude a mejorar sus realidades y responder a sus necesidades.
- Redefinir la cadena de valor: con una clara identificación, pero sobre todo una articulación de los diversos eslabones que componen los procesos misionales de la universidad: docencia, investigación y extensión.
- Construir redes de valor compartido que contribuyan a la generación de una cultura para la construcción de valor social compartido en el interior de las organizaciones universitarias.

Hacia un modelo de creación de valor social compartido en la universidad

Como se mencionó, al conocerse las formas de creación de valor propuestas por Porter y Ksamer (2011), conceptualizadas desde una mirada netamente empresarial, se procedió a su extrapolación (véase figura 1), y para determinar cuáles serían las categorías de análisis y sus características se recurrió al reconocimiento que desde la historia y la tradición se ha dado a los entes universitarios en lo que se ha denominado sus funciones misionales: docencia, investigación y servicio a la comunidad.

Las reflexiones que se presentan a continuación se encuentran soportadas y son producto de los resultados y hallazgos del Autodiagnóstico de Responsabilidad Social Universitaria que se llevó a cabo en la Universidad de La Salle en el 2015, y en el cual los autores del presente artículo participaron como investigadores, bajo la coordinación de la Oficina de Planeamiento Estratégico y la Coordinación de Extensión de la Universidad.

Cabe mencionar que esta primera aproximación busca proponer unas categorías y sus características, en la búsqueda de hacer la transición de la responsabilidad social universitaria a la construcción de valor social compartido, desde cada una de las funciones misionales de la Universidad, por medio de una propuesta de lo que podría constituirse en un modelo que oriente la acción del ente universitario y facilite la transición mencionada.

Se trata por tanto de una propuesta en construcción que busca generar un espacio de diálogo y reflexión en torno a la construcción de valor social compartido en la Universidad.

Creación de valor social compartido en la docencia

En el marco de lo que hoy se denomina “sociedades del conocimiento”, se reconoce como valor social de suma trascendencia el “conocimiento”, por lo cual, desde la docencia en los entes universitarios, debe trascender la repetición de saberes y enfocarse en la construcción y deconstrucción del conocimiento.

Este conocimiento requiere ser diversificado, en cuanto no se constituye como en otros tiempos (verbigracia la Edad Media) en un elemento de exclusión y generación de élites con acceso exclusivo a los escenarios educativos y por ende al conocimiento en ellos construido. Pero también debe, en el marco de esta diversidad, garantizar la generación de oportunidades de formación plural y atender a diversos grupos poblacionales y sus particularidades, así como permitir el acceso desde los diversos territorios, tal y como lo expresa Vallaeys (2014), de manera tal que se asegure una “universidad anclada a su territorio”.

Puede entonces señalarse, como hace la Unesco (2005), que estas sociedades del conocimiento deben estar en capacidad de integrar a todos sus miembros, para lo cual deben fomentar las relaciones de solidaridad.

Por ello, el conocimiento como bien público tiene que estar a disposición de todos, para lo cual deben plantearse novedosas modalidades como la integración de la presencialidad y la virtualidad, procesos semiescolarizados, así como el apoyo a plataformas tecnológicas que permitan trascender las fronteras físicas de las universidades.

Al reconocerse que cada sociedad cuenta con “unos conocimientos”, es necesario que entes como los universitarios trabajen como agentes catalizadores en la articulación con nuevas formas de creación, construcción, difusión y apropiación del saber, para lo cual los procesos de formación deben estar en la capacidad de generar sinergias entre lo que se enseña, lo que se investiga y aquello que se transfiere a la sociedad.

Se requiere que los procesos formativos correspondan a aprendizajes dialógicos entre la academia y la sociedad, para lo cual han de replantearse aquellas metodologías de enseñanza-aprendizaje basadas únicamente en conocimientos teóricos, y se requiere mezclar estos con las prácticas y con el reconcomiendo de otro tipo de saberes adicionales al saber científico, como los saberes tradicionales.

La docencia en los entes universitarios debe entonces orientarse, no solo a la formación de profesionales expertos en áreas disciplinares, sino también a propender por el desarrollo integral de estos estudiantes en aspectos ético-políticos, de manera tal que les permita insertarse como ciudadanos locales y globales, así como el desarrollo de mecanismos de transformación social orientados a la creación, la innovación y el emprendimiento social, a partir del desarrollo de las capacidades personales y comunitarias que permiten superar los enfoques asistencialistas y generar empoderamiento en los futuros profesionales y las comunidades en donde compartirán y cocrearán sus conocimientos.

Es así como en el camino de construcción de valor social compartido en la docencia, en el reconocimiento de la necesidad de generación de conocimiento y formación pertinente deben considerarse tres categorías: diversificación, formación y orientación, como se muestra en la figura 2.

