

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS “CAMILO CIENFUEGOS”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**MODELO Y PROCEDIMIENTOS PARA GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL UNIVERSITARIA. APLICACIÓN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
INGENIERÍA, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, ECUADOR**

**Tesis presentada en opción al Grado Científico de
Doctor en Ciencias Técnicas**

**Autor: Ing. JORGE RENÉ VITERI MOYA, MSc
Tutor: Prof. Tit., Ing. Alberto Arnaldo Medina León, Dr C**

**Matanzas
2012**

DEDICATORIA

A mi familia, pilar fundamental de mi vida.

A Angel Mendoza Torriente y Lázaro Quintana Tápanes, amigos y compañeros de viaje, que desde el cielo guían nuestro camino.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica Equinoccial y, en especial, al Dr. Álvaro Trueba Barahona, por su apoyo incondicional para alcanzar este objetivo.

A mi tutor y amigo, Dr. Alberto Medina León, por su guía y dirección en la realización de esta investigación.

A la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, representada por su rector Miguel Sarraff González, por acogerme en esta universidad.

A las Dras. Dianelys Nogueira Rivera y Arialys Hernández Nariño, amigas y compañeras, por sus valiosos aportes en la construcción de este trabajo.

A los compañeros y amigos de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su apoyo y confianza.

SÍNTESIS

El estudio del arte y de la práctica, alrededor de la Responsabilidad Social y la gestión universitaria, permite identificar, como problema científico de la investigación, la necesidad de enfrentar los requerimientos cambiantes del entorno, que permitan la incorporación de los principios de la Responsabilidad Social desde la Planificación Estratégica, con enfoque sistémico y orientado a los procesos sustantivos, en su accionar cotidiano manifiestos en la imagen de la universidad y en la capacidad de los estudiantes para hacerse partícipes y transmisores de estos valores en la sociedad. Como solución al problema científico planteado se expone el desarrollo de un modelo conceptual, y sus procedimientos específicos, para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica, en universidades del Ecuador, con enfoque sistémico y orientado a los procesos sustantivos, lo que constituye el objetivo general de la investigación.

Los resultados fundamentales del trabajo se centran en el desarrollo de un modelo conceptual y dos procedimientos específicos (uno, para la implementación de dicho modelo; y otro, para el análisis de los grupos de interés); la integración de herramientas para el tratamiento de los grupos de interés desde el planteamiento estratégico; y, la formulación de un índice integral para evaluar la Responsabilidad Social Universitaria. La aplicación de este instrumental metodológico, se realizó en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, lo que posibilitó demostrar la hipótesis de investigación planteada.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Ética y Responsabilidad Social (RS)	9
1.1.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Evolución.....	11
1.1.2 Responsabilidad Social Universitaria (RSU).....	13
1.1.3 Situación de RSE y la RSU en el Ecuador.....	14
1.1.4 Marco legal de la RSE y la RSU. Normas e indicadores para su gestión.....	18
1.2 Indicadores de gestión. Su papel en el Control de Gestión	23
1.2.1 Índices integrales o sintéticos.....	23
1.3 La Gestión por procesos	25
1.3.1 Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos	26
1.3.2 La gestión por procesos universitarios	27
1.4 De la Estrategia a la Planificación Estratégica.....	31
1.4.1 Planificación Estratégica	33
1.4.2 Análisis de los modelos o procedimientos de Planificación Estratégica.....	35
1.5 Conclusiones parciales.....	37
CAPÍTULO II MODELO CONCEPTUAL Y PROCEDIMIENTOS PARA GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	39
2.1 Concepción teórica del modelo	39
2.2 Modelo Conceptual y sus procedimientos de apoyo	41
2.3 Procedimiento para implementar el modelo conceptual.....	42
2.4 Propuesta de un índice integral para evaluar la RSU	52
2.5 Conclusiones del capítulo.....	57
CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL MODELO Y SUS PROCEDIMIENTOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	59
3.1 Resultados de la aplicación del modelo ReSUTE y sus procedimientos específicos en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la UTE	59
3.3 Conclusiones parciales	80

CONCLUSIONES GENERALES	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	107

Introducción

INTRODUCCIÓN

En el actual escenario mundial, los principales desafíos para las organizaciones provienen de los vertiginosos cambios del entorno: la globalización, la competencia, la tecnología y el conocimiento, que demandan modificaciones en sus estructuras y estrategias (Viteri Moya, 2007a), para construir un modelo de desarrollo que permita satisfacer la calidad de vida de la población y conservar el medio ambiente, de forma que las futuras generaciones dispongan de las mismas oportunidades (Gómez Navarro, 2002). La implementación de este modelo insta a las organizaciones a trabajar en una administración integrada de los impactos: sociales – justos, económicos - viables y ambientales – sanos, de manera equilibrada (Blanco Cordero, 2004; Epstein, 2009; Pucheta Martínez, 2010), manifiesto en la incorporación de la Responsabilidad Social, entendida como: “Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el ambiente a través de un comportamiento ético y transparente”¹ (Organización Internacional de Normalización, 2010).

Este proceso de transformación social incluye a todas las organizaciones, e incluso se le asocia a las universidades un rol protagónico, si se considera que la educación es el motor del cambio de la sociedad, un bien público y un imperativo estratégico para todos los niveles de educación, investigación, innovación y creatividad, derecho estipulado en el artículo 26, párrafo 1, de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, donde se hace referencia al derecho a la educación (Asociación de las Naciones Unidas en España, 1998). Para asumir esta responsabilidad es necesaria la transformación de la Educación Superior, la misma requiere de la formación de ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con la sociedad (González Maura, 2004; Bastida Gutiérrez & Rodríguez Arteaga, 2005; Horruitiner Silva, 2008; Sánchez González, 2010). Así también, la incorporación de la Responsabilidad Social a las Instituciones de Educación Superior es una demanda global, estipulada por la UNESCO, en la II Conferencia Mundial de Educación Superior 2009 realizada en Francia, que suscribe: “La Educación Superior debe no sólo proporcionar competencias sólidas para el mundo de hoy y de mañana, sino contribuir además a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia” (UNESCO, 2009).

En consecuencia, resulta una necesidad la incorporación de la Responsabilidad Social a las Instituciones de Educación Superior, entendida ésta como la búsqueda de soluciones viables a las demandas de la sociedad mediante el trabajo de equipos interdisciplinarios en los que participen activamente docentes, estudiantes, administrativos, autoridades académicas y comunidad, en la formación de los futuros profesionales como una fuerza promotora y gestora del cambio, como ciudadanos íntegros, conscientes y capaces de generar el desarrollo

¹ La transparencia implica sinceridad, integridad, honestidad, ética, claridad, completa revelación, respeto a la ley, todo lo que permita tratarse con justicia los unos a los otros (Bennis *et al.*, 2008).

sustentable² del país (Viteri Moya, 2007b; Viteri Moya, 2009; Viteri Moya, 2012a). La Responsabilidad Social debe ser afrontada como un modelo de gestión que permita a las universidades, involucrarse con la sociedad civil y contribuir al desarrollo humano para la construcción de un entorno inclusivo, equitativo y sustentable, capaz de promover el bienestar de la sociedad.

En Ecuador, a partir del año 2007, se comienzan a realizar cambios en las políticas públicas y lineamientos para incluir conceptos de Responsabilidad Social y sustentabilidad. En este marco legal, se destaca:

- ✓ La Constitución de la República del Ecuador³, aprobada en septiembre de 2008, con el centro de atención en el ser humano y dos campos principales de acción: el régimen del Buen Vivir o Sumak Kawsay y el Plan Nacional para el Buen Vivir⁴. La estructuración del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013) rige las actuaciones del gobierno, consta de 12 estrategias y objetivos nacionales para la construcción de un Estado plurinacional e intercultural que contribuya a alcanzar el Buen Vivir en la sociedad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2009).
- ✓ El Plan Nacional para el Buen Vivir, al cual se articula el Sistema de Educación Superior (Asamblea Constituyente, 2008), se considera un eje estratégico en la promoción de derechos y responsabilidades que garanticen la inclusión y la equidad social (Quirola Suárez, 2010), con la participación activa de la ciudadanía y la garantía de una educación de excelencia que supere los parámetros de calidad y alcance la Responsabilidad Social Universitaria.
- ✓ La Ley Orgánica de Educación Superior, aprobada en el 2010, coherente con: los principios establecidos en la nueva Constitución; los instrumentos internacionales de derechos humanos que regulan los principios sobre Educación Superior; los nuevos desafíos del Estado ecuatoriano que busca formar profesionales y académicos con una visión humanista, solidaria, comprometida con los objetivos nacionales y con el buen vivir.
- ✓ El Régimen del Buen Vivir, en los artículos 340 a 394 del Capítulo VII, manifiesta que existirá una institución pública, con autonomía, sujeta a evaluación interna y externa, que promueva la calidad de la educación, la ciencia, la tecnología, la innovación y el saber ancestral, con respeto a la biodiversidad, los recursos naturales y con el cuidado del suelo, el agua y la biosfera.
- ✓ El Mandato 14, emitido por la Asamblea Nacional Constituyente en julio del 2008, que en su primera disposición transitoria ordena al Consejo Nacional de Educación Superior realizar un informe técnico sobre el nivel de desempeño de las instituciones de Educación Superior a fin

² Algunos autores utilizan los términos: sostenible, sustentable o perdurable. En el marco de esta investigación se emplea sustentable, según lo estipulado por la Constitución del Ecuador, para hacer referencia al desarrollo integral.

³ Conjunto de leyes fundamentales que fijan la organización política del Estado, establece los derechos y obligaciones básicas de ciudadanos y gobernantes, y consta de 444 artículos y nueve títulos en forma documental (Asamblea Constituyente, 2008).

⁴ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES (2009).

de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejoramiento. Esta evaluación, permitió a las autoridades nacionales tomar decisiones para garantizar la idoneidad de las universidades a fin de construir un país en donde la educación sea un puntal del desarrollo.

- ✓ La evaluación realizada a 68 universidades y escuelas politécnicas⁵, en noviembre del 2009, agrupadas en seis categorías (A, B, C, D, E), según informe presentado por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA, 2009): en la categoría A se encuentran 11 universidades, con las condiciones necesarias para que su planta docente se construya como una comunidad científica y profesional con reconocimiento y legitimidad en su medio; en la última categoría (E), hay 26 universidades, que no presentaron las condiciones que exige el funcionamiento de una institución universitaria y en las que se evidencian las deficiencias y problemas que afectan a la universidad ecuatoriana. El CEAACES⁶, en abril del 2012, presenta la evaluación realizada a las universidades ecuatorianas, agrupadas en la categoría "E", en tres grupos: grupo uno, con las aceptables (tres); grupo dos, con las de rendimiento parcial (ocho); y, grupo tres, con las que no cumplen los parámetros de calidad (14); se excluye la Universidad de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas Amawtay Wasi, pendiente a evaluar en el plazo de un año. Actualmente, están funcionando 54 universidades de pregrado y tres de posgrado, que deben ser sometidas a evaluación, hasta octubre del 2013, de acuerdo al Mandato Constitucional.

