

XI Congreso iberoamericano de Extensión Universitaria; integración, extensión, docencia e investigación para la inclusión y cohesión social, **22 al 25 de noviembre de 2011**
Universidad Nacional del Litoral, provincia de Santa Fe, Argentina.

**COMO SER SOCIALMENTE RESPONSABLE DESDE LA EXTENSION UNIVERSITARIA Y
NO FRACASAR EN EL INTENTO**

Por:

Pablo Vera Salazar

(Universidad del Magdalena)

Angélica Hoyos Guzmán

(Universidad de la Salle)

Roberto Aguas Núñez

(Universidad del Magdalena)

Ernesto Amaru Galvis

(Universidad del Magdalena)

Mayda Gonzales

(Universidad del Magdalena)

Resumen:

Se presentan los resultados de un estudio de caso sobre la política de extensión de una Universidad pública de la costa caribe colombiana. Se describen los principales componentes de dicha política se describen y se analizan los principales resultados.

Se discuten las implicaciones que tiene para la universidad y el desarrollo de su entorno, la adopción de una política de Responsabilidad Social Universitaria.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Universitaria; Extensión; Impacto Social; Tercera misión

"Ningún hombre es una isla entera por sí mismo.
Cada hombre es una pieza del continente, una parte del todo.
Si el mar se lleva una porción de tierra, toda Europa queda disminuida, como si fuera un promontorio,
o la casa de uno de tus amigos, o la tuya propia.
Ninguna persona es una isla; la muerte de cualquiera me afecta,
porque me encuentro unido a toda la humanidad;
por eso, nunca preguntes por quién doblan las campanas; doblan por ti".
Jhon Donne, Londres (1572-1631)

1. Introducción

La Universidad del Magdalena es una institución pública de carácter departamental localizada en la costa norte de Colombia en la ciudad de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena. Es la única universidad pública del departamento y cuenta con un importante reconocimiento a nivel regional y nacional, en gran parte por un proceso de transformación organizativa que le permitió pasar de una posible liquidación en el año de 1998 a ser una institución de reconocida calidad en el ámbito universitario nacional (Informe PND-UM-2009). Desde el año 2005 y como parte de su proceso de cambio organizativo se implementó un modelo de extensión soportado en los principios de responsabilidad social y en la articulación interna entre la docencia y la investigación.

Con el fin de superar la aparente dicotomía entre la asistencia social y la obtención de beneficios para su sostenibilidad, se ha desplegado una intensa actividad de apoyo a las comunidades, fortalecimiento del sector público, promoción y difusión cultural, así como un mayor compromiso de estudiantes y profesores con el desarrollo de la ciudad y el departamento, todo esto a partir de alianzas estratégicas con actores públicos, privados y de la cooperación internacional. Resultado de lo anterior se han ejecutado proyectos por un monto cercano a los ocho millones de dólares en los últimos cuatro años, beneficiando más de 130.000 mil personas en diferentes modalidades de atención y suscribiendo más de 150 alianzas estratégicas. A pesar de las limitaciones presupuestales y la debilidad institucional en la región, la universidad ha logrado implementar con éxito un modelo de extensión que incorpora el principio de la corresponsabilidad social, de manera eficiente, eficaz y sostenible. Contribuyendo de esta manera a mejorar las condiciones de vida de la región, porque su futuro como universidad está íntimamente ligado a la viabilidad de la región, dado que no habrá universidad viable, con una región inviable.

A continuación se presenta el contexto en el que se ha desarrollado la investigación, la conceptualización del sistema de extensión de la universidad del Magdalena, así como los principales resultados alcanzados.

2. Contexto de Investigación:

2.1 la Región Caribe Colombiana

La Universidad del Magdalena está ubicada en la región Caribe, la cual se encuentra localizada en la parte norte del país y actualmente está conformada por siete departamentos en su parte continental (La Guajira, Magdalena, Atlántico, Cesar, Córdoba, Sucre y Bolívar), y uno en su parte insular (San Andrés y Providencia), los cuales representan el 11.6% de los 1'141.748 Km² que comprende el total del territorio nacional (Meisel y Perez, 2006). La zona cuenta con 210 municipios –el 19% del total nacional tiene frontera ambiental con Panamá, frontera terrestre étnica y comercial con Venezuela, y fronteras marítimas con Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, Haití y República Dominicana.

El índice de Necesidades Básicas Insatisfechas -NBI de la zona es de 46,1%, siendo superior al promedio nacional (27,8%). Adicionalmente, es una de las zonas de mayor flujo de población desplazada –el 35% por expulsión y el 34% por recepción (Acción Social, 2009).

