

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y SU APOORTE EN LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN LATINOAMÉRICA

## UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS CONTRIBUTION TO THE EDUCATIONAL DIRECTORATE IN LATIN AMERICA

Iván Leonardo Medina-Alvarado<sup>1</sup>  
Universidad Santo Tomás - Colombia  
Doctor (c) en Educación y MBA  
ivan.medina.alvarado@gmail.com

26

**Resumen:** El proceso de dirección al interior de las instituciones educativas se consolida como un importante eslabón en la construcción de valor agregado desde los procesos educativos, es por esto que se realiza una revisión bibliográfica que pretende comprender el ejercicio de la dirección al interior de las instituciones de educación superior latinoamericanas, desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria. La responsabilidad social universitaria es el eje central desde el cual se integra el proceso de dirección educativa, como una herramienta que posibilita la articulación conjunta de acciones enfocadas hacia la transformación social desde las perspectivas del modelo de evaluación de Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR), las cuales incluyen: a) la perspectiva formativa y de calidad académica, b) la perspectiva de gestión y transformación institucional, c) la perspectiva de investigación, desarrollo e innovación, d) la perspectiva de relación social con el entorno, e) la perspectiva medioambiental y de la sostenibilidad, y f) la perspectiva internacional e intercambio cultural. Por último, se presentan las conclusiones que permiten comprender la dinámica de la RSU en Latinoamérica desde la dirección educativa.

**Palabras clave:** Responsabilidad social universitaria, dirección educativa, gestión educativa, liderazgo educativo, administración educativa, educación superior.

**Resumo:** O processo de gestão nas instituições de ensino se consolida como um importante elo na construção do valor agregado dos processos educacionais, razão pela qual é realizada uma revisão bibliográfica que visa compreender o exercício da gestão nas instituições de ensino. perspectiva da responsabilidade social universitária. A responsabilidade social universitária é o eixo central a partir do qual se integra o processo de gestão educacional, como ferramenta que possibilita a articulação conjunta de ações voltadas à transformação social sob as perspectivas do modelo de avaliação da Inovação Social Universitária Responsável (ISUR), que incluem: a) a perspectiva de formação e qualidade acadêmica, b) a perspectiva de gestão e transformação institucional, c) a perspectiva de pesquisa, desenvolvimento e inovação, d) a perspectiva de relação social com o meio ambiente, e) a perspectiva ambiental e de sustentabilidade, ef) a perspectiva internacional e o intercâmbio cultural. Por fim, são

<sup>1</sup> Líder del Semillero de Investigación PROGRESSIO, Decantara de División de Educación Abierta y a Distancia, Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomás, Bogotá D.C. Colombia. Profesor Universitario.



apresentadas as conclusões que nos permitem compreender a dinâmica da RSU na América Latina a partir da direção educacional.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social universitária, gestão educacional, gestão educacional, liderança educacional, administração educacional, ensino superior.

**Abstract:** The management process within educational institutions is consolidated as an important link in the construction of added value on educational processes, which is why a bibliographic review is carried out that aims to understand the exercise of management within Latin American higher educational institutions, from the perspective of university social responsibility. University social responsibility is the central axis from which the process of educational management is integrated, as a tool that enables the joint articulation of actions focused on social transformation from the perspectives of the evaluation model of Responsible University Social Innovation (ISUR), which include: a) the perspective of training and academic quality, b) the perspective of management and institutional transformation, c) the perspective of research, development and innovation, d) the perspective of social relationship with the environment, e) the perspective environmental and sustainability, and f) the international perspective and cultural exchange. Finally, the conclusions that allow us to understand the dynamics of USR in Latin America from the educational direction are presented.

**Keywords:** University social responsibility, educational management, educational management, educational leadership, educational administration, higher education.

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha traído consigo una serie de amplios y diversos cambios, los cuales ciertamente se han evidenciado en el campo de la educación, tal como lo comparte Barroso-Tanoira (2007) quien sostiene que la educación ha sido identificada por la sociedad como un eje central en la búsqueda de soluciones a las necesidades que sus habitantes requieren. Ahora bien, la educación superior es uno de los niveles que ha impulsado dichas transformaciones para con la sociedad, entre ellos, la disminución de las barreras de acceso ha aportado a la generación de una educación de calidad y equitativa, la cualificación docente, entre otros. Sin embargo, es evidente que la educación superior no ha podido dar respuesta total a los requerimientos de la sociedad, toda vez que, según Medina-Alvarado (2020), a pesar de los avances y mejoras en torno a una educación contemporánea, aún persisten instituciones educativas con prácticas arcaicas y descontextualizadas al momento sociohistórico actual.