La incorporación de la Responsabilidad Social, además de cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior⁷, requiere del desarrollo de un modelo de gestión a ser aplicado en los procesos sustantivos de la universidad, con capacidad de mejora continua y adaptabilidad a las condiciones y exigencias del entorno, capaz de ser un instrumento integrador, sistémico, que considere los diversos elementos y relaciones de la estructura de una organización, para: la identificación de necesidades; la determinación de estrategias; así como la selección, aplicación y evaluación de los resultados obtenidos (O'Connor & McDermott, 1998; Lépiz Jiménez, 2003; Senge, 2005; Valdés Hernández, 2005).

En los inicios de esta investigación, que se enmarca en el año 2008, la situación presentada en cuanto a la incorporación de la Responsabilidad Social a los procesos sustantivos universitarios es la siguiente:

- ✓ Proceso de Gestión: el Estatuto del 2005, vigente en ese entonces y hasta el 2011, no contempla elementos relacionados con la Responsabilidad Social.
- ✓ Proceso de Docencia: las mallas curriculares apenas abordan temas relacionados con la Responsabilidad Social.

⁵ En Ecuador hay 71 en total, de ellas: 68 de pregrado y tres de posgrado.

⁶ Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador.

⁷ Artículo 124. Formación en valores y derechos. Es responsabilidad de las instituciones del Sistema de Educación Superior proporcionar a quienes egresen de cualquiera de las carreras o programas, el conocimiento efectivo de sus deberes y derechos ciudadanos y de la realidad socioeconómica, cultural y ecológica del país; el dominio de un idioma extranjero y el manejo efectivo de herramientas informáticas.

✓ Proceso de Investigación: las líneas de investigación no están articuladas con: las necesidades sociales, la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir, la Ley Orgánica de Educación Superior, y el marco legal regulatorio, en sentido general; la participación en eventos y publicaciones es muy limitada; y, el desarrollo de proyectos de investigación es muy bajo, con poca participación de docentes y no abordan temas relacionados con la Responsabilidad Social.

✓ Proceso de Vinculación: no existen programas de vinculación con la colectividad.

Adicionalmente, existen factores que inhiben la toma de decisiones, tales como: orientación de mercado, existen universidades particulares y universidades estatales; escasa información o procesamiento de esta; falta de compromiso de los equipos de trabajo; y, limitada participación de los grupos de interés.

En la actualidad, las universidades ecuatorianas realizan esfuerzos por incluir la Responsabilidad Social dentro de sus procesos y accionar diario, y una de las estrategias adoptadas es la adhesión a redes mundiales. Dentro de esta práctica, se puede citar el estudio realizado por la Universidad Técnica Particular de Loja, para evaluar el grado de Responsabilidad Social de las universidades del área Andina, de América Latina, donde se concluye que algunas universidades ejecutan programas socialmente responsables; sin embargo, no han asumido la Responsabilidad Social como un modelo de gestión (Valarezo González *et al.*, 2010). En consecuencia, es necesario establecer un modelo de gestión que permita medir, evaluar, mejorar y comunicar, de manera transparente, sus resultados e impactos para lograr la excelencia académica y ésta, a su vez, reflejada en los profesionales formados; capaces de dominar los conocimientos necesarios para su desempeño profesional y adquirir los valores que le permitan ser ciudadanos íntegros y responsables con el desarrollo de la sociedad.

Reconocida la existencia de la globalización y su influencia en los procesos educativos, los problemas de desigualdad social, el deterioro ético provocado por las diversas actividades de la sociedad, las presiones existentes para resolver los maltratos y abusos que repercuten sobre el ambiente y biodiversidad, a la par de: la transparencia exigida a las actividades educacionales; la creación de leyes y normas para desarrollar el comportamiento ético y responsable en las organizaciones; el mayor compromiso social y el crecimiento del interés por parte del Gobierno, para que estos problemas sean abordados desde las universidades y manifiestos en valores de los estudiantes egresados, el **problema científico** de la investigación resulta la necesidad de enfrentar los requerimientos cambiantes del entorno, que permita la incorporación de los principios de la Responsabilidad Social desde la Planificación Estratégica, con enfoque sistémico y orientado a los procesos sustantivos, en su accionar cotidiano manifiestos en la imagen de la universidad y en la capacidad de los estudiantes para hacerse partícipes y transmisores de estos valores en la sociedad.

El objeto de estudio teórico de la investigación se centra en la Responsabilidad Social, su marco legal regulatorio, el uso de indicadores para su gestión, su articulación con los modelos o procedimientos de Planificación Estratégica y el enfoque de procesos. El objeto de estudio práctico lo constituye la Responsabilidad Social en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, por ser una de las facultades fundadoras de la universidad, poseer mayor número de carreras (siete carreras) y de estudiantes matriculados (2 351 estudiantes); y, ser los líderes del proyecto de investigación “Modelo y procedimientos para el sistema de Responsabilidad Social Universitaria”, que tiene como propósito incorporar la Responsabilidad Social, como modelo de gestión, a las diversas funciones de la universidad.

Para contribuir a resolver el problema científico planteado se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente:

La concepción y desarrollo de un modelo conceptual, y sus procedimientos específicos, para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica, en universidades de Ecuador, con enfoque sistémico, orientado a los procesos sustantivos y capaz de enfrentar los requerimientos cambiantes del entorno permite la evaluación de su comportamiento y la mejora en la toma de decisiones para dar respuesta a los retos actuales, además de cumplirse con: la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior y la comunidad.

Esta hipótesis se comprueba a partir de que:

1. Se desarrolla un modelo conceptual, con sus correspondientes procedimientos específicos, que posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional al objeto de estudio práctico, por su pertinencia, consistencia lógica, suficiencia y parsimonia, además de poseer la necesaria flexibilidad y generalidad para su incorporación a otras Instituciones de Educación Superior en Ecuador.
2. La aplicación del modelo conceptual, y sus procedimiento específicos, en el objeto de estudio práctico permite tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, a partir de su evaluación y las rendiciones de cuentas, en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, contribuyendo a la formación de un ciudadano comprometido con el desarrollo social sustentable.

El **objetivo general de la investigación** consiste en desarrollar un modelo conceptual, y sus procedimientos específicos, para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica, en universidades del Ecuador, con enfoque sistémico y orientado a los procesos sustantivos.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar un análisis de la literatura especializada, los aspectos teóricos y conceptuales, así como las experiencias prácticas relacionadas con la Responsabilidad Social, y su valoración en la formación de un ciudadano responsable y comprometido con el desarrollo social sustentable.
2. Diseñar un modelo conceptual, y sus procedimientos específicos, para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica para las universidades de Ecuador.
3. Aplicar el modelo y los procedimientos propuestos, en la universidad objeto de estudio práctico, como forma de comprobación de la hipótesis de investigación.

La **novedad científica** principal de la investigación se asocia al desarrollo, sobre bases científicas, de un modelo conceptual, y sus procedimientos específicos, para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica, para las universidades de Ecuador, con enfoque sistémico y orientado a los procesos sustantivos.

Otros aspectos que constituyen también novedades de esta investigación, y que representan aportes, son:

1. El análisis crítico realizado, en el marco teórico, a la Responsabilidad Social en Ecuador; su evolución e incorporación armónica de leyes; elementos que, sin dudas, constituyen puntos de referencia para investigaciones futuras sobre la materia; así como para su incorporación en la malla curricular de las carreras.
2. La relevancia dada al tratamiento de los grupos de interés en el proceso de planificación estratégica de las universidades al incorporar la Responsabilidad Social Universitaria, la integración de herramientas escasamente difundidas para este propósito y su utilización en el diagnóstico a partir de las percepciones de los grupos de interés y de los impactos generados por los cuatro procesos sustantivos.
3. El desarrollo de un índice integral para evaluar la Responsabilidad Social Universitaria, con la integración de herramientas, difundidas en la literatura y escasamente empleadas para este fin, tales como: revisión de documentos, entrevistas, observación, encuestas, brainstorming, método de Kendall, triángulo de Füller, método Delphi, y método de amplitud y rango.
4. La propuesta de dos procedimientos específicos: uno, para el desarrollo del modelo conceptual; y el otro, con la integración de herramientas para el trabajo de los grupos de interés, así como su posición dentro de los procedimientos de Planificación Estratégica.

El **valor docente - metodológico** de la investigación se manifiesta en la propuesta de un modelo conceptual para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica, con enfoque sistémico y orientado a los procesos sustantivos, así como a la incorporación de materias, que hacen referencia a esta realidad, en la malla curricular de las carreras universitarias.

El **valor práctico** se relaciona con la aplicación del modelo conceptual, y sus procedimientos específicos, en el objeto de estudio práctico, para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica, lo que permite evaluar su comportamiento a través del índice integral de Responsabilidad Social Universitaria; y, contribuye a mejorar la toma de decisiones con la participación de los grupos de interés, para dar respuesta a los retos actuales, además de cumplirse con el marco legal regulatorio.

El **valor social** de la investigación se hace visible en dos dimensiones: la primera, al incorporar los grupos de interés en el instrumental metodológico propuesto, como parte del proceso de toma de decisiones y para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria; y, la segunda, al aportar ciudadanos preparados y comprometidos con el desarrollo social sustentable, mediante su formación básica y la vinculación de los proyectos de investigación a las necesidades sociales, a la Constitución de la República del Ecuador, a la Ley Orgánica de Educación Superior y al Plan Nacional para el Buen Vivir.

Los **métodos teóricos** empleados están relacionados con: el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura y en la consulta a expertos; el histórico - lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción y deducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas, así como para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas; y, el sistémico - estructural para abordar las características y el carácter sistémico de las universidades ecuatorianas y la Responsabilidad Social Universitaria.

En cuanto a los **métodos empíricos** se utilizan: el análisis de documentos escritos, para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación; las encuestas; los métodos de expertos; la dinámica de grupos; el enfoque en sistemas; y, herramientas estadístico - matemáticas para la aplicación de instrumentos de medición y el análisis de la información.