En general, la zona presenta grandes desequilibrios de desarrollo entre las ciudades ubicadas en la costa y los demás municipios, en particular ubicados en los sures de la misma. Cabe señalar que esta zona posee una de las más bajas calificaciones de desempeño en la gestión, lo cual evidencia problemas de gestión territorial. Así mismo, las bandas criminales asociadas al narcotráfico han establecido nuevas alianzas incluso con la guerrilla, generando amenazas a la población civil (PND- 2011).

Lo anterior expresa las desfavorables condiciones sociales, políticas, económicas en las que desarrolla su accionar la universidad del Magdalena.

2.2 La Universidad del Magdalena

Por su parte, la universidad del Magdalena es una universidad pública de carácter departamental localizada en la costa norte de Colombia en la ciudad de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena. Es la única universidad pública del departamento y cuenta con un importante reconocimiento a nivel regional y nacional, en gran parte por un proceso de transformación organizativa que le permitió pasar de una posible liquidación en el año de 1998 a ser una institución de reconocida calidad en el ámbito universitario nacional (Informe PND-UM-2009).

Los indicadores de gestión de la universidad la ubican el séptimo puesto a nivel nacional entre las 32 universidades públicas que conforman el Sistema Universitario Estatal –SUE_

(SUE). Los logros de la universidad han servido como modelo para asesorar otros procesos de cambio organizativo en universidades como la del Atlántico y de la Guajira, lo que le ha permitido liderar el sistema de universidades públicas del Caribe (SUE Caribe). En el marco de convenios de cooperación internacional con entidades como la Fundación Carolina de España, el DAAD de Alemania o el programa Fullbright en Estados Unidos, se encuentra formando un total de 60 profesores en doctorados o estancias postdoctorales, lo que la permitiría pasar tener un 40% de su plantilla docente con formación doctoral (promedio que se sitúa muy por encima del promedio nacional, que es del 12% (Indicadores SUE- MEN).

Además de esta búsqueda de la excelencia docente e investigadora, la universidad tiene la intención de iniciar una segunda fase en el proceso de cambio estratégico y organizativo para sentar las bases que permitan orientarla hacia la tercera misión, con un enfoque de responsabilidad social universitaria, centrado en los principios de pertinencia, coherencia y transparencia, que permita una coordinación entre la gestión institucional, la formación y la investigación con la promoción del desarrollo regional mediante una articulación efectiva con el estado, las comunidades y los sectores empresariales y así como el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders internos representados por la comunidad universitaria (Ver modelo en la figura 1).

3. Asumiendo la extensión desde una perspectiva de Responsabilidad Social Universitaria.

Ante las difíciles condiciones del entorno en que se desarrollan las universidades latinoamericanas, la pregunta entonces es ¿cómo adoptar en nuestras universidades un enfoque de gestión capaz de responder al desafío impuesto por un contexto de escasos recursos públicos, con un aparato público débil y poco eficaz y eficiente en la prestación de servicios básicos, con un débil tejido empresarial y un alto grado de informalidad?. La adopción de un enfoque de RSU, puede darnos luces sobre este punto.

Un enfoque de RSU, centrado en la gestión inteligente de los impactos de la universidad tanto en su perspectiva interna como externa, que integre la gestión administrativa, la formación, la investigación y la extensión (Valleays, 2008) en un propósito común: contribuir al desarrollo local con un enfoque sostenible y de justicia social, mediante la cooperación con el sector público, el fortalecimiento de aparato productivo y la participación ciudadana. Para Hill (2004) la universidad es un organismo integrado dentro de un ecosistema, que contiene varias unidades interdependientes entre sí, por lo cual el éxito de la “empresa educativa”

está íntimamente conectado a varios grupos de interés que se encuentran dentro del mismo ecosistema.

Si resulta confuso definir y cumplir la misión de una organización, pensemos en la confusión que debe existir en muchas de nuestras universidades al asumir que no es solo una, ni dos si no tres la misiones que debe cumplir. El enfoque de RSU, permite dotar de sentido el cumplimiento de las mismas, al cuestionar los supuestos que muchas veces no se cuestionan:

En cuanto a la formación, que tipo de formación, con que competencias y para qué tipo de mercado?, Para las profesiones en las que hemos formado toda la vida porque los profesores que tenemos son de ese campo?, sin importar que ya no se demanden?. Porque nos guste o no nuestros estudiantes van a formarse para buscar insertarse con éxito en el mercado laboral, pero cual mercado laboral?, el de la informalidad, la precariedad ?