En ese sentido, la responsabilidad social universitaria -desde ahora RSU- es una de las iniciativas que ha posibilitado un escenario de reflexión, y, por lo tanto, ha impulsado que procesos como la dirección educativa, se orienten a reconstruir y enfocar sus acciones hacia la ratificación de la educación como un elemento clave del desarrollo de la sociedad, cuya finalidad desde la perspectiva de la educación superior no es otra, que permitir la transformación positiva de la sociedad a través de ella.

Si bien es cierto que la dirección de un centro de educación es una tarea que requiere comprender el funcionamiento del aparato educativo desde una mirada holística, de igual forma es claro comprender la necesidad de articular las tareas de la dirección educativa hacia los propósitos de la RSU, donde no solo se identifiquen acciones desorientadas hacia la transformación social, sino que la dirección educativa debe posibilitar la unificación de criterios y escenarios de participación conjunta que movilicen a una comunidad educativa hacia dicho fin, desde el corto, mediano y largo plazo; rescatando lo que afirma Darías-Marrero (2016) quien comparte que el ejercicio directivo debe ser claro en fomentar la importancia de generar iniciativas de seguimiento y acompañamiento con la sociedad, de allí, que la RSU no puede tener una incidencia circunscrita al interior de un determinado centro de educación, sino que debe proyectarse a su contexto inmediato, donde el director educativo debe tomar un rol protagónico en su gestión.

Como punto de partida, este documento considera el contexto latinoamericano desde los desafíos que la educación superior le presenta a los sistemas educativos y cómo estos deben ser considerados desde la agenda nacional e internacional, hasta la agenda local y regional; de allí que el modelo Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR) sea tomado como un punto de partida, según lo manifiesta el Proyecto Tuning América Latina (2013) cuya finalidad es comprender las acciones de RSU en Latinoamérica desde la participación de algunas Universidades latinoamericanas que han demostrado interés en favorecer la transformación social desde la educación.

### **LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR, ¿CÓMO APORTA EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL?**

El concepto de transformación social ha ido tomando mayor relevancia para los actores sociales en los últimos años, sin que ello desplace el rol protagónico que tienen las universidades y demás centros de educación superior, lo cual implica según Zabalza-Beraza (2012), una revisión considerable sobre la forma en que la educación superior se está desarrollando y como a la vez los procesos administrativos al interior de cada centro, debe enfocar sus esfuerzos hacia la anhelada transformación social desde la educación.

En ese sentido, la responsabilidad social universitaria entendida como el compromiso que asumen los centros de educación superior para transformar positivamente la sociedad aúna esfuerzos junto con la dirección para cumplir su finalidad desde las siguientes perceptivas:

- Formación de calidad académica
- Gestión y transformación institucional
- Investigación, desarrollo e innovación
- Relación social con el entorno
- Medioambiente y sostenibilidad
- Internacionalización e intercambio cultural

Cada una de estas perspectivas, permite integrar desde una mirada holística del proceso de dirección, articulando en su totalidad la razón de ser de un centro educativo, tal como lo comparte el Proyecto Tuning América Latina (2013), desde el modelo de evaluación de ISUR, siendo uno de los modelos de medición de la RSU mejor aceptados en Latinoamérica, porque ha surgido desde las múltiples realidades que el escenario latino presenta, como son la heterogeneidad cultural, idiomática, política, social, económica, entre otros.

### ***Formación y calidad académica***

Cuando se alude a los procesos de formación, los cuales tienen una directa relación con la calidad académica y con todos los procesos de un centro de educación superior, resulta clave mencionar el aporte que el modelo ISUR comparte desde esta perspectiva, puesto que desarrolla la llamada “dimensión curricular y pedagógica” con la cual se identifica todo el conjunto de acciones que se deben liderar y orientar para la construcción de valor agregado desde la propuesta educativa y el modelo educativo que cada comunidad educativa adopte.