Esta tesis doctoral se estructuró en: una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo I, que aborda el estudio del arte y de la práctica de la temática planteada en la literatura especializada; un Capítulo II, en el que se hace referencia al aporte científico de la investigación, con todo el instrumental metodológico desarrollado; un Capítulo III, que muestra los resultados obtenidos en la organización estudiada, constatando la factibilidad y utilidad del instrumental metodológico propuesto, como vía para demostrar la validez de la hipótesis de investigación planteada; las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada; y un grupo de Anexos, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo I

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como finalidad establecer el marco teórico referencial de la investigación, a través del análisis de las principales concepciones teóricas de la Responsabilidad Social (RS), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), el uso de indicadores para la evaluación del impacto de la RSU, el enfoque de procesos, así como el análisis de procedimientos y modelos de Planificación Estratégica, de manera tal de sentar las bases para la integración de los elementos de la RSU con la Planificación Estratégica, donde quede manifiesto: el respeto al ambiente, el ejercicio de los derechos humanos, los derechos de los trabajadores y el compromiso con los grupos de interés; en los procesos sustantivos de las Instituciones de Educación Superior y que sustenta el sistema propuesto de RSU. La Figura 1.1 muestra el hilo conductor utilizado para construir el marco teórico – referencial de la investigación, en el que se considera en lo fundamental:

- ✓ La ética, la RS, la RSE y la RSU; su evolución e iniciativas en el entorno ecuatoriano y, en particular, en las Instituciones de Educación Superior.
- ✓ El estudio de las normativas legales y las normas de gestión, para la incorporación de la RS en las organizaciones y, en particular, en las Instituciones de Educación Superior, en Ecuador.
- ✓ El uso de indicadores para evaluar la RS y su manifestación en la gestión de la RSU, con la definición de índices integradores para su control.
- ✓ Vigencia e importancia del enfoque de procesos, necesidad de alinear estrategias y procesos, identificación de los procesos de gestión aplicados en las Instituciones de Educación Superior y su evaluación en relación con la RSU.
- ✓ Las concepciones generales sobre Planificación Estratégica, el análisis crítico de modelos o procedimientos para su despliegue, y el ciclo de Deming en la búsqueda de aquellas invariantes que permitan su relación con el sistema de RSE y RSU.

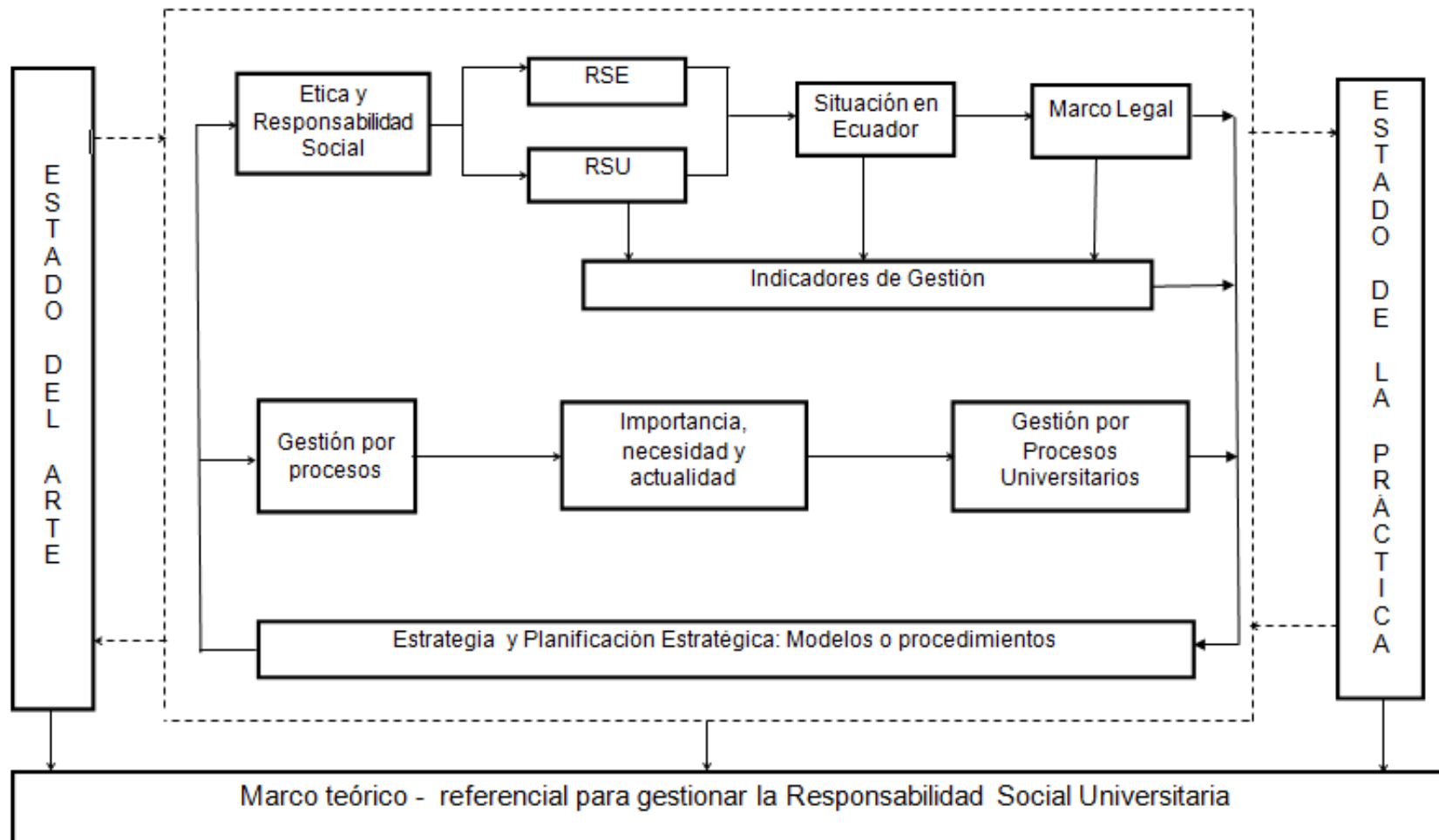


Figura 1.1. Hilo conductor para el desarrollo del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Ética y Responsabilidad Social (RS)

En el actual escenario mundial, los principales desafíos para las organizaciones provienen de los vertiginosos cambios del entorno: la globalización, la competencia, la tecnología y el conocimiento, que demandan modificaciones en sus estructuras y estrategias (Viteri Moya & Jacome Villacres, 2011), en sus competencias; así como en el compromiso ético que deben asumir con la sociedad, enmarcado en un nuevo enfoque de gestión que relacione la RS y el desarrollo sostenible (Abascal Rojas, 2005).

De hecho, la Responsabilidad Social Individual es la conducta ética del ciudadano para consigo mismo y con su entorno, y va mucho más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, está relacionada con: las actitudes en el hogar, la familia, los amigos, el ambiente, el trabajo, los vecinos, consigo mismo y con la sociedad (Puterman, 2012, citado por Viteri Moya et al., 2012a).

Se considera que existe un contrato social implícito entre la sociedad y la organización: esta tiene obligaciones con respecto a la sociedad y tiene que elaborar su política con la visión de rendir cuentas ante ella de sus actuaciones (Martínez, 2005). En este contexto se potencian términos como: la ética y el desarrollo sustentable.

Existe coincidencia en reconocer a la ética como la ciencia de la conducta humana y la moral (estándares que un individuo o un grupo tiene acerca de qué es correcto o incorrecto, o lo que está bien o mal; Velásquez, 2006). En tal sentido, el Cuadro 1.1 muestra un análisis, con énfasis en la ética del individuo (conocida también como microética), que permite plantear a la ética como la ciencia del comportamiento humano, que busca analizar de modo sistémico las decisiones que el individuo toma, libre y responsablemente, dentro de la sociedad y la manera en que estas afectan al resto de individuos; y a la macroética como toda la realidad comunitaria de los seres humanos (Ginés Ortega, 2007). Adicionalmente, la ética empresarial es la disciplina en la que se tratan normas que buscan una respuesta para la coordinación entre los distintos grupos de interés, dentro de la empresa y de esta con su entorno, que junto con las normas legales e instituciones establecen los deberes y derechos de estos grupos (García Echeverría, 1994). Estas definiciones son la base del estudio de la RS.

Cuadro 1.1. Definiciones de ética.

Autor /Año	Definiciones
Prat & Arroyo (2000)	Filosofía de las costumbres..., ciencia general objeto de los actos humanos en cuanto buenos y malos.
Prado Galán (2002)	Saber práctico que se ocupa de distinguir con claridad: primero, los criterios para decidir; y luego, la acción a elegir de entre varias alternativas.
Panchi Vasco (2004)	Asunto social, la persona en interacción con los demás, en sociedad, donde frente al otro y con el otro define la bondad de sus actos.
(Termes, 2004)	Conjunto de normas objetivas que ayudan al hombre a tomar, libre y responsablemente, decisiones.
Rodriguez Córdoba (2005)	Estudio de cómo las decisiones personales afectan a otras personas.
Mondy & Noe (2005)	Disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto, o con el deber moral y la obligación.
Sánchez Vásquez (2005)	Ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad, ciencia de una forma específica de conducta humana, conjunto sistemático de conocimientos racionales y objetivos acerca del comportamiento moral.
Heredia Viveros (2007)	Hacer las cosas de la mejor forma posible para conservar en todo momento un comportamiento moral.
Cortina & Martínez Navarro (2008)	Tipo de saber que intenta construirse de forma racional, utiliza para ello el rigor conceptual y los métodos de análisis y explicación propios de la filosofía para comprender la dimensión moral de la conducta humana.
Carvajal Orozco (2009)	Estudia el comportamiento moral de los seres humanos... implica en esencia dar razones, juzgar los argumentos en un ámbito público.

Fuente: Elaboración propia.

El estudio y la búsqueda de alternativas para el logro del desarrollo sustentable, surge como respuesta al deterioro del medio ambiente ocasionado por un sistema económico mundial gobernado por las fuerzas del mercado (Jacobs, 1996). Este término, formalizado por primera vez en el Informe Brundtland en 1987, como: "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades", fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (Schmidheing, 1998), es ratificado en el Principio tres de la Declaración de Río (1992): "El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal, que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras" (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 1993; Sánchez Sánchez, 2008).

La sostenibilidad es un reto multidimensional que la empresa debe asumir hoy, con una visión del mañana, como una estrategia empresarial que aborde asuntos actuales de reducción de costos, riesgos y cuidado medioambiental, los convierta en iniciativas empresariales y tecnológicas transformadoras que no sólo las lleve a innovar sino que alcancen el crecimiento y rentabilidad por un largo tiempo para la creación de "valor sostenible" (Senge, 2009).

El desafío que las organizaciones, y la humanidad en general, tienen, ante estas declaraciones, es el de construir un nuevo modelo de desarrollo que permita satisfacer la calidad de vida de la población y conservar el medio ambiente para que las futuras generaciones dispongan de las mismas oportunidades (Gómez Navarro, 2002), aunque la meta suprema está en la implementación de modelos que demandan de las organizaciones una administración integrada de los impactos: sociales – justos, económicos - viables y ambientales - sanos de manera equilibrada, lo que se conoce como “The Triple Bottom Line”⁸ (Blanco Cordero, 2004; Epstein, 2009; Pucheta Martínez, 2010).