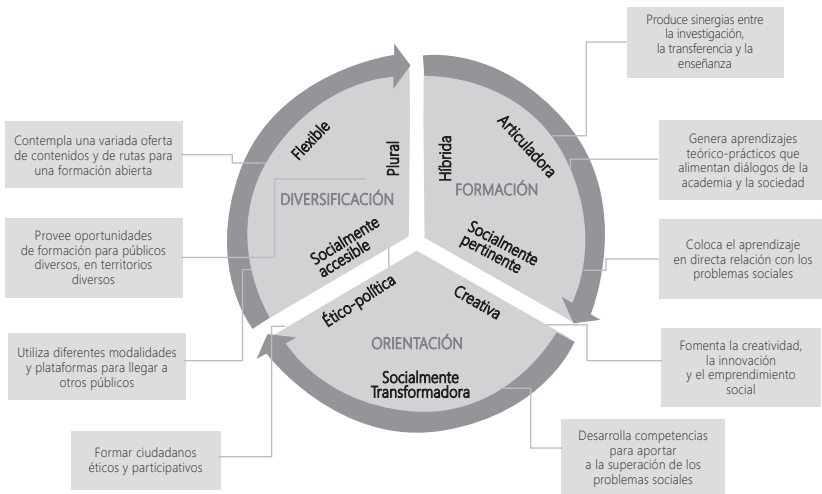


Figura 2. Categorías de construcción de valor social compartido en la docencia

Fuente: elaboración propia.

Creación de valor social compartido en la investigación

Hoy la producción de conocimiento es quizá uno de los renglones más destacados de las economías y por tanto reviste una importancia fundamental a la hora de hablar, no solo de los procesos de democratización, sino también de equidad y justicia social. No obstante, la generación de conocimiento es una actividad que se ha venido concentrando paulatinamente en unas regiones del mundo y en unos sectores muy particulares, lo cual ha hecho aumentar cada vez más la desigualdad económica y social.

Ya en 1999, en medio de la histeria milenarista, la Unesco convocó en Budapest la Conferencia Mundial sobre el Uso del Conocimiento Científico. Al finalizar el encuentro la declaración animaba a los diferentes países del mundo a crear políticas dirigidas a la democratización del conocimiento científico, pero sobre todo a transferir a los grupos más vulnerables las capacidades para construir conocimiento propio.

Asimismo, en las últimas décadas los movimientos de género han demostrado que la producción de conocimiento científico es una actividad mayoritariamente masculina, la cual utiliza sofisticados artilugios para excluir a las mujeres de este bien de la humanidad. No se trata solo de hacer que estas mejoren sus niveles de apropiación del conocimiento en ciencia y tecnología, sino sobre todo que estén igualmente capacitadas para producirlo.

Estamos ante un panorama que desafía a la universidad, no solo a transferir conocimiento científico a las comunidades más vulnerables o a los grupos sociales que han quedado marginados de este, sino a compartir y empoderar a estos sectores para que fortalezcan los procesos de producción de conocimiento que como se sabe ya no son solo privilegio de los centros universitarios.

La contextualización de la investigación es hoy una necesidad. Atrás quedaron los radicalismos positivistas que pretendían generar conocimiento único, totalmente objetivo y generalizable a toda la humanidad. El contacto de la universidad con las comunidades hará que se revalore lo "universal" que pretende ser

el conocimiento académico y se tenga en cuenta la necesidad de construir un conocimiento pertinente que consulte las particularidades de cada territorio, que sea coherente entre lo que plantea en sus postulados teóricos y lo que realmente hace en sus prácticas investigadoras y, finalmente, que permita que a partir de este se puedan generar discusiones y procesos de muy diversa naturaleza.

No es suficiente con contextualizar la investigación, es preciso dotarla de otro sentido epistemológico. El enfoque disciplinar hasta ahora privilegiado muestra signos de debilidad para aportar directamente a la solución de los problemas sociales y productivos. Al fin y al cabo, las preguntas de los científicos no siempre coinciden con las de los grupos humanos, incluso cuando los primeros deciden reunirse para pensar desde diferentes disciplinas. Urge una postura transdisciplinar que invite a articular actores más allá de las disciplinas, e incluso que se tome muy en serio la tarea de construir conocimiento de forma transepistémica, interactuando colaborativamente con otras formas de saber diferentes a las puramente disciplinares.

No obstante, para que todo esto se concrete se hacen necesarios esfuerzos por alcanzar la comunitarización de la investigación, a partir de la cual es posible hacer que las comunidades y sus miembros no sean solo objetos de investigación, sino que entren a convertirse en sujetos de esta. Esto quiere decir que las comunidades empoderadas son entendidas como sujetos sociales capaces de producir conocimiento, en cuanto poseen las herramientas necesarias para que puedan determinar cuáles son los problemas sobre los que quieren trabajar y cuáles son los medios teóricos y metodológicos que pueden utilizar.