Desde el contexto latinoamericano según comparte Granados-Roldán (2018), la realidad denota que en los últimos años se han generado vertiginosos cambios de todo tipo, los cuales han dado como resultado una reflexión que gira en torno a la necesidad apremiante de construir modelos educativos propios, contextualizados y únicos. Ahora bien, para la dirección educativa esta situación ha significado un reto en relación a la reestructuración de procesos tradicionales, adopción de la flexibilidad curricular, la integración de programas académicos, así como la generación de nuevos programas académicos contextualizados con las prácticas de la sociedad.

Los procesos de formación para el director educativo, según Páez (2016), le están representando un desafío en cuanto a la integración de saberes, propósitos de aprendizaje y finalidad de la educación a través de la oferta educativa, ya sea esta desde programas de licenciatura o pregrado y todo lo que involucra la formación de posgrado, tal como lo menciona Pazmiño (2010), puesto que es conocida la relevancia y significación que mantiene el obtener un título profesional, no solo en Latinoamérica sino en todo el mundo, y, sin embargo, la educación universitaria durante mucho tiempo se ha mantenido indemne lo que ha redundado en una baja adaptación al dinamismo de la sociedad y todo lo que la modernidad ha traído.

Ahora bien, según Weiss (2018) el director educativo debe comprender que la sociedad está cambiando vertiginosamente, y como resultado de esto se puede apreciar lo imperante que ha resultado la transformación de la educación desde el concepto “educación para la vida”, el cual

no es más que la preocupación que los ciudadanos comparten en relación a lo relevante de contar o no con un título universitario, argumentando la carencia de competencias, destrezas y habilidades que la sociedad demanda de un profesional, y que por desgracia no se están viendo reflejadas con posterioridad a la finalización de un proceso educativo que culmine con la obtención de este. Por lo tanto, según Pérez-Mayo (2018) el director educativo debe articular tanto un liderazgo pedagógico como un liderazgo administrativo, respondiendo a la dinámica cambiante del entorno, sin perder la finalidad de la educación, alejando sus objetivos y acciones meramente hacia la acumulación de títulos y certificaciones.

### ***Gestión y transformación institucional***

30

En el mundo contemporáneo, la transformación institucional se ratifica como una premisa que involucra directamente al director educativo y todo lo que se relaciona con la gestión de la organización. Dicho en otras palabras, es la perspectiva que se asocia al funcionamiento administrativo y de tipo organizacional en un centro educativo, de manera que desde la RSU y el modelo ISUR se consideran los aportes de la dimensión organizacional, donde según Luis Amigó (2015), su finalidad se consolida en destacar los aspectos clave de la labor directiva enfocada a la movilización de esfuerzos para dar respuesta administrativamente a la dinámica del centro educativo y del entorno.

Para comprender esta perspectiva a partir de la realidad latinoamericana, se puede tomar como ejemplo el comportamiento que tienen muchos centros educativos frente a los procesos de administración y gestión organizacional, los cuales a grandes rasgos denotan un comportamiento totalmente diferente en cada sistema educativo. Esta apreciación según Cabedo y Escuder-Mollón (2014) permite comprender que los estilos de dirección están articulados con el funcionamiento exitoso o no de un centro educativo, todo analizado desde la perspectiva organizacional, en la cual se involucran planes de gestión del talento humano, la construcción de una cultura organizacional única y acorde a la organización, a procesos de comunicación flexibles y muy claros para con todos los integrantes de una comunidad educativa, y en general con todas las apuestas que conlleven al adecuado funcionamiento; salvo que en Latinoamérica según indican Garnica-Ríos, Ramírez-Orozco, y Puentes-González (2013), son marcadas las situaciones en las que las instituciones educativas descuidan la articulación con todas las demás áreas y en muchas ocasiones por desgracia, pareciese que se liderara una actividad económica en el marco del mal llamado “negocio de la educación”, por lo tanto, invita a reflexionar sobre la necesidad de contar con procesos, procedimientos y acciones, que sean claros y acordes al contexto educativo y no caer en el error de traer prácticas empresariales a la labor del director educativo.

Un aspecto clave por destacar de la labor del director educativo frente a la gestión y transformación institucional es la integración del proyecto educativo institucional, donde el concepto de integración alude a toda la comunidad educativa que forma parte de un determinado centro de educación (Isaacs, 2007). En ese sentido, en el escenario latino es común encontrar programas que se generan aislados para los administrativos y todos los colaboradores que ejecutan las labores del proceso mismo de educación. Esto resulta un error ya que, en vez de

posibilitar la materialización de metas conjuntas, segrega equipos de trabajo y puede llegar a generar conflictos y rivalidades. Es por esto que la labor del director educativo según Rodríguez-Akle (2019), debe ser global debiendo encaminar desde diversas perspectivas a todos sus colaboradores hacia una finalidad colectiva.