A través del tiempo, se han desarrollado diversas iniciativas modificadoras del concepto de RS, para ser entendida en la actualidad como la filosofía para la gestión, basada en la ética y los valores morales con la que actúa el estado, las organizaciones, las corporaciones y las empresas del tercer sector⁹ (Osorio Vargas, 2002; Vallaey, 2007; Viteri Moya & Jacome Villacres, 2010; Bedoya Guerrero, 2010).

1.1.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Evolución

La RS practicada por las empresas, ha sido definida por numerosos autores, organismos e institutos, algunas de estas se exponen en el Cuadro 1.2. Se puede plantear que la RSE es el compromiso para identificar y aportar soluciones basadas en la transparencia empresarial¹⁰, pluralidad, sustentabilidad y ética, a los problemas de: pobreza, contaminación del ambiente, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre, desnutrición y analfabetismo, que afectan a sus grupos de interés; para generar impactos sociales, económicos y ambientales positivos. La meta es el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno.

La RSE y la ética están estrechamente ligados entre sí, ya que la ética es el saber que orienta la conducta reflexivamente y cuyo fin es la toma de decisiones prudentes y justas; la RSE es una forma de gestión basada en principios y valores, que tiene y debe guiarse por la toma de decisiones consensuadas con los **grupos de interés** para generar un efecto positivo en el entorno. A su vez, la ética, respecto a las organizaciones, busca incluir en su gestión un fin social. El desarrollo sustentable es el resultado de las prácticas sociales emprendidas por la empresa a favor del bienestar económico y social de sus grupos de interés, el respeto al ambiente, el ejercicio de los derechos humanos y los derechos de los trabajadores.

⁸ Triple balance o triple cuenta de resultados. Desarrollo sustentable que compromete la búsqueda simultánea de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social (Elkington, 1999).

⁹ Formado por organizaciones de la sociedad civil como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), asociaciones civiles, universidades, sindicatos, grupos ecologistas o plataformas de jóvenes, entre muchas otras (Casado Cañeque, 2007).

¹⁰ La transparencia empresarial es la capacidad de responder a las peticiones de información, es el pilar principal de los valores que construyen la cultura corporativa y se refleja a través de una forma de actuar uniforme, apoyada por políticas y procesos establecidos que brinden información clara, verídica, completa, precisa, oportuna y accesible, de acuerdo a la visión estratégica de la empresa y sus compromisos adquiridos. . Al ser transparentes se gana la confianza de todos los grupos de interés (Navarro García, 2008).

Cuadro 1.2. Definiciones de RSE.

Autor / Año	Definiciones
World Business Council for Sustainable Development (1992)	Compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, al trabajar con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad; y, en general, para mejorar su calidad de vida
Unión Europea (2002)	Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales, y sus relaciones con sus interlocutores.
Trimboli (2002)	Buenas prácticas, aquellas que las empresas deben sostener, al menos, en su relación con el medio ambiente; con sus trabajadores y con los consumidores en general.
Amnistía Internacional. Economistas Sin Fronteras (2002)	Reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales.
Cuesta González & Valor Martínez (2002)	Conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.
AECA (2003)	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, y comportamiento responsable con las personas y grupos sociales con que interactúa.
Acción Empresarial (2003)	Herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los grupos de interés. Es una actitud estratégica que se manifiesta en la capacidad de la empresa para oír, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimos de sus diversos públicos.
Schvarstein (2004)	Prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y de la comunidad.
Ortiz Martínez & Crowther (2004)	Emisión de principios o normas cuyo cumplimiento, por parte de la empresa, asegure que está llevando a cabo políticas socialmente responsables, así también la actividad de normalizar irá destinada a una parcela de responsabilidad social específica, o a todo el ámbito de la misma.
Tous Zamora & Ciruela Lorenzo (2005)	Respuesta de las organizaciones a las expectativas de los sectores y agentes con los que interactúa.
Vargas Sánchez & Vaca Acosta (2005)	Convencimiento cada día más demandado por la sociedad, y que va siendo asumido poco a poco por los directivos que están al frente de las empresas consideradas "excelentes", que exige entender la empresa como una organización que busca el bienestar de todos sus grupos de interés, como una organización, en definitiva, generadora de beneficios no sólo económicos sino también sociales.
Instituto Ethos (2005)	Relación que la empresa establece con todos sus públicos, a corto y a largo plazo, trasciende aquello que la empresa debe hacer por obligación legal.
Cuesta González (2005)	Modelo de gestión y de relación con sus interlocutores internos y externos, incorpora la triple línea de resultados (social, ambiental y financiera) en sus estrategias, políticas y operaciones comerciales.
Rodríguez Córdoba (2005)	Obligación moral que tienen las empresas de responder a las necesidades y expectativas de sus empleados, la comunidad y la sociedad.
Trujillo Dávila & Vélez Bedoya (2006)	Vínculo estratégico por medio del cual se hacen compatibles las expectativas de los accionistas con las expectativas de los demás grupos de interés.
Jiménez Fernández, (2007)	Cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes; integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las

	consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.
Frederick (2006)	Postura pública hacia una economía social y de recursos humanos, con conciencia de que los recursos son utilizados para fines ampliamente sociales y no simplemente para intereses específicos de personas y empresas privadas.
Araque Padilla & Montero Simó (2006)	Dirigir la actividad de la empresa de forma que sea congruente con las normas sociales y valores y expectativas de conducta dominantes.
Ancos Franco (2007)	Desafío de organizar las relaciones económicas, sociales y medioambientales en un contexto globalizado, más allá de lo social, para convertirse en sostenible.
Organización Internacional del Trabajo (2007)	Iniciativa de naturaleza voluntaria referida a actividades que superan el mero cumplimiento de la legislación (...), cómo las empresas toman en consideración las repercusiones que sus actividades tienen sobre la sociedad.
Consortio del Ecuador para la RS- CERES (2008)	Nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones, de forma sustentable en lo económico, social y ambiental, a la vez que reconoce los intereses de los grupos de interés.
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC (2008)	Compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas que se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.
Fernández García (2009)	Decisión voluntaria de la empresa para contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.
Hoyos Vásquez (2009)	Práctica de las empresas con la que buscan darle un valor agregado al negocio y hacerlo sostenible en sus dimensiones económica, ambiental y social.
Mallin (2009)	Caminos en los cuales un negocio busca alinear sus valores y comportamiento con los requeridos por sus grupos de interés.
Vargas Pizarro (2009)	Desafío que enfrentan las empresas, gobiernos y sociedad civil en el mundo actual, producto de un cambio de paradigma en la visión de mundo.
Almagro García, <u>et al.</u> (2010)	Compromiso institucional de buen gobierno de la organización – empresa respecto a sus grupos de interés.
Marcillo Vaca & Salcedo Aznal (2010)	Contribución activa y voluntaria de la empresa al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de incrementar su situación competitiva y su valor añadido, debe dar un mayor cumplimiento a las leyes y a las normas establecidas para la misma, los elementos más prominentes son la legislación laboral y las normativas del medioambiente.
Organización Internacional de Normalización (2010)	Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el ambiente a través de un comportamiento ético y transparente.
IARSE (2010)	Modelo de gestión que contempla los impactos económicos, ambientales y sociales derivados de la actividad empresarial.
Tricker (2010)	Reconocimiento del impacto social y ambiental de las actividades corporativas cuando se toman decisiones, algunas veces llamadas ciudadanía corporativa.
Werther & Chandler (2011)	Visión de la corporación y su rol en la sociedad que asume una responsabilidad para perseguir metas que permitan alcanzar la maximización de las ganancias y el bienestar de los grupos de interés, para sostener que la empresa es responsable por sus acciones.
Álvarez Gatti & Liarte Vejrut (2012)	Conjunto de acciones planeadas a favor de las personas y su dignidad, emprendidas libremente por las empresas, vinculadas con el desarrollo del negocio, que van más allá del cumplimiento de la ley y los colectivos de trabajo, hasta propiciar un desarrollo armónico e integral.

Fuente: Elaboración propia.

La RSE es un concepto dinámico y multidimensional. De las definiciones analizadas se identifican elementos en común, tales como: conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias; contribución al desarrollo social, crecimiento económico y preservación del medio ambiente (triple cuenta de resultados para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad); herramienta de gestión; integración y respuesta de los problemas sociales y medio ambientales del entorno donde opera; incorporación de los grupos de interés a la toma de decisiones.

En la Figura 1.2, se presenta una breve descripción de la evolución de las iniciativas mundiales para promover la RS. Se aprecia que, en 1919, se funda la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el objetivo de: promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de empleo dignas, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar temas relacionados con el trabajo. Se reconoce que la paz laboral es esencial para la prosperidad y el progreso (Rodgers *et al.* 2009). Luego, en 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos, donde las Naciones Unidas reafirman, en una carta, su fe en: los derechos fundamentales del hombre, la dignidad, el valor de la persona humana, la igualdad de derechos de hombres y mujeres, el progreso social y la elevación del nivel de vida (Pons Rafols, 1998). Asimismo, en 1976, entra en vigor el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, con la declaración universal de los derechos humanos y del pacto Internacional de los derechos civiles y políticos (Mayorca Lorca, 1990). Más adelante, en 1992, los países miembros de las Naciones Unidas, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, firman la Declaración de Río de Janeiro, con el fin de proteger la integridad del sistema ambiental y del desarrollo mundial (Gutiérrez Najera, 1998), considerada como un hito de los más relevantes en este proceso evolutivo, por cuanto deja claro que los pilares del desarrollo sustentable coinciden con los resultados que busca la RSE: económicos, sociales y medioambientales (Kowszyki, 2012).

En el 2000, se inaugura el Pacto Mundial y se establece la Declaración Conjunta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): el primero, con el propósito de compartir beneficios entre los pueblos del mundo e inyectar, en el mercado mundial, los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas; así mismo, este pacto contiene diez principios generales sobre derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción que las compañías deben adoptar (Naciones Unidas, 2000); y, el segundo, con el compromiso de crear un mundo más pacífico, próspero y justo; liberar a los hombres, mujeres y niños de las condiciones lamentables e inhumanas de la extrema pobreza; ofrecer el derecho al desarrollo para todos; liberar a toda la raza humana de carencia. Los ODM tienen metas específicas y medibles que deberán cumplirse para el 2015, con el fin de mejorar la vida de las poblaciones más pobres del mundo y permitir, a estas personas, vivir con dignidad (Braun *et al.* 2005).