Así, puede concluirse que las tres categorías que deberían considerarse para que los procesos de investigación contribuyan a la creación de valor social compartido son: contextualización, comunitarización y epistemologización, tal y como se muestra en la figura 3.

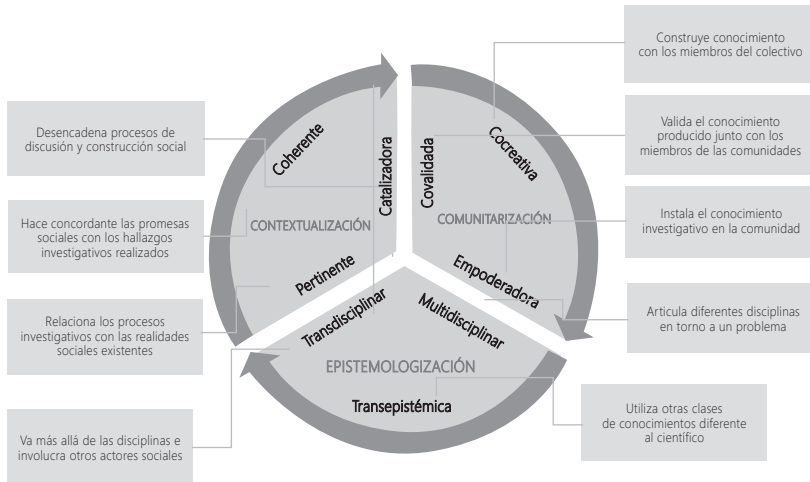


Figura 3. Categorías de construcción de valor social compartido en la investigación

Fuente: elaboración propia

Creación de valor social compartido en la transferencia del conocimiento

En el marco de la tercera misión se ha invitado a la universidad de hoy a transferir conocimiento a la sociedad. No obstante, aún existen diversas acepciones del concepto transferencia, en cuanto llegan a confundirse con ella otras acciones de la universidad como la proyección social o la extensión curricular.

Hoy los modelos explicativos para comprender a cabalidad los procesos de transferencia de conocimiento de la universidad pueden encontrarse en trabajos como los de Sábato, y posteriormente los de Etzkowitz, en los cuales se plantea la interrelación entre la universidad, el Estado y la empresa (triple hélice), para luego incluir a la sociedad (cuádruple hélice) y más recientemente al medio ambiente (quíntuple hélice). La universidad no es más un ente aislado e inconexo de la sociedad, sino que tiene un papel sinérgico que desempeñar con otros actores de su entorno.

Desde estos modelos se proponen esfuerzos compartidos entre los distintos actores para construir dispositivos que permitan la creación de valor expresado en nuevo conocimiento, como es el caso de los proyectos conjuntos, el fomento de *startups* y la creación de empresas de base tecnológica y capital mixto, entre otras muchas acciones.

Nótese que no se hace referencia a procesos de apropiación social de la ciencia a comunidades excluidas del conocimiento, ni de venta de servicios educativos al exterior de la universidad, ni de proyección social, sino de sinergias con otros actores de la sociedad para producir nuevo conocimiento a partir del cual se genere valor para ser compartido socialmente.

Por ello, la transferencia debe ser generadora, y con esto se quiere decir que al realizarse este tipo de sinergias emergen nuevos conceptos, teorías y metodologías, lo cual genera valor social, puesto que ellos pueden y deben ser de uso social para que las personas, las comunidades y los grupos sociales puedan incrementar su propia capacidad de agenciamiento. Enfocada socialmente, la transferencia generadora abandona los estrechos paradigmas comerciales de la patentización y pone en modo de aporte social el conocimiento producido.

Por esta razón, urge un cambio de enfoque en los procesos de transferencia, para permitir que esta se realice de forma abierta, estratégica y colaborativa. Abierta, porque permite que diversos actores se sumen a los procesos de construcción sinérgica y aporten a ellos, a la vez que puedan beneficiarse; estratégica, porque mediante la realización de acuerdos y rutas de acción es posible que impacte más en los objetivos que se persiguen y, finalmente, colaborativa, porque busca articular los recursos y esfuerzos de una forma sinérgica.

Es necesario, por último, que la transferencia esté orientada preferencialmente a los procesos de innovación, pues el conocimiento básico no es de fácil uso por parte de la sociedad en general. La innovación ya sea científico-tecnológica o social hace que mejoren los procesos existentes (desarrollo incremental), y en ocasiones avances considerables (desarrollo radical) o cambios de paradigma (desarrollos disruptivos). Todos estos desarrollos pueden ser

puestos en circulación muy rápidamente, en virtud de las redes que se crean y se entretienen en los procesos de transferencia correctamente entendidos.