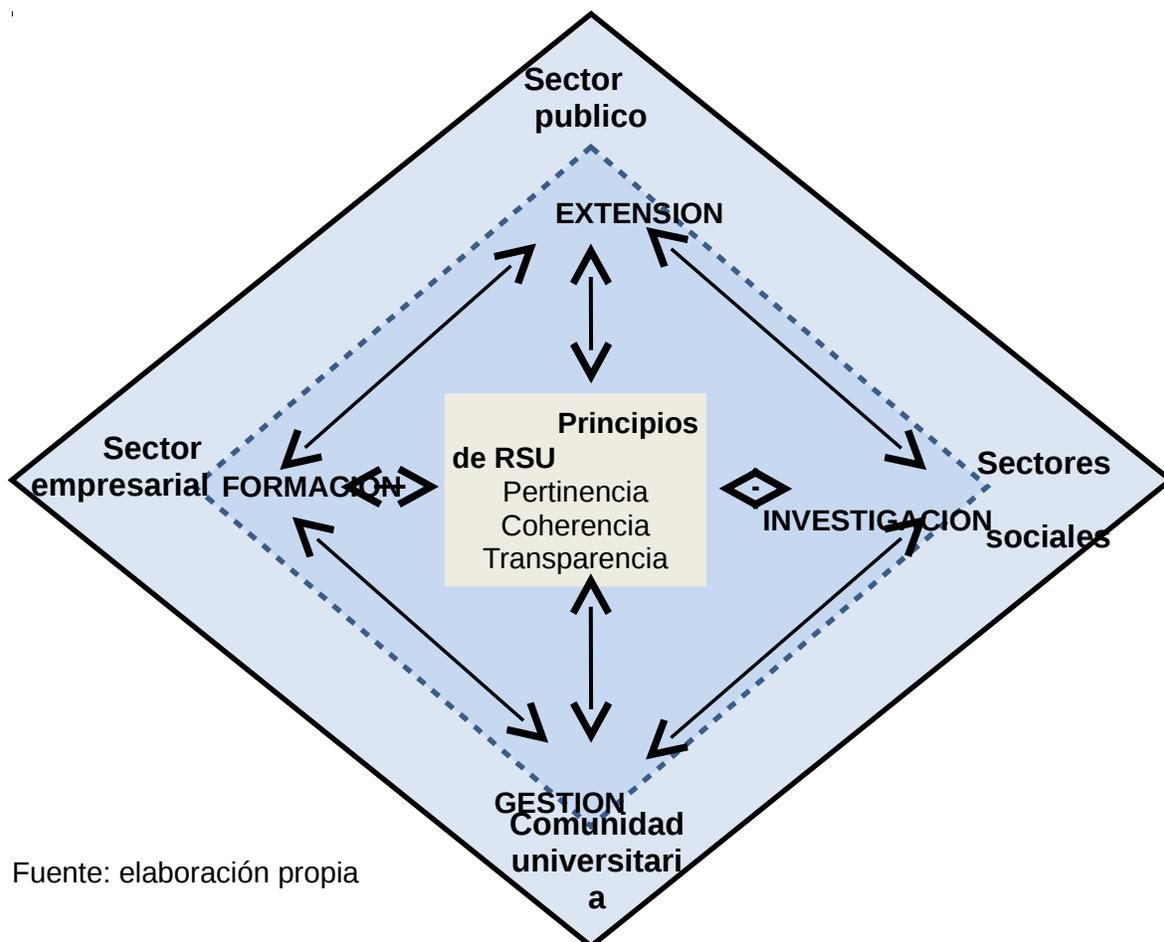
Con respecto a la investigación, ¿es la investigación que hacemos pertinente para algo más que el ego y los puntos salariales de nuestros sabios remotos? ,

¿Contribuye a mejorar las condiciones de vida de alguna comunidad?, ¿Ayuda a mejorar el desempeño del estado a nivel local mediante una adecuada planeación y ejecución de los recursos públicos?, ¿son nuestros estudios los que sirven de soporte para la superación de los conflictos que nos están desangrando desde hace décadas , o son los de los violentólogos de universidades de países desarrollados que invierten recursos en investigar las soluciones a la violencia que no padecen y que nosotros desconocemos ?.

Un enfoque de RSU en la gestión de la universidad puede así mismo contribuir a mejorar la reputación y la imagen de la universidad además de proveer recursos adicionales financieros, tecnológicos y humanos (Atacan y Eker, 2007).