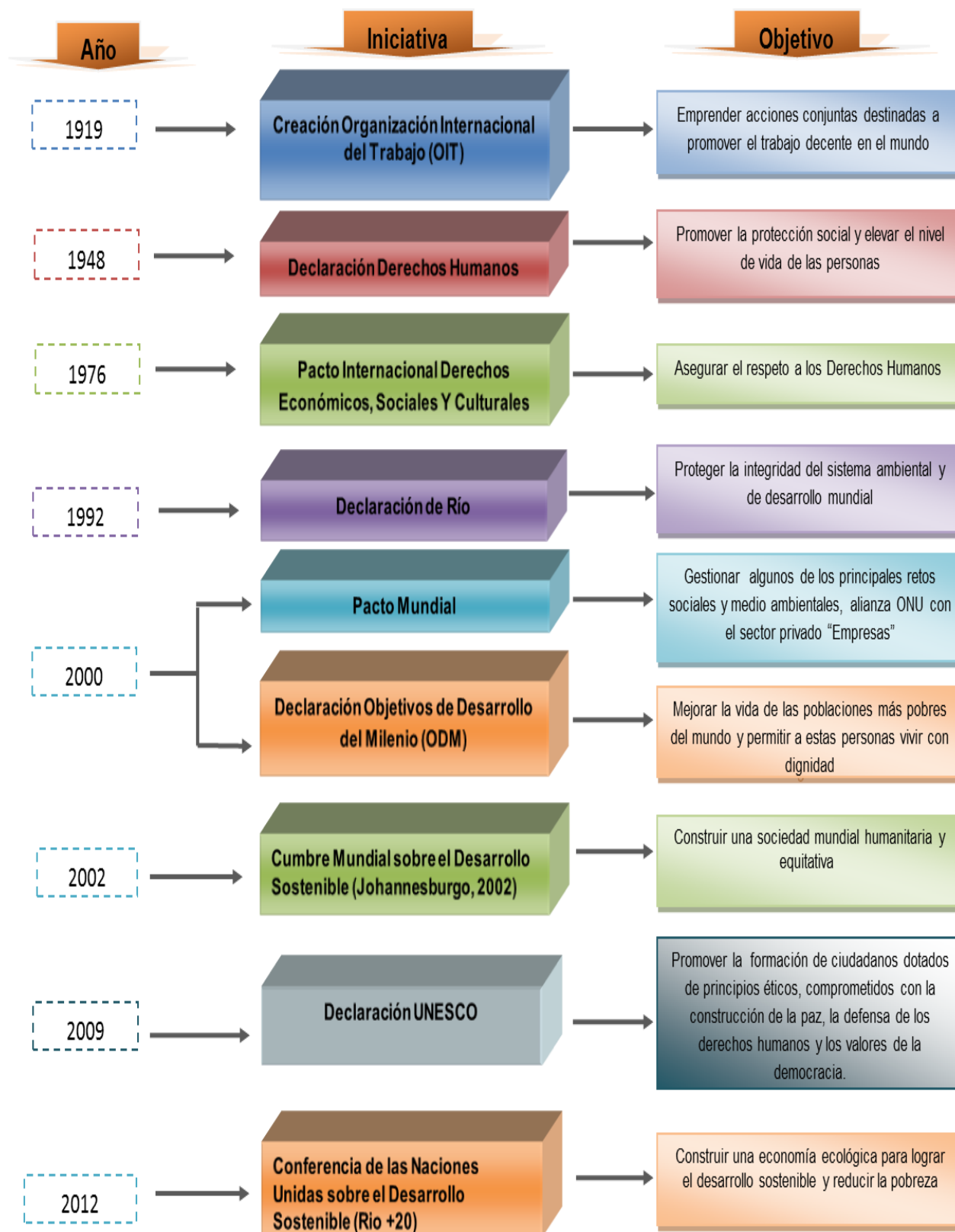


Figura 1. 2. Evolución de las iniciativas mundiales para promover la Responsabilidad Social.
Fuente: Adaptado de Viteri Moya (2011).

En el 2002, se realiza la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible, en Johannesburgo, con el propósito de construir una sociedad mundial humanitaria. En el 2009, se ejecuta la declaración de la UNESCO, con el fin de promover la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia. Por último, en junio del 2012, se desarrolla la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (denominada Río+20, por cumplirse los 20 años de la histórica Cumbre de la Tierra, en Río), para renovar el compromiso en pro del desarrollo económico, social y ambiental sostenible, actual y futuro.

1.1.2 Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Las Instituciones de Educación Superior no son ajenas a estos procesos de transformación. El nuevo marco ético mundial, cuestiona el papel desempeñado por las universidades en la prevención y solución de los problemas de crisis económicas, sociales y ambientales, para asumir esta responsabilidad es necesario la transformación de la Educación Superior, que demanda la formación de ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con la sociedad (Bastida Gutiérrez & Rodríguez Arteaga, 2005; González Maura, 2004; Sánchez González, 2010). Así, la educación debe ser entendida como la acción de formar, de moldear al ser humano para que viva y se desenvuelva en un medio social, para asegurar la herencia cultural de la sociedad y constituir esta cultura en patrimonio de la comunidad (Viteri Moya, 2007b; Viteri Moya *et al.*, 2012a).

En este contexto la universidad debe involucrarse con la sociedad civil y contribuir al desarrollo humano sostenible como un factor de transformación social para la construcción de un entorno inclusivo, equitativo y sustentable, que promueva el éxito de la sociedad. Para alcanzar este fin, son varios los esfuerzos realizados por diferentes organizaciones, entre los que se puede citar: el proyecto de universidades públicas y privadas de Chile (Proyecto Construye País, 2004), los trabajos de la Red de Responsabilidad Social Universitaria (AUSJAL, 2009), y la labor llevada a cabo por el Banco Interamericano de Desarrollo (Noguera & Vilar, 2010), organizaciones que promueven la aplicación de los principios de la RSU. En el Cuadro 1.3 se presentan algunas de sus definiciones más relevantes (Viteri Moya, 2012b).

Cuadro 1.3. Definiciones de RSU.

Autor / Año	Definición
Proyecto Construye País (2004)	Capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión.
Malagón (2004)	Universidad moderna capaz de responder a los retos de la sociedad del conocimiento, a la globalización y al conjunto de nuevos desafíos que trae el presente siglo.
Vallaey (2005)	Política de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante cuatro procesos: gestión ética y ambiental de la institución; formación de ciudadanos conscientes y solidarios; producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes; participación social en promoción de un desarrollo más equitativo y sostenible.
Carosini Ruiz-Díaz & Espínola González (2006)	Enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad.....representa una instancia que pretende solidificar las bases solidarias individuales e intenta responder críticamente a la ambivalencia de valores y prioridades en los distintos estratos sociales, mediante una educación enfocada al ser humano y sus necesidades.
Vázquez (2007)	Desafío de implementar proyectos sociales que incluyan a estudiantes, investigadores, profesores, administrativos y personal no docente, dado que todos los problemas sociales se caracterizan por su complejidad, la búsqueda de soluciones supone un enfoque multidisciplinario e interdisciplinario, por lo tanto, no sólo pretendemos que nuestros graduados sean profesionales idóneos comprometidos con su comunidad, sino que además sean capaces de dialogar interdisciplinariamente.
Martí Noguera et al. (2007)	Valor capaz de identificar una propuesta de modelo participativo mediante el diálogo y la negociación entre los ciudadanos, que ofrezca el resultado de una concertación y planificación realizada más allá de las instituciones, por las personas de la comunidad en donde se integran y de la que dependen.
Sánchez González (2007)	Relación entre el papel desempeñado por las instituciones de educación superior para formar recursos humanos y generar conocimiento, y lo que la sociedad demanda; su resultado se objetiva en el diseño y puesta en marcha de proyectos de desarrollo humano sostenible.
Herrera Márquez (2008)	Espacio que vincula el conocimiento generado en el contexto de su aplicación (científico, tecnológico, humanístico y artístico) a las necesidades locales, nacionales y globales.
Vallaey et al. (2009)	Reintegra al proceso de gestión dentro de la problemática de la dimensión social de la universidad en términos de gestión de impactos.
Martínez de Carrasquero (2008)	Estrategia de gestión universitaria, para mantener un enfoque holístico sobre la propia organización universitaria, que concibe iniciativas interdisciplinarias (sinergia entre facultades y dependencias universitarias) e interinstitucionales (asociación de varias funciones de la estructura institucional), formación superior integral con fines éticos y en pro del desarrollo sostenible de su comunidad, precisa no concebir las relaciones entre la universidad y el entorno social en términos de donación o ayuda unilateral.

Mejía Pardo (2009)	Universidad vinculada con su entorno local, abierta al medio nacional, capaz de observarse a sí misma como un todo unitario y dispuesta a actualizar permanentemente su vocación de servicio entre sus miembros, pares académicos, estudiantes y administrativos.
AUSJAL (2009)*	Implica que los centros de educación superior se comprometen no sólo a formar buenos profesionales, sino también personas sensibles a los problemas de los demás, comprometidas con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, personas entusiastas y creativas en la articulación de su profesión con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad.
De La Red Vega (2009)	Compromiso de toda la organización universitaria con el desarrollo ciudadano, democrático y sostenible, y también con la inclusión social y la riqueza de las redes sociales, en definitiva, con la calidad de vida.
Valverde Chaves (2009)	Compromiso de gestión y difusión del conocimiento, para que inicien un proceso de cambio y transformación organizacional inclusiva, innovadora y creativa
Pérez Domínguez (2009)	Política de gestión de la calidad ética de la Universidad, toma en consideración la misión universitaria, sus valores y el compromiso social mediante la transparencia y la participación de toda la comunidad universitaria y los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario.
Barrera Burgos (2009)	Capacidad (aptitud, cualidad, suficiencia) que demuestra la Universidad para incorporar criterios de auto reflexión participativa y permanente sobre sus impactos sociales, abarca todos sus procesos e implica a su colectividad, para garantizar su congruencia, (hacer lo que dice), su transparencia, (mostrar lo que hace) y rendir cuentas de su actuación, decir lo que hace, tanto hacia adentro como hacia fuera, con base en los valores y principios declarados y comprometidos en sus misión.
Domínguez Pachón (2009)	Doble dimensión de exigencia ética y de estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, pide a las organizaciones que respondan de sus acciones y consecuencias, al mundo y a los diversos grupos sociales afectados.
University Alliance (2010)	Parte permanente de la estructura de enseñanza universitaria, significa resolver los muchos problemas del mundo y continuar con el desarrollo de la especie humana.
Licandro (2009)	Nuevo paradigma, en el que la extensión y la proyección social de la Universidad dejan de ser actividades complementarias, para integrarse al "core business" universitario (junto a la educación y la investigación) e, inclusive, pasar a constituirse en el norte de su práctica.
Ramírez (2011)	Asume fundamentalmente como desafío la responsabilidad ciudadana como práctica comunicativa sobre el interés público, los valores ciudadanos, la creación de lazos a favor de la poblaciones, en especial a aquella, que está en situación de vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

*AUSJAL- Asociación de Universidades Confinadas a la compañía de Jesús en América Latina.