### ***Investigación, desarrollo e innovación***

Retomando los aportes de la RSU desde el modelo ISUR, las tareas de investigación, desarrollo e innovación sin lugar a dudas, hacen alusión a las actividades con las cuales una institución de educación superior contextualiza dos importantes labores sustantivas, que no se generan propiamente desde el aula, de allí que la investigación en la educación superior permite según Zabalza-Beraza (2012), que sea apreciada por su contribución en la generación de soluciones a necesidades sociales, en la comprensión de fenómenos que están en el entorno, y, por último, en el fortalecimiento de una identidad que refleja el valor agregado de la educación en el desarrollo social.

La investigación desde la educación superior es una tarea que se consolida con perseverancia, dedicación y empeño, lo cual no es fácil y representa un reto al director educativo, quien estratégicamente debe estar promoviendo y dando seguimiento a programas, planes y proyectos que sean contextualizados desde los procesos educativos, organizacionales y sociales, tal como lo propone la RSU desde la mirada de Gento-Palacios (2012); un actuar que posibilita que el desarrollo y la innovación sea el resultado esperado para contribuir a la sociedad, que debe estar sustentado en la contextualización de los conocimientos que se generan al interior del centro educativo. Sumado a ello, Sánchez-García (2013) afirma que la movilización hacia la construcción de respuestas a las problemáticas por las cuales atraviesa la sociedad debe ser el valor agregado del ejercicio educativo.

Para Latinoamérica esta perspectiva debe mejorar, y tal como lo comparte Guzmán-Acuña y Guzmán-Acuña (2009), aun es un reto de dimensiones titánicas comparar los resultados de investigación, desarrollo e innovación que las universidades latinas están generando en comparación con otros lugares del mundo; es por esto que se debe construir de forma conjunta un modelo de educación que sea acorde a las necesidades de los contextos en los que interactúan los integrantes de una comunidad educativa, donde no se pretendan adoptar modelos ajenos y con situaciones que carecen de coherencia. De igual forma el director educativo asume la labor de integrar la academia con el sector real o productivo, así como también el sector gubernamental, donde esta triple pirámide pueda enfocar esfuerzos para potencializar la investigación, y de este modo se tenga como resultado el desarrollo e innovación que se esperan.

### ***Relación social con el entorno***

Cuando se alude a la relación social con el entorno, significa que el director educativo debe promover para con la sociedad en general escenarios de intercambio de saberes (Darias-Marrero,

2016), pero con la característica de que estos espacios de comunicación se generen desde y hacia la sociedad, dicho en otras palabras, debe ser un intercambio recíproco de información con la cual se construyan de forma conjunta iniciativas a favor del cambio y la transformación.

Un aspecto por considerar desde el contexto latinoamericano a partir de esta perspectiva (Fernandes-Barbosa y Guimãraes de Moura, 2016), se ratifica al visualizar las relaciones que se generan desde las universidades con empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, sector público, entre otros, siendo relaciones que por la cultura y los rasgos característicos de las comunidades latinas tienen como valor agregado cierta facilidad en generar acercamientos que van desde prácticas para los estudiantes, hasta generación de programas de formación a la medida; la dificultad radica en el poco seguimiento que se le otorga a estas actividades, lo cual día a día se está convirtiendo en un criterio negativo para con la verdadera medición del impacto social. Esto ha hecho que los directivos en las universidades y centros de enseñanza superior, según indica Weiss (2018) estén considerando la realización de cambios sustanciales que se vean reflejados en la estructuración de proyectos sociales que se establezcan con indicadores de seguimiento tanto del corto, mediano como largo plazo.

El director educativo desde esta perspectiva, debe ser lo suficientemente consciente de comprender que las organizaciones educativas no tienen el mismo funcionamiento que las organizaciones privadas o de la economía secular, toda vez que para Gorrochategui (2019) el concepto de responsabilidad social en el sector empresarial es muy diferente que en el sector educativo, de allí que la responsabilidad social universitaria es única para el contexto de la educación superior, y con el paso del tiempo ha cobrado mucho más auge porque está centrándose en la importante labor que tiene la educación superior en la vida cotidiana, y debe ser entendida como un concepto que solo tiene cabida en toda su expresión para con el contexto educativo superior, articulando tanto el conocimiento académico que se genera desde la actividad misma de una universidad, como también con el conocimiento popular, entendido este como los saberes y conocimientos de la sociedad desde su cotidianidad.