Con el fin de contribuir a la comprensión de cómo el Enfoque de RSU, en la gestión de la universidad en contextos de bajo desarrollo social, se presenta continuación el sistema de extensión de la Universidad del Magdalena, así como de los principales resultados obtenidos durante los últimos cinco años.

Figura 1: esquema de articulación de RSU, Universidad del Magdalena



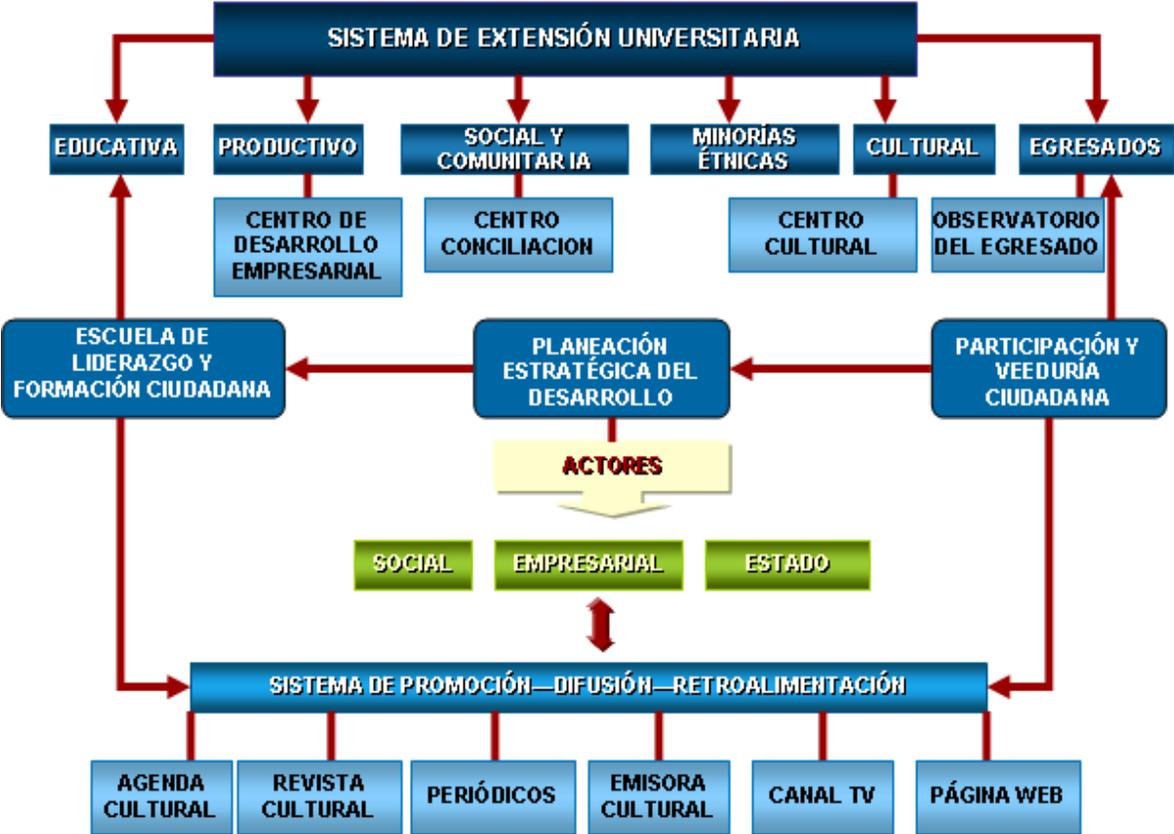
Fuente: elaboración propia

3.1 Estructura del sistema de Extensión de la Universidad del Magdalena

El sistema de extensión de la Universidad del Magdalena, se fundamenta en una adecuada y coherente articulación entre las demanda de los grupos de interés internos y externos. Procurando articular la respuesta a estas demandas con la formación y la investigación. El principio de coherencia es el soporte para brindar legitimidad a la universidad en su accionar hacia la sociedad. Es decir, la universidad es en primer lugar responsable la gestión de los impactos a nivel interno (Valley, 2009), no puede la universidad cuestionar el problema de la inequidad social si sui política de ingreso es inequitativa, o de la contaminación ambiental si no tiene en le campus una política apropiada de manejo ambiental. O en el cuestionamiento hacia la falta de transparencia en la administración pública, cuando ella misma no rinde cuentas a la sociedad. Es en la universidad donde más adquiere sentido la expresión: “se educa con el ejemplo”.

Desde una perspectiva de desarrollo sostenible, la extensión en la universidad se concreta en los ejes de educación, desarrollo productivo, desarrollo social y comunitario, atención a minorías, promoción y difusión cultural y egresados. Procurando establecer redes y alianzas con actores del estado, de las empresas y de la comunidad. E incentivando la difusión interna y externa, para la socialización la rendición de cuentas a través del sistema de comunicaciones. (Ver figura 2).