Como resultado de este análisis, se puede plantear que la RSU es la búsqueda de soluciones viables a las demandas de la sociedad, con la participación activa de docentes, estudiantes, administrativos, autoridades académicas y comunidad, para la formación de los futuros profesionales, ciudadanos íntegros como fuerza promotora y gestora del cambio, conscientes y capaces de generar el desarrollo sustentable del país.

1.1.3 Situación de RSE y la RSU en el Ecuador

Según Bedoya Guerrero (2010) la RSE en el Ecuador se pone en evidencia a partir de 1997 con el diseño de proyectos y políticas con los que el Estado asume un compromiso con su público interno y externo, y pretende abarcar todos los espacios de su radio de actuación. Precisamente Alvear (2008) apunta que el Estado, a través de la elaboración y discusión de políticas públicas, cumple un rol fundamental en la incorporación, difusión y fortalecimiento de la RSE, como marco de actuación de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Al respecto, en el 2007, la ONG Británica Accountability¹¹ realizó un estudio del progreso del “Estado de la Competitividad Responsable” con alcance global, y evaluó las prácticas empresariales responsables en 108 países (Figura 1.3), donde Ecuador ocupó la posición 79 (Zadey & MacGillivray, 2007), y emitió un informe denominado “El Índice de Competitividad Responsable” (ICR), que examina como los países crean condiciones sociales y desarrollan políticas públicas para fomentar la competitividad responsable y está compuesto por 21 indicadores, organizados en tres subíndices: impulsores de políticas, analiza los compromisos y ratificación de tratados internacionales de los gobiernos, los diseños de sistemas impositivos responsables, la implementación de regulaciones ambientales o medidas que se toman para reducir las brechas entre sexos; acción empresarial, incluye medidas de capacitación profesional, salud y seguridad ocupacional, así como la reducción de los impactos ambientales; y, facilitadores sociales, evalúa la cultura de transparencia, la prensa libre y curiosa, la intolerancia a la corrupción y la red compacta de organizaciones no gubernamentales (Villalba, 2007).

¹¹ Al término Accountability no se le ha encontrado una traducción reconocida universalmente, aunque se identifica con el proceso de rendición de cuentas. La ONG Británica es una organización internacional sin ánimo de lucro que trabaja con socios en el mundo de los negocios, en el sector público y en la sociedad civil.

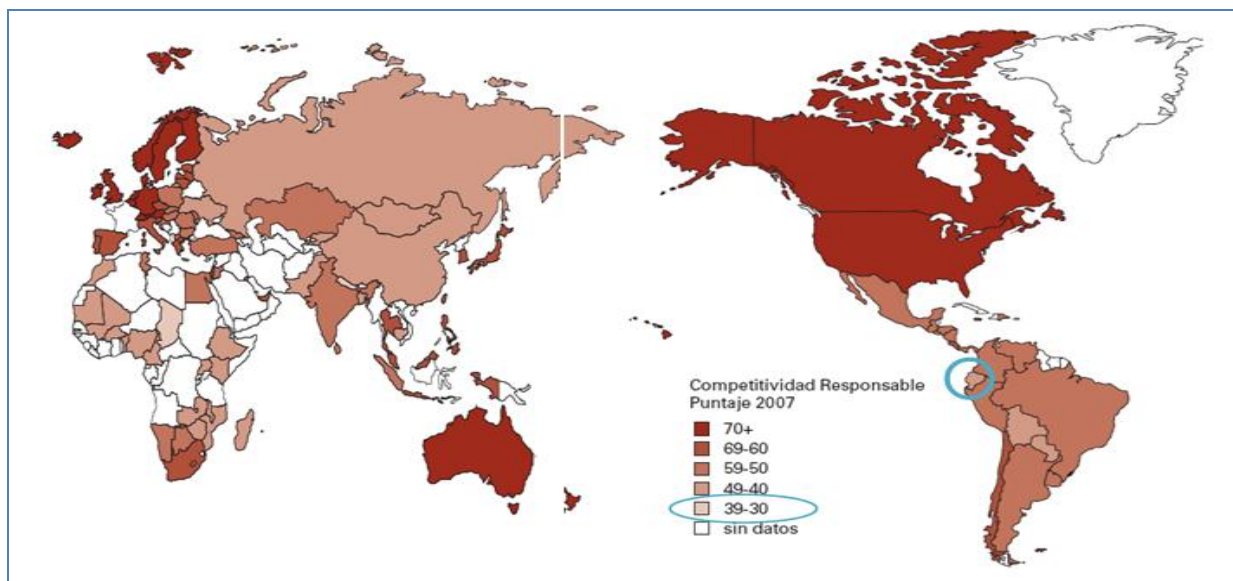


Figura 1.3. El Estado de la Competitividad Responsable 2007.

Fuente: Zadey & MacGillivray (2007).

A partir del 2007 se realizan cambios trascendentales en las políticas públicas y lineamientos que rigen al país, en los que se incluyen conceptos de RS y sustentabilidad, y se destaca: la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador, en septiembre de 2008, con el centro de atención en el ser humano e indica dos campos principales de acción (el régimen del Buen Vivir o Sumak Kawsay; y, la estructuración del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013), que rige las actuaciones del gobierno, consta de doce estrategias y objetivos nacionales para la construcción de un Estado plurinacional e intercultural que contribuya a alcanzar el Buen Vivir en la sociedad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2009).

Al margen de todos estos cambios, producidos en los últimos años, para construir un país con RS se requiere de la integración de esta con los sistemas de gestión de los diversos sectores, públicos y privados.

En el sector público se han generado iniciativas de formalización, transparencia o escrutinio, dirigidas a fomentar la RS, tales como: el establecimiento de los sellos sociales para incidir en el ámbito de las políticas formales y de la transparencia (Fundación Ecología y Desarrollo, 2004). Así, el Programa CreEcuador del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, impulsan los sellos “Hace Bien” y “Hace Mejor”, para reconocer e incentivar a las organizaciones ecuatorianas que cumplen con las cuatro Éticas Empresariales¹² de manera integral.

En el año 2008, el Gobierno de la Provincia de Pichincha instituyó el reconocimiento anual “General Rumiñahui” con el propósito de evaluar y exaltar la labor de las instituciones

¹² Ética con: los trabajadores, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente.

ecuatorianas que realizan un trabajo socialmente responsable. Mientras que, en diciembre del 2010, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito aprobó la Ordenanza Municipal N° 333, con el fin de incentivar a las organizaciones que desarrollan actividades en la ciudad, para incorporar la RS en su modelo de gestión a través de asistencia técnica, incentivos en el pago de tributos, así como la instauración del premio a la RS.

Igualmente, el sector privado ha proyectado acciones de incorporación de la RSE como modelo de gestión, entre ellas: el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), establecido en el 2002 por iniciativa de la Fundación Esquel Ecuador (institución pionera en la difusión de la RS, Fundación Esquel, 2007), como primer organismo dedicado al tratamiento de la RS en el país (Galán Melo, 2008) que en el año 2005 pasa a formar parte de la Red Continental de Forum Empresa; el estudio “Prácticas y Perspectivas de RS en Ecuador”, publicado en el 2009, con información actualizada de la situación de las organizaciones respecto a la aplicación de la RSE, donde se concluye que la mayor parte de los entrevistados, en Quito y Guayaquil, asocia la RSE a las ayudas económicas y las obras de asistencia social y el 92,5% le ven importancia futura, por su parte en Cuenca, la mayoría asocia la RSE al cumplimiento de las leyes laborales y el 85% le ve importancia futura, finalmente el 91% de los empresarios piensan que las prácticas socialmente responsables son un aporte para las organizaciones y la sociedad (Corporación Ekos & IRSE, 2009).

Resultados de organizaciones que han adoptado a la RSE como una estrategia empresarial para alcanzar, no solo el éxito económico sino además el más alto reconocimiento de calidad e identificación social, aparecen citadas en estudios realizados por Alvear, 2005; Cornejo, 2007; Gonzalez Tirado, 2010; y, Diners Club del Ecuador, 2009.

Los análisis desplegados permiten apreciar que las organizaciones se encuentran en una etapa de transición que va desde el empleo de prácticas de ayuda social, con carácter benefactor y filantrópico, hasta la aplicación e inclusión progresiva de la RSE en sus sistemas de gestión.

En consecuencia, las Instituciones de Educación Superior ecuatorianas deben involucrarse con la sociedad para brindarle los beneficios de los conocimientos generados. En este cambio, especial importancia tienen los procesos de acreditación que hoy deben asumir las Instituciones de Educación Superior como un modelo de gestión para la mejora continua y que exige el tratamiento de indicadores.

Las evidencias de las actividades de RSU desarrolladas, y su respectiva rendición de cuentas a la sociedad, permite determinar la calidad de la Educación Superior y verificar si la formación de los estudiantes está alineada a las necesidades del desarrollo integral del país (Ruíz, 2001; Revelo Revelo, 2004; Casalino Sen, 2004; González, 2005; Apunte Ordóñez, 2007; De la Garza Aguilar, 2008). La concepción de este tema, desde el punto de vista de dos Universidades de gran trascendencia en el Ecuador, es: para la Pontificia Universidad Católica

del Ecuador, la RSU forma parte de sus funciones sustantivas, se orientan a la formación integral de sus estudiantes y a contribuir al logro de una sociedad más justa y digna para todos (Corrales Pascual, 2009); mientras que para la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), y como resultado de esta investigación, la RSU es una constante en su proceso de planificación – acción, se define y consolida en la manera de ser de la Universidad, así como en el diario comportamiento de la comunidad universitaria (Gallegos Riofrio, 2009). Uno de los primeros pasos, en este proceso evolutivo, lo constituye la adhesión a redes mundiales de RSU, donde se destacan:

1. Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (REDUNIRSE), espacio de intercambio entre 237 universidades de Iberoamérica, con el objetivo de convertirse en un nexo entre los distintos actores sociales involucrados en la RSE, fomentar el capital social, contribuir a una comunidad socialmente responsable, promover el desarrollo humano ético, difundir y sensibilizar sobre RS, y fomentar la formación, investigación y extensión en torno a esta temática (REDUNIRSE, 2008). A esta red pertenecen nueve universidades ecuatorianas.
2. Red GUNI (Global University Network For Innovati3n), compuesta por 68 pa3ses y 178 miembros, que incluye las c3tedras UNESCO, instituciones, centros de investigaci3n y redes vinculadas con la innovaci3n y el compromiso social (GUNI, 2007). A ella pertenece una universidad ecuatoriana.
3. CERES, alianza que permite a las universidades y miembros el acceso a informaci3n pr3ctica sobre investigaciones, talleres de entrenamiento, intercambio de experiencias, actividades de difusi3n, promoci3n de buenas pr3cticas y acceso a redes internacionales en RS y desarrollo sostenible (CERES, 2011). Pertenecen tres universidades ecuatorianas.
4. Plataforma de Responsabilidad Social (PRS), coalici3n de organizaciones de la Sociedad Civil Ecuatoriana con el fin de contribuir al ejercicio de la RS en instancias p3blicas y privadas. Pertenecen tres universidades ecuatorianas.