### ***Medioambiente y sostenibilidad***

Quizás el compromiso medioambiental es hoy en día uno de los temas más atinente de la agenda mundial, que amerita un compromiso férreo y efectivo de parte de las instituciones de educación superior en torno al desarrollo de acciones que se hagan cargo de un problema que les atañe por su labor social (Araque-Acevedo, 2015). Ello implica que desde la dirección educativa se deben promover iniciativas que contribuyan de forma significativa a favor del medio ambiente, no solo desde acciones directas que permitan materializar la labor de las universidades de minimizar el impacto ambiental, sino que se sumen acciones que impacten indirectamente, siendo un ejemplo de esto lo que comparte Isaacs (2007), quien afirma que parte de dicho impacto lo tienen los estudiantes como futuros profesionales al posibilitar una transformación positiva del entorno.

El modelo ISUR ha denominado esta perspectiva a partir de la dimensión ambiental, en la que se evalúan y consideran las acciones que la organización educativa promueve, lidera y ejecuta frente a las realidades medioambientales en las que tiene influencia. Como aspecto clave por destacar desde la RSU para con la labor directiva, Medina (2020) indica que es claro comprender que no basta con la presentación de iniciativas o simples acciones que no denoten una articulación clara, holística y detallada para con toda las labores que se desarrollan desde el ejercicio educativo, para lo cual se genera una importante reflexión desde el contexto latinoamericano, siendo para Cerro-Guerrero (2014) un contexto que por múltiples situaciones se comporta alejado del escenario económico y del sector privado, llevando a dificultar una verdadera sumatoria de esfuerzos a favor del medio ambiente.

Para Latinoamérica como región y para el directivo de un centro de educación superior, es reiterativa la necesidad de encontrar escenarios conjuntos para que el sector educativo, junto con el sector productivo, construyan caminos o rutas para orientar el futuro desarrollo de las regiones, toda vez que, la academia al estar separada de la realidad social y económica, en vez de disminuir las brechas, puede ser un detonante para ampliarlas; de allí que para Gorrochategui (2019), la dirección educativa debe ser partícipe, promotora y divulgativa, en la construcción de una cultura orientada a la sostenibilidad y uso correcto de los recursos naturales, lo cual no se logra desde una iniciativa aislada, sino desde una labor de articulación e integración de actores.

Ahora bien, es de suma importancia que al interior de un centro de educación superior cada acción sea concentrada y comunicada para con toda la comunidad educativa (Mariño, 2017), evitando la presentación de situaciones de desconocimiento o de desorientación. Constituyéndose así el rol del liderazgo administrativo educativo como una herramienta muy clara y efectiva en manos del director, para movilizar a una comunidad educativa hacia una cultura medioambiental, convirtiéndose en un rasgo característico de su cultura organizacional (López-Alfaro, 2019).

### ***Internacionalización e intercambio cultural***

La globalización del siglo XXI se ha presentado como un nuevo escenario por considerar en el actuar de un centro de educación superior, tal como se evidencia en las múltiples acciones que hoy en día se generan desde los centros de educación a favor de materializar la llamada “ciudadanía mundial”, donde es claro comprender como el concepto “ciudadano del mundo” cobra mayor relevancia. Funes-Lapponi (2012) invita a las instituciones de educación a aportar no solo a favorecer la construcción de saberes desde la interacción con diferentes culturas, sino a la vez a salvaguardar la identidad propia de las regiones y el fortalecimiento del sentido autóctono de quienes hacen parte de estas.

La responsabilidad social universitaria, tal como la presenta el modelo ISUR aborda esta perspectiva desde la dimensión de internacionalización, cuya finalidad es comprender cómo la institución educativa se visualiza no solo en su entorno local y regional, sino para con su contexto nacional e internacional, permitiendo evaluar las iniciativas que movilizan a sus integrantes a



favor de la comprensión de la dinámica del mundo y afrontar sus propias dificultades desde las experiencias aprendidas desde el intercambio cultural. Barroso-Tanoira (2007), indica que si bien es cierto que esta tarea es bastante motivante para quien desea comprender el mundo y analizar su labor en el contexto que vive, para Medina (2020) es claro comprender que al director educativo le representa un desafío desde dos perspectivas: a) favorecer espacios para movilizar a su comunidad educativa desde programas, planes y proyectos previamente establecidos que denoten coordinación y coherencia, y, b) fortalecer la identidad de su comunidad educativa, lo cual es quizás un elemento clave para comprender la dinámica mundial y preservar la identidad cultural.