Figura 2: Sistema de extensión U del Magdalena



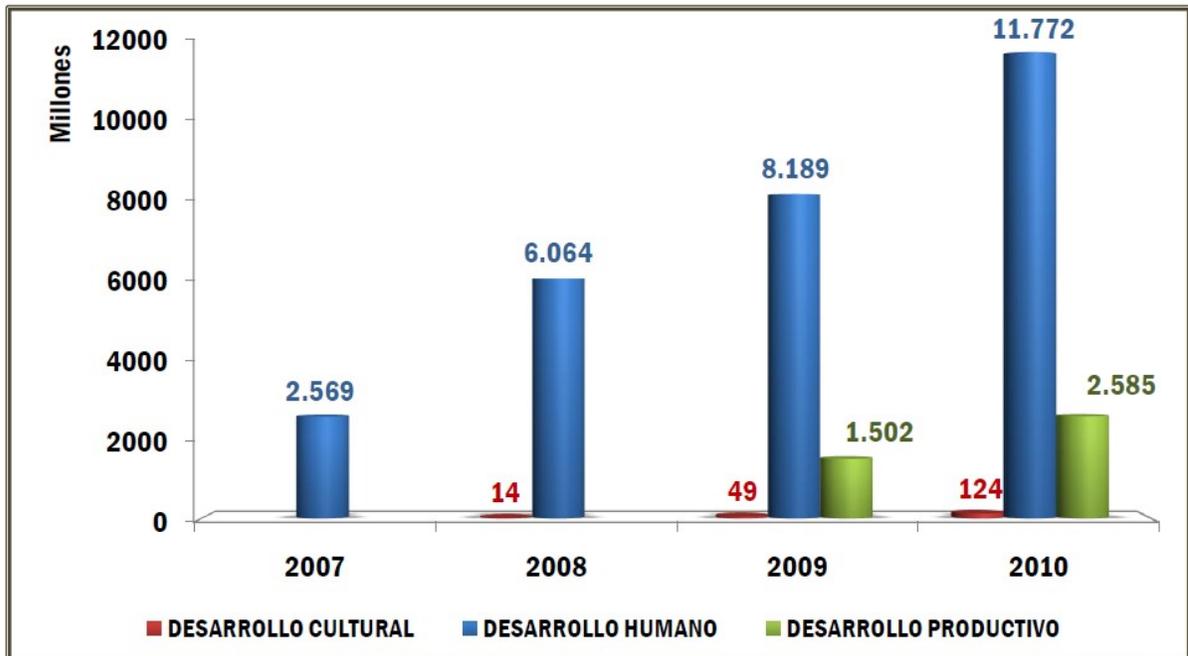
Fuente: Vera et al (2007).

4. Principales Resultados

Desde la adopción del plan sectorial de extensión (2007 -2011) se han obtenido importantes resultados en cada uno de los componentes del sistema. Estos resultados han generado impactos significativos a nivel interno y externo. Estos impactos los discutiremos más

adelante. A continuación se presentaran algunos indicadores que reflejan los avances en materia de extensión por parte de la Universidad del Magdalena.

4.1 Gestión de Recursos por eje



Durante el periodo 2007 al 2010 se han gestionado un total más de 28 mil millones de pesos colombianos equivalentes a unos 15 USD en proyectos de desarrollo humano. Más de 4 mil millones de pesos colombianos lo que equivalente 2.3 USD, y cerca de 180 millones de pesos en desarrollo cultural (100.000 USD). En total cerca de 18 millones de USD, provenientes de convenios de cooperación con entidades del estado como ministerios, gobernaciones y alcaldías, la cooperación internacional y empresas.

4.2 Principales Proyectos ejecutados

Tabla 1: Principales proyectos ejecutados del componente desarrollo humano-Atención a grupos vulnerables