La universidad, bajo el amparo de esta investigaci3n, forma parte de dos de estas redes: REDUNIRSE y PRS. Sin embargo, un estudio realizado por la Universidad T3cnica Particular de Loja, para evaluar el grado de RS de las universidades del 3rea Andina de Am3rica Latina con la participaci3n, en esta primera fase, de Ecuador y Colombia, concluye que, aunque algunas universidades ejecutan programas socialmente responsables, no han asumido la RS como un modelo de gesti3n (Valarezo Gonz3lez *et al.*, 2010).

En consecuencia, a pesar de estas manifestaciones se distingue a3n la carencia de modelos sist3micos de gesti3n que permitan medir, evaluar, mejorar y comunicar con transparencia, los resultados e impactos generados en la formaci3n de profesionales responsables con el desarrollo de la sociedad (Viteri Moya, 2012a).

1.1.4 Marco legal de la RSE y la RSU. Normas e indicadores para su gestión

La evolución de la humanidad ha propiciado el desarrollo de un marco legal para institucionalizar la RS a través de declaraciones, pactos y creación de organizaciones (Morán Latorre, 2009). Basado en el hecho de que el Estado constituye el eje de las sociedades modernas, la inserción de la RS, tanto empresarial como universitaria, en la gestión, parte del establecimiento de normas legales y códigos de buen gobierno, en los campos: laboral, tributario, ambiental, productivo y de seguridad; hasta superar, con el tiempo, estas exigencias legales (Velasco, *et al.* 2005; INCAE, 2006; Beridin & Sánchez Yncera, 2010; Mejinvar, 2010).

La RS es de aplicación voluntaria, lo que no implica que la administración pública no regule ni exija el cumplimiento de las normativas y compromisos nacionales e internacionales adquiridos en esta esfera (Rivera Lirio, 2010). El marco de referencia o normativa legal internacional, se basa en tratados, directrices e instrumentos, como: los convenios laborales de la OIT, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los principios del Pacto Global, la declaración de Río respecto al desarrollo y medio ambiente y la declaración de Copenhague respecto al desarrollo social (MVO Platform¹³, 2007; Martínez Cerna, 2008).

Es importante hacer referencia a las normativas legales, internacionales y nacionales, existentes ya que estas se constituyen en las directrices para el sustento y desarrollo de las normas, guías e indicadores que se aplique en la medición, evaluación y el reporte de la RSE (Figura 1.4). Estas metodologías y herramientas, al ser incorporadas al modelo de gestión de las organizaciones, permiten alcanzar el desarrollo sostenible y la RS (Shwalb & García, 2004; Olcese, *et al.* 2008; Porro Rivadeneira, 2008).

Las normas más destacadas que promueven la transformación de la acción y la gestión empresarial desde actividades o procesos concretos, a nivel internacional son: SA 8000 – 2008, SGE21:2008, ISO 26000 y AA1000. Las características más relevantes de estas normas como: organización responsable de su creación, alcance y una breve descripción se resumen en el Cuadro 1.4.

La incorporación de la RS y de los criterios de sustentabilidad (sociales, ambientales y económicos) en la gestión de las organizaciones ha propiciado el desarrollo de iniciativas, tanto nacionales como internacionales, plasmadas en la propuesta de diversas normas, guías e indicadores para implantar, mantener y evaluar las acciones de RS, aplicadas por las organizaciones, para contribuir a su desarrollo orientado a mejorar la calidad en los patrones de vida sociales y ambientales (Rubio Romero, 2005; Berbel Giménez *et al.*, 2007; ANDI, 2010; Navarro, 2010; Vintró Sánchez & Comajuncosa Casabela, 2010; AEC, 2011).

¹³ Plataforma de la RSE – Holanda.

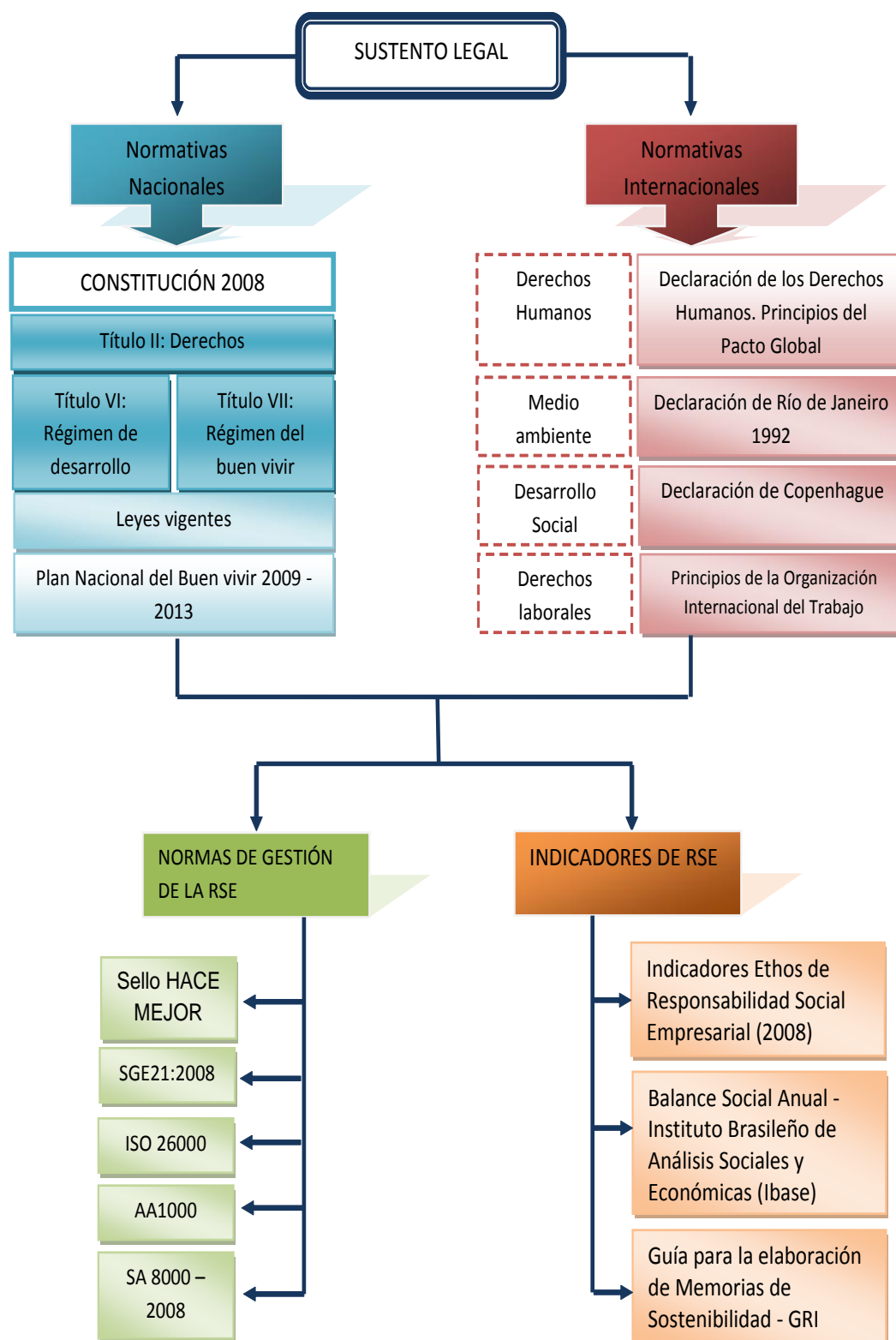


Figura 1.4. Normativas nacionales e internacionales, normas de gestión e indicadores RSE.
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1.4. Normas de gestión de la RSE.

Norma	Organización	Alcance	Descripción
SA 8000 – 2008 (<u>Social Accountability International</u> , 2008)	<u>Social Accountability International</u> (SAI).	Norma auditable y certificable. Promueve la implantación de los derechos humanos y laborales.	Está enfocada en nueve áreas esenciales: trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, implementación eficiente de un sistema de gestión y revisión.
SGE21:2008 (Forética, 2008)	Forética	Norma certificable. Busca establecer, implantar y evaluar la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones.	Tiene seis capítulos y está estructurada en nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social y ambiental, inversores, competencia, administraciones públicas.
ISO 26000 (Organización Internacional de Normalización, 2010)	Organización Internacional de Normalización	Norma no certificable. Proporciona las directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar la RSE.	Estructurada sobre la base de siete principios de RSE: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses de los <u>stakeholders</u> , respeto por la Ley, respeto por las normativas internacionales de comportamiento y respeto por los derechos humanos.
AA1000 (Institute of Social and Ethical AccountAbility ¹⁴ , 1999)	Institute Of Social And Ethical Accountability	Es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización.	Su aplicación está basada en un compromiso de responsabilidad la inclusión de los <u>stakeholders</u> en la toma de decisiones y los tres principios: relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia.

La educación es el motor de cambio de la sociedad, es un bien público y un imperativo estratégico para todos los niveles de educación, investigación, innovación y creatividad, derecho estipulado en el artículo 26, párrafo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asociación de las Naciones Unidas en España, 1998). Así, la incorporación de la RS a las instituciones de Educación Superior es una demanda global, estipulada por la UNESCO en la II Conferencia Mundial de Educación Superior 2009 realizada en Francia, que suscribe: “La Educación Superior debe no sólo proporcionar competencias sólidas para el mundo de hoy y de mañana, sino contribuir además a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia” (UNESCO, 2009).