Puede entonces señalarse que para esta función misional las categorías que es preciso considerar, a efectos de la construcción de valor social compartido, son: sinergización, generación e innovación, como se muestra en la figura 4.

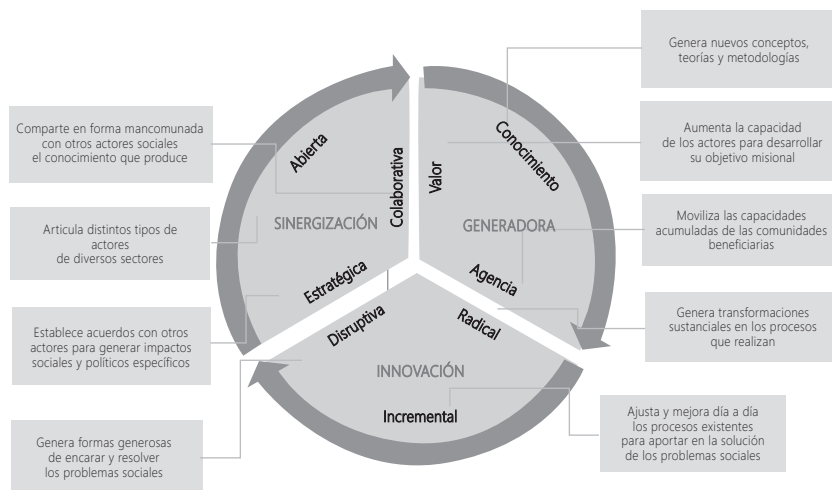


Figura 4.

Categorías de construcción de valor social compartido en la transferencia de conocimiento

Fuente: elaboración propia.

Para garantizar que este proceso de transición en el interior del ente universitario se efectuó apropiadamente, se hace necesario no solo la conceptualización, sino también la generación de una conciencia y una cultura organizacional al respecto, así como la construcción de una serie de políticas, prácticas y dependencias, entre otras iniciativas, que permitan su instrumentalización y operatividad. Se encuentra entonces que la innovación social y sus herramientas proveerían a este transición de los elementos necesarios para su ejecución. De

esta manera, se propone que este proceso se lleve a cabo en cuatro etapas, como se muestra en la figura 5.

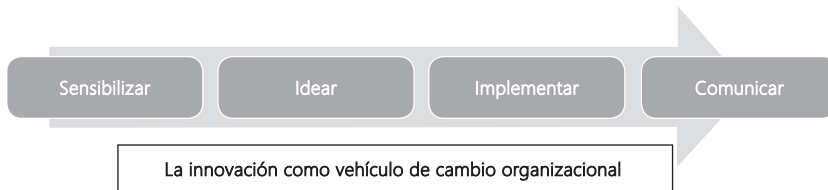


Figura 5.

Etapas para la transición de la responsabilidad social universitaria al valor social compartido

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se explica en qué consisten cada una de estas etapas, y como elemento transversal se emplea la innovación, a la cual se le cataloga de vehículo para el cambio organizacional:

- a) Sensibilizar: a la comunidad universitaria y sus *stakeholders* para comprender y reconocer las problemáticas sociales.
- b) Idear: apropiación, adaptación y/o construcción de herramientas e instrumentos para la cocreación.
- c) Implementar: llevar a cabo las acciones coconstruidas, ejecutarlas, hacerlas realidad.
- d) Comunicar: compartir con las redes de apoyo y los interesados en general los aciertos, los desaciertos, los aspectos clave, los aspectos críticos en la construcción de la cultura de creación de valor social compartido.

Bibliografía

Casini, F. y Pérez Esparrells, C. (2009). La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza. En *Investigaciones de economía de la educación* (pp. 127-137). Valencia, España: Fundación Universidad Empresa de Valencia (ADEIT).

- Gómez Restrepo, C. G. (2009). *La responsabilidad social de la universidad lasallista: elementos para la reflexión y el debate*. Conferencia presentada en el Foro de Responsabilidad Social Universitaria, Chihuahua, México.
- Kliksberg, B. (2006). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: Ediciones Unesco.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2009). *Conferencia Mundial de Educación Superior: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París: Autor.
- Porter, M. y Ksamer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Universidad Construye País. (2002). *Observando la responsabilidad social universitaria* (documento de trabajo). Santiago de Chile: Autor.
- Universidad de La Salle. (2007). *Proyecto Educativo Universitario Lasallista*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2008). *Enfoque Formativo Lasallista*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2009). *Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2015). *Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105-117.
- Vallaeys, F. y Carrizo, L. (2006). *Responsabilidad social universitaria: marco conceptual, antecedentes y herramientas*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vallaeys, F., de la Cruz, C. y Sasia, P. (s. f.). *Manual de primeros pasos en responsabilidad social universitaria*. s. l.: Red Ética y Desarrollo.