Eje	Nombre del proyecto	Objeto	Aliados	Resultados
Desarrollo Humano y atención a población vulnerable	Atención integral a la Infancia, Fase I y II	Atención integral de infancia y mejoramiento de la calidad de la educación en el departamento del Magdalena y Santa Mta	Unicef, el Ministerio de Educación Nacional, Ecopetrol, Alcaldía de Santa Marta Secretaría de Educación y Fundación Saldarriaga Concha.	Atención de 1000 niños y niñas de la comuna 8 y 5 del Distrito de Santa Marta y 19 Instituciones Educativas vinculadas en cinco municipios del dpto.
	Programa Bachillerato Pacicultor 2007 - 2008- 2009 - 2010	Fortalecer la capacidad institucional y la oferta educativa para población desplazada a través de modelos flexibles para niños, jóvenes y adultos de los municipios de Fundación y Santa Marta	Consejo Noruego para Refugiados -NRC-.	56 jóvenes bachilleres de paz certificados y 20 tutores capacitados en la Estrategia de Paz como innovación pedagógica
	Acompañamiento a Cien instituciones Educativas para el mejoramiento de la calidad de la educación	Prestar servicios profesionales para ejecutar, en un plazo de 10 meses, el programa de asesoría y acompañamiento a 100 instituciones.	Centro de Promoción de la Lectura en América Latina CERLALC y El Banco Interamericano de Desarrollo -BID	118.943 estudiantes mejoraron sus capacidades lecto-escritoras, 4.091 docentes, 100 rectores, 300 directivos docentes y 4 Secretarías de Educación se beneficiaron del proyecto
	Proyecto Círculos de Aprendizaje	Implementar el modelo Círculos de Aprendizaje en región caribe como una alternativa educativa flexible, pertinente y de ampliación de cobertura con calidad propiciando el acceso a la educación básica primaria, de los niños, niñas y jóvenes en situación de desplazamiento y condición de vulnerabilidad,	Ministerio de Educación Nacional. Alcaldías municipales	3.217 niños, niñas y adolescentes en condición de desplazamiento y vulnerabilidad vinculados al proyecto. 32 Instituciones educativas dotadas y capacitadas en modelos educativos flexibles
	La Escuela Busca al Niño y a la Niña Santa Marta	Garantizar la inclusión de 600 niños, niñas y adolescentes con alta vulnerabilidad de las comunas 8 y 5 de Santa Marta en la Institución educativa a través de la estrategia "La Escuela Busca al Niño".	Unicef, Alcaldía Distrital, Ministerio de Educación Nacional, Ecopetrol y la Universidad del Norte	1.285 niños, niñas y adolescentes. 465 aulas regulares de 26 Instituciones Educativas Distritales y 426 niños, niñas y adolescentes integrados a los "Círculos de Aprendizaje". Capacitación de noventa docentes

Fuente: Elaboración propia a partir de Catalogo de Proyectos de Extensión (2010)

Tabla 2: Principales proyectos ejecutados del componente desarrollo humano-Construcción de ciudadanía

Eje	Nombre del proyecto	Objeto	Aliados	Resultados
Desarrollo social y fortalecimiento de la participación ciudadana	Escuela de Formación Ciudadana para el Liderazgo Democrático dpto del Magdalena	Formar a través del diplomado en liderazgo y desarrollo social a líderes sociales, cívicos, juveniles de los municipios de la subregión norte del Magdalena	Ecopetrol, Corporación Viva la Ciudadanía, Fundauniban.	380 Líderes formados en Gerencia Para el Desarrollo Local, Desarrollo de 7 foros municipales para la exposición de Programas de Alcaldías y rendición de cuentas
	Escuela de Formación Ciudadana para el Liderazgo Democrático dpto del Atlántico	Formar a través del diplomado en liderazgo y desarrollo social a líderes sociales, cívicos, juveniles de los municipios de la subregión norte del Magdalena	Ecopetrol, Pastoral Social.	260 Líderes formados en los municipios de Baranoa, Galapa, Usucurí, Sabanalarga y Luruaco del Departamento del Atlántico
	Planeación Estratégica Subregional Magdalena	Formular de manera participativa un plan estratégico prospectivo para los municipios del la subregión norte del Magdalena con horizonte al 2025	Ecopetrol, Fundauniban, Planeación nacional	12 Mesas de Trabajo, 120 participantes y documento del Plan elaborado y socializado con aspirantes a alcaldías municipales.
	Planeación Estratégica Subregional Atlántico	Formular de manera participativa un plan estratégico prospectivo para los municipios del la subregión norte del Magdalena con horizonte al 2020	Ecopetrol, Planeación nacional, Pastoral Social	8 Mesas de Trabajo, 160 participantes, tres foros y documento en elaboración
	Formación de Conciliadores en Equidad	Desarrollar procesos de implantación, fortalecimiento y consolidación de mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos	Ministerio de Justicia	240 conciliadores en equidad de los municipios de Ciénaga, Aracataca y Fundación
	Mapa de Justicia en Colombia	Levantar y sistematizar información en relación con el estado actual de la oferta de justicia en el territorio colombiano y a fortalecer mediante diplomados el desarrollo de la justicia en equidad	Ministerio de Justicia	Desarrollo de una plataforma tecnológica con la oferta de justicia en Colombia. Formación de 180 conciliadores en equidad
	Centro de Atención Jurídica	Contribuir a la información, asistencia legal y protección de los derechos de la población desplazada a través de la extensión del consultorio jurídico.	Consejo Noruego	Atención Jurídica a 742 personas