En Ecuador, se reconoce la importancia de la Educación Superior orientada a promover el bienestar y reducir las desigualdades sociales, reflejado en el cambio histórico estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, aprobada en referéndum en septiembre de 2008,

¹⁴ Instituto de Responsabilidad Social y Ética – Inglaterra.

que en el Capítulo VII Régimen del Buen Vivir, en sus artículos 340 a 394, manifiesta que existirá una institución pública, con autonomía, sujeta a evaluación interna y externa, que promueva la calidad de la educación, la ciencia, la tecnología, la innovación y el saber ancestral, con respeto a la biodiversidad, los recursos naturales y con el cuidado del suelo, el agua y la biosfera. En este marco regulatorio, se perfila el Plan Nacional para el Buen Vivir, al cual se articula el Sistema de Educación Superior (Asamblea Constituyente, 2008), considerado un eje estratégico en la promoción de derechos y responsabilidades que garanticen la inclusión y la equidad social (Quirola Suárez, 2010), con la participación activa de la ciudadanía y la garantía de una educación de excelencia que supere los parámetros de calidad y alcance la RSU.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), publicada el 12 de Octubre del 2010, en el Registro Oficial No. 298, encargada de regular la aplicación de los mandatos constitucionales, estipula la incorporación de la RSU en los artículos siguientes:

- ✓ Artículo 17, reconoce la autonomía y establece que las universidades observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas.
- ✓ Artículo 107, muestra el principio de pertinencia y declara que la Educación Superior responde a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, al desarrollo y diversidad cultural, a través de la articulación de su oferta (docente, de investigación y de vinculación) con la sociedad, con la demanda académica y con las necesidades de desarrollo local, regional y nacional.
- ✓ Artículo 109, acerca de los requisitos para la creación de una universidad o escuela politécnica, establece que la propuesta técnica - académica debe contener: el modelo curricular y pedagógico, las mallas y diseños macro y micro curriculares, los perfiles profesionales, los programas analíticos, la responsabilidad social y el compromiso ciudadano.
- ✓ Artículo 124, trata sobre la formación en valores y derechos; y plantea que es responsabilidad de las instituciones del Sistema de Educación Superior proporcionar a quienes egresen de cualesquiera de las carreras o programas, el conocimiento efectivo de sus deberes y derechos ciudadanos y de la realidad socioeconómica, cultural y ecológica del país; el dominio de un idioma extranjero y el manejo efectivo de herramientas informáticas.

Las Instituciones de Educación Superior deben preocuparse por la gestión socialmente responsable, de modo ético e inteligente, que le permita reformular el compromiso social universitario hacia una mayor pertinencia e integración de sus distintas funciones, en busca de generar impactos positivos a través del cumplimiento efectivo de su misión social mediante la

gestión ética y ambiental de la institución, la formación de ciudadanos responsables y solidarios, la producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes y la participación social, para el desarrollo local y global, más justo y sustentable, en provecho tanto de la sociedad como de la educación que brinda a sus estudiantes, siendo estos su razón de ser.

En consecuencia, la incorporación de la RSU en función de las exigencias y expectativas existentes en la actualidad en el ámbito internacional y, en particular, para Ecuador por su legislación vigente, impone la necesidad de un nuevo modelo de gestión capaz de trazar un itinerario, una serie de pasos que permitan la gestión de la organización basada en estos principios y valores, e incorporados al proceso de mejora continua de la organización. Por tanto, resulta una necesidad incorporar, a la estrategia, las fases del Ciclo de Deming¹⁵ para la formulación de un proceso sistemático y cíclico, aplicado para alcanzar la excelencia empresarial (VINCULAR, 2007; Sarries Sanz & Casares García, 2008; Muñoz Torres & Cuesta González, 2010).

Un elemento muy abordado dentro de las normas es el relacionado con el establecimiento de indicadores para evaluar la RS, en un período determinado y frente a metas fijadas, así como para realizar comparaciones entre diferentes organizaciones. Entre los principales indicadores desarrollados, a nivel mundial, se destacan: indicadores Ethos de RSE (2007); guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI-Global Reporting Initiative); y sellos “Hace Mejor”, desarrollados en Ecuador. A continuación se describen brevemente (Caldas Blanco et al. 2009):

- a) Indicadores Ethos de RSE, desarrollados por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social del Brasil (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso), son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de la empresa referida a la incorporación de prácticas de RSE a la Planificación Estratégica y a la monitorización del desempeño, información de uso esencialmente interno (Ethos, 2004; Ethos, 2007). El cuestionario de indicadores Ethos está organizado en siete temas: valores, transparencia y gobierno corporativo; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad (Núñez, 2003; Correa, et al. 2004; Castillo Esparcia, 2009).
- b) Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. En el Global Reporting Initiative (2010) se desarrolló, a partir del 2000, directrices para la sostenibilidad. La última versión de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (G3), elaborada en el 2006, se compuso de 79 indicadores (47 principales y 32 adicionales); para medir, divulgar y rendir cuentas, frente a los grupos de interés internos y externos, en relación con el desempeño de la organización referido al desarrollo sostenible en tres aspectos: ambiental, económico y

¹⁵ P, D, C, A: Plan (planificar), Do (hacer), Control (controlar) y Action (actuar).

social. La guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad se compone de dos elementos esenciales (OECD, 2001; Hollenhorst & Johnson, 2004; Habish, et al. 2005; GRI, 2006; Miles, 2007; Barth & Wolff, 2009; Taylor, 2010), a saber:

b1) Conjunto de principios y orientaciones que definen el contenido de la memoria y garantizan la calidad de la información divulgada, estos son:

- ✓ Materialidad: La información contenida en la memoria deberá cubrir los aspectos e indicadores que reflejen los impactos: sociales, ambientales y económicos de la organización, así como los que pueden ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- ✓ Participación de los grupos de interés: La organización debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
- ✓ Contexto de sostenibilidad: Se consulta sobre la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.
- ✓ Exhaustividad: La cobertura de los indicadores y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.

b2) Contenidos básicos que han de incluirse en las memorias de sostenibilidad, a saber:

- ✓ Perfil: Información que define el contexto general de la empresa y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo. Se incluye la visión y estrategia de sostenibilidad.
- ✓ Enfoque de la dirección: Información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta, como se maneja la empresa en términos de estructura de decisiones y los sistemas de gestión para controlar tales decisiones. Además, se presenta el compromiso con los stakeholders, así como las políticas sociales y ambientales.
- ✓ Indicadores de desempeño económico, ambiental y social, clasificados en indicadores principales y optativos, que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.

c) Sello “Hace Mejor”: Iniciativa desarrollada por el Gobierno de la República del Ecuador. Es un proceso de gestión certificable para promover que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento de las leyes. Este sello puede ser otorgado una vez obtenido el sello “Hace

Bien”. Considera cuatro éticas, cada una con requisitos establecidos: talento humano; comunidad, clientes – proveedores; gobierno (estado) y ambiente (Idrovo Andrade, 2010).

1.2 Indicadores de gestión. Su papel en el Control de Gestión

El Control de Gestión debe responder a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las organizaciones. Adecuadamente empleado, permite: vigilar el progreso; rectificar los errores; seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización; hacer los ciclos más rápidos; agregar valor a los productos y servicios de la empresa; unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas); y, delegar y trabajar en equipo (Nogueira Rivera & Medina León, 2003).

El Control de Gestión se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. A través de él, se configuran las decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potenciales propias de la organización; se evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, a través del cumplimiento de los procedimientos y procesos; y se realizan los análisis económicos; todo ello, sobre la base de un sistema informativo eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento (Nogueira Rivera *et al.*, 2004).

El éxito del control está en su utilización para la toma de decisiones y transita por la correcta definición de las variables que condicionan los resultados, la determinación de indicadores, su medición y posterior comparación con los parámetros fijados o deseados, así como la toma de acciones proactivas. La determinación correcta de indicadores resulta una actividad compleja, actual e importante y se manifiesta en conjugación con la filosofía del Cuadro del Mando Integral. Una tendencia, de los últimos tiempos, es el uso de índices integrales, formado por indicadores que reflejan el comportamiento de la gestión empresarial.

1.2.1 Índices integrales o sintéticos

En la actualidad, el uso de índices integrales¹⁶, para evaluar los diversos aspectos de la gestión empresarial, ha cobrado una amplia difusión, a juicio de Medina León *et al.* (2005) por las razones siguientes:

- ✓ el resultado es un único valor que permite una fácil comparación con períodos precedentes u otras organizaciones; así como el estudio de tendencias,
- ✓ los elementos contemplados, en su creación, son producto de un estudio científicamente argumentado, en el cual resultaron fuentes de la información académicos y empresarios, reconocidos en la actividad que se estudia,

¹⁶ Un indicador es un aspecto observable y medible de un atributo (variable) de interés, que varía con el desempeño o funcionamiento del sistema; un índice, es una medida de valoración (usualmente cuantitativa) que permite el análisis combinado de diferentes variables (Padilla & Patiño, 2010; Sánchez Rodríguez, 2012).

- ✓ no requiere que los empresarios tengan un conocimiento profundo sobre el tema que aborda el indicador para su utilización en la toma de decisiones,
- ✓ permiten ser automatizados fácilmente,
- ✓ resulta factible crear una relación causa – efecto entre los resultados alcanzados y los inductores de actuación; y
- ✓ son herramientas que permiten un diagnóstico permanente del sistema, así como vincularlos a otros procedimientos de mejora empresarial.

Medina León et al. (2005) plantea como limitaciones más comunes las siguientes:

- ✓ escasa utilización de software asociados a los índices integrales, a pesar de las facilidades que estos brindan para su automatización, y aún menor, el vínculo de los software creados a los sistemas informatizados existentes en las organizaciones,
- ✓ no se fijan criterios de evaluación para los elementos que forman parte de los índices, lo que implica evaluaciones no homogéneas en su aplicación,
- ✓ evalúan el sistema, limitados a diagnosticar los principales elementos provocadores de las desviaciones y no a incidir sobre sus inductores de actuación; y
- ✓ limitado uso del carácter proactivo.

En Cuba, ha cobrado fuerza el diseño de índices integrales en las investigaciones de tesis doctorales, entre los desarrollados en los primeros años del presente siglo, sin pretender ser conclusivo, se encuentran: Suarez Mella (1995 y 2001), para la excelencia organizativa industrial; Hernández Maden et al. (1999), respecto al nivel de excelencia de la distribución; Brito Viñas (2000), con los índices de capacidad y gestión de la capacidad tecnológica; Nogueira Rivera (2002) y Nogueira Rivera et al. (2004), para el índice de eficiencia financiera; Negrín Sosa (2003), en la excelencia organizativa hotelera y de los procesos. Esta tendencia ha continuado su proliferación en investigaciones más recientes, tales como: Diéguez Matellán (2008), Hernández Nariño (2010) y Real Pérez (2011).

La construcción de índices integrales posee un conjunto de pasos comunes resumidos en la Figura 1.5, a saber: recopilación de los síntomas, reducción del listado, obtención de los pesos, determinación del índice.

Medina León et al. (2011)¹⁷ plantea que en contradicción con la similitud de los pasos para la elaboración de los índices, existe gran diversidad de métodos empleados en cada uno para dar solución a los objetivos deseados. No obstante, no existe ningún intento para asociarlo a la medición de la RSE, justificado aún más, con las bondades de la herramienta como apoyo al Control de Gestión y, en especial, a la Planificación Estratégica.

¹⁷ El autor de esta investigación es coautor de este trabajo.