En Latinoamérica, tal como lo menciona Araque-Acevedo (2015), la última década ha presentado un alto auge en el crecimiento de movilización de estudiantes universitarios para con sus países hermanos, como también con otros países a lo largo del mundo entero, quizás esto ha logrado identificar en el escenario mundial al contexto latino como un importante destino para comprender la riqueza cultural e ideológica. Ahora bien, al director educativo le ha representado una importante tarea en cuanto al fortalecimiento de habilidades y destrezas que den continuidad en sus actividades de movilización, ejemplo de esto se tienen: dificultades idiomáticas, barreras culturales, destrezas tecnológicas, entre otras, todas estas por desarrollarse en su comunidad educativa.

Es claro entonces, que el director educativo debe demostrar, de acuerdo a perspectiva de la responsabilidad social universitaria, un verdadero y muy afianzado compromiso hacia la construcción de escenarios de intercambio de saberes y antes que nada, como lo afirma Rodríguez-Akle (2019), fomentar en su comunidad educativa el sentido de pertenencia, el afianzamiento de una cultura hacia preservar los saberes milenarios y fortalecer el sentido autóctono de las regiones; pues quizás un mundo globalizado que desconoce sus orígenes, conocimientos ancestrales e identidad propia, está destinado a repetir patrones de acciones erróneas que lo devolverán a su punto inicial.

### CONSIDERACIONES FINALES

Cuando se alude al concepto de responsabilidad social universitaria, este se asocia a una práctica que se genera como respuesta -obligada- por parte de un centro de educación superior para con sus *stakeholders*. Sin embargo, al comprender a fondo lo que significa la RSU, se comprueba que se trata de la gestión de una filosofía institucional orientada hacia un compromiso verdadero para con la sociedad, impactando en todo el quehacer de un centro de educación superior, porque ninguna acción puede aislarse de ella, puesto que todo lo que involucra el ejercicio educativo debe dar respuesta a este concepto, ratificando de este modo lo imperante que le resulta al director educativo al involucrar dicha perspectiva en su labor y desde cada una de sus tareas.

En Latinoamérica es de suma importancia el avanzar a pasos agigantados hacia una verdadera materialización del concepto de RSU, donde su connotación al interior y exterior se

vea reflejado por el aporte en la transformación de la sociedad, siendo una transformación que se construya a corto, mediano y largo plazo; porque no puede ser una práctica que solo suma esfuerzos, sino que estos esfuerzos deben conducir a materializar respuestas de la sociedad. De igual forma, la RSU debe ser lo suficientemente fuerte para hacer comprender a la sociedad sobre un error o falta que se cometa, dicho en otras palabras, la RSU no solo debe solucionar problemáticas, sino que debe comprender dichas problemáticas y posibilitar la construcción de soluciones entre todos sus actores, evaluando impactos, determinando necesidades, integrando comunidades y permitiendo el crecimiento de la sociedad en todo ámbito.

El director educativo debe comprender que su actuar no puede estar aislado de la realidad de sus entornos, y mucho más grave aún pretender adoptar medidas ajenas para solucionar problemáticas o abordar situaciones propias. Esto materializa la labor del director educativo como un articulador de saberes, acciones e integrador de todas las áreas de la organización educativa para con la dinámica misma de su labor en la sociedad; desde esta mirada, se presenta una importante reflexión para el director educativo quien se consolida como un protagonista que participa en todos y cada uno de los procesos de la organización educativa, ya sea directa o indirectamente, porque lidera un conjunto de colaboradores orientados hacia una meta conjunta. Ahora bien, desde la mirada de la planeación estratégica de la organización educativa, la interacción con los grupos sociales de interés catapulta a las instituciones educativas, para que estas pueda consolidarse como precursoras de cambios, generadoras de ecosistemas participativos en los que se proponen soluciones a las realidades y como agentes del desarrollo social; así las cosas, la pertinencia misma de la gestión educativa se articula desde el centro educativo y a la vez desde la sociedad, donde se genera una verdadera sinergia entre los *stakeholders*, direccionando en doble vía la construcción conjunta de conocimiento y de transformación social independientemente del entorno en el que la comunidad educativa participe.