Fuente: Elaboración propia a partir de Catalogo de Proyectos de Extensión (2010)

Tabla 2: Principales proyectos ejecutados del componente cultural

Eje	Nombre del proyecto	Objeto	Aliados	Resultados
Desarrollo Cultural	Construcción y dotación del sistema de museos	Adecuar y dotar el centro cultural con un sistema de museos para aumentar a oferta cultural para la comunidad universitaria y la región	Museo Nacional, Gobernación; Ministerio de Cultura, Red de Museos	Museo de Arte, Museo Etnográfico y Museo de la ciencia y el juego en funcionamiento.
	Reconstrucción de la casa natal del Nobel Gabriel García Márquez en el Municipio de Aracataca , Magdalena	Aunar esfuerzos para la conservación cultural de la Casa Museo Gabriel García Márquez, ubicada en el municipio de Aracataca, que propenda por la divulgación y conocimiento de la vida y obra del Nobel Colombiano y la conservación del patrimonio nacional	Ministerio de Cultura Nacional, Departamento del Magdalena y el Museo Nacional.	Casa museo restaurada y habilitada. Más de cinco mil visitantes a la fecha entre los que se cuentan estudiantes, turistas nacionales e internacionales.
	Laboratorio sociales de cultura y emprendimiento (LASO)	Potenciar y articular el talento creativo empresarial como vehículo de generación de empleo y de ingresos. Promoviendo circuitos de desarrollo socio económico constituido por alianzas empresariales y redes de instituciones culturales.	Ministerio de Cultura Nacional	32 personas pertenecientes a 16 grupos artísticos y musicales se capacitaron en emprendimiento y planes de negocio. Se construyó un estudio de grabación para que los participantes realicen sus talleres
	Cátedra abierta Rafael Celedón	Generar espacios de análisis, discusión, reflexión, sobre aspectos sociales, económicos, políticos, educativos, culturales y ambientales, en un marco de participación activa, por parte de la comunidad universitaria y la sociedad en general,	Ministerio de Cultura Nacional.	50 eventos académicos desarrollados con conferencistas nacionales e internacionales.
	Revista Cultural Galería y Emisora Cultural Un magdalena 90,1	Difundir el quehacer cultural y artístico de la Universidad, la ciudad, la región y el país. Publicar investigaciones, reseñas, artículos y ensayos originales que representen una contribución al conocimiento del entorno socio cultural de la nación y la región.	Ministerio de Cultura	4 Ediciones de la revista Galería en mil ejemplares cada una. Emisora Unimagdalena "radio para formar ciudadanía" al aire desde el año 2007.

Fuente: Elaboración propia a partir de Catalogo de Proyectos de Extensión (2010)

5. Discusión

De acuerdo con los resultados del proceso investigativo, se puede apreciar que la ejecución de la política de extensión de la Universidad del Magdalena he reportado importantes resultados. La posibilidad de acceder a recursos económicos adicionales para financiar otros componentes del sistema de extensión que no cuentan con mucho apoyo como el sistema de museos y las jornadas de atención integral a la comunidad son beneficios que se desprenden de la ejecución de proyectos con financiación externa. Desde el punto de vista del impacto social, esta política le ha permitido a la universidad aumentar de manera considerable su influencia en su entorno, más allá de la formación de profesionales, la universidad ha podido incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en regiones inclusive por fuera de ámbito tradicional. Contribuyendo a desarrollar en los estudiantes un sentido de responsabilidad social, así como en un mayor número de docentes e investigadores que ha utilizado estos proyectos como fuente de problemas para desarrollar proyectos de investigación. El aumento de las alianzas nacionales e internacionales es otro de los impactos positivos que se desprenden de la ejecución de esta política y que le permiten a la universidad aumentar su legitimidad y reconocimiento, así como el acceso a recursos complementarios.

Cabe destacar, que producto de la ejecución de proyectos de extensión ha podido realimentar los procesos académicos e investigativos que se realizan en la Universidad, específicamente los relacionados con áreas de conocimiento tales como la educación, la administración y la tecnología de información. Esto permite apreciar que existe un ciclo de realimentación entre los procesos misionales que se adelantan en la Universidad del Magdalena. Lo anterior evidencia el esfuerzo que la universidad realiza por desarrollar investigaciones pertinentes y aplicadas a los problemas de su contexto, así como el esfuerzo en interpretar los problemas carácter público que se dan en su contexto.

6. Conclusiones

Al considerar el contexto en el cual está inmersa la Universidad del Magdalena se puede determinar que existen problemas sociales y económicos que suponen un reto para la Universidad, específicamente en lo concerniente a desarrollar su Responsabilidad Social. Este concepto determina en gran medida la orientación de la universidad hacia un enfoque centrado en la solución de los problemas del entorno, en particular desde una formación con sentido de la responsabilidad social; un alto compromiso de los investigadores con la solución de problemas de interés público y una alta y efectiva vinculación de la universidad en su conjunto a través de la extensión universitaria.

A pesar de que la gestión de proyectos sociales se ha asociado históricamente a fundaciones, ONG, la comunidad universitaria ve como legítimo que la institución se vincule a este tipo de procesos, ya que además de contribuir positivamente con los aspectos que señalamos antes, fortalece además las capacidades institucionales en cuanto a nuevos recursos financieros, tecnológicos, organizativos mediante alianzas de cooperación público-privadas, además del efecto positivo que sobre la reputación y la imagen.

Una política de Responsabilidad Social, no implica que la universidad renuncie a obtener beneficios de la gestión eficiente y eficaz, máxime cuando estos beneficios se reinvierte en actividades culturales, científicas y de mayor incidencia social. En un contexto de escases de recursos públicos, la búsqueda de recursos vía la empresa privada, la cooperación internacional y de otras instancias del gobierno, para la ejecución de proyectos de desarrollo no es solo una actividad legítima sino más que necesaria, ya que a pesar del compromiso de la universidad con su entorno, no es esta la única responsable de contribuir con su fortalecimiento y desarrollo. En conclusión, podríamos señalar que para ser Socialmente Responsable y no fracasar en el intento, es necesario entender que en realidad somos corresponsables, parafraseando al poeta Jhon Donne : “ ninguna institución es una isla”, y en la medida que cada una de las instituciones que conformamos el gran archipiélago del mundo, asuman su cuota de responsabilidad, podremos entender que las campanas doblan por todos.

7. Bibliografía

Bases Plan Nacional de Desarrollo: "Prosperidad para todos". Juan Manuel Santos, Presidente. Planeación Nacional. 2010.

Bueno, E., y Casani, f. (2007): «La tercera misión de la Universidad: enfoques e indicadores básicos para su evaluación», *Economía Industrial*, nº 366, pp. 43-59.

Carroll, A. B.: 1979, 'A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review* 4(4), 497–505.

Cbi (2003): *The Voice of Business: Business and Higher Education Promoting effective collaboration*, Confederation of British Industry, London.

Clark, B. (1998): "Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation, *International*". Association of Universities and Elsevier Science, New York.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.

D'Este, P; Castro Martínez E; Molas-Gallart, J. (2009): "Documento de base para un Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico: un marco para la discusión". AECID, 2009.

Hill, R. P.: 2004, 'The Socially Responsible University: Talking the Talk While Walking the Walk in the College of Business', *Journal of Academic Ethics* 2, 89–100.

Informe Final proyecto Círculos de Aprendizaje. Operador : Universidad del Magdalena. Ministerio de Educación Nacional. 2010.

Informe de gestión, Vicerrectoría de Extensión. Ing. Pablo Vera Salazar. Plan de Gobierno: la Refundación: En Marcha!, Universidad del Magdalena Santa Marta, D.T.C.H. 2005-2008.

Informe de gestión: "24 meses de trabajo para la acreditación institucional ". Rector Rutber Escorcía Caballero. 2010.

Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.

Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Business Ethics*, 44(2/3), 95-105

Meisel, A y Pérez, G (2006): "Geografía física y poblamiento en la Costa Caribe colombiana," *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional*, Banco de la República.

Plan Decenal de Desarrollo, Universidad del Magdalena, 2000 – 2009, Educación Superior a toda costa, "Refundación de la Universidad del Magdalena, un Proyecto Colectivo".

Plan de Gobierno 2004-2008, *La Refundación: En marcha!*, Carlos Eduardo Caicedo Omar.

Plan de Gobierno 2008-2012 : *La autonomía y la excelencia son los primero*. Rutber Escorcía.

Vallaey, François (2008) : "Responsabilidad Social Universitaria": una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades". *Revista Educación Superior y Sociedad*. Año 13, No2, Unesco.