Por último, se destaca que la RSU día a día se consolida como un elemento trascendental que directamente aporta en la sostenibilidad de la organización educativa, aportando en su imagen institucional, en el logro de metas, en la gestión de equipos comprometidos y en la generación de soluciones a la sociedad desde la interacción de las comunidades a partir del aporte de la academia en el futuro, de allí que el director educativo debe gestionar en todo momento la RSU para que labor y éxitos esperado se materialice.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araque-Acevedo, J. (2015). Responsabilidad social universitaria: teoría y aplicación. Caso de análisis: Universidad del Tolima. Ibagué: Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Barroso-Tanoira, F. (2007). Responsabilidad social empresarial y sugerencias para su aplicación en instituciones educativas. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, 48-54.

- Cabedo, S., y Escuder-Mollón, P. (2014). Evaluación de instituciones educativas para el incremento de la calidad de vida de los estudiantes mayores. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Cerro-Guerrero, S. (2014). Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo. Madrid: Narcea Ediciones.
- Darias-Marrero, A. (2016). Cuadernos de innovación educativa. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.
- Fernandes-Barbosa, E., y Guimãraes de Moura, D. (2016). Proyectos educativos y sociales: planificación, gestión, seguimiento y evaluación. Madrid: Narcea Ediciones.
- Funes-Lapponi, S. (2012). Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Garnica-Rios, F., Ramírez-Orozco, S., y Puentes-González, W. (2013). Responsabilidad social y universidad. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Gento-Palacios, S. (2012). Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gorochategui, N. (2019). Responsabilidad Social de las Organizaciones (rso): Estudios desde la mirada de la Responsabilidad Social hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina. Santiago de Chile: RIL editores.
- Granados-Roldán, O. (2018). Reforma educativa. México D.F.: FCE - Fondo de Cultura Económica.
- Guzmán-Acuña, J., y Guzmán-Acuña, T. d. (2009). Innovación educativa y tecnología. México D.F.: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Isaacs, D. (2007). Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos. Navarra: EUNSA.
- López-Alfaro, P. (2019). Gestión de organizaciones educativas: una mirada desde el liderazgo distribuido. Santiago de Chile: RIL editores.
- Mariño, C.F. (2017). Asociación entre las teorías implícitas sobre la enseñanza, el aprendizaje y la acción de problematizar. *Espiral, Revista de Docencia e Investigación*, 7(1), 103 - 128
- Medina, I. (2020). El liderazgo docente y la transformación de escenarios al interior de los sistemas educativos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-6.
- Medina-Alvarado, I. (2020). El liderazgo y la gestión educativa a partir de la comunicación al interior de las organizaciones educativas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-7.
- Moyano, S. (2013). Acción educativa y funciones de los educadores. Valencia: Editorial UOC.
- Páez, S.L. (2016). Competencias ciudadanas: Representaciones sociales y prácticas pedagógicas en las Unidades Tecnológicas de Santander. *Espiral, Revista de Docencia e Investigación*, 6(1) 59 - 90.
- Pazmiño, I. (2010). Liderazgo, más que una estrategia gerencial. Quito: EDITEKA Ediciones.

- Pérez-Mayo, A. (2018). La construcción social de la organización universitaria desde los estudios organizacionales. México. D.F.: Bonilla Artigas Editores.
- Pérez-Payrol, V., y Baute-Rosales, M. (2018). Gestión educacional y experiencias educativas. Cienfuegos: Editorial Universo Sur.
- Proyecto Tuning América Latina. (2013). Un modelo de evaluación de Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR). Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Rodríguez-Akle, Á. d. (2019). Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa. Santa Marta: Editorial Unimagdalena.
- Sánchez-García, M. (2013). Gestión positiva de conflictos y mediación en contextos educativos. Madrid: Editorial Reus.
- Universidad Católica Luis Amigó. (2015). Experiencias iberoamericanas en responsabilidad social universitaria. Medellín: Universidad Católica Luis Amigó.
- Weiss, E. (2018). Investigaciones educativas. México D.F.: Bonilla Artigas Editores.
- Zabalza-Beraza, M. (2012). Innovación y cambio en las instituciones educativas. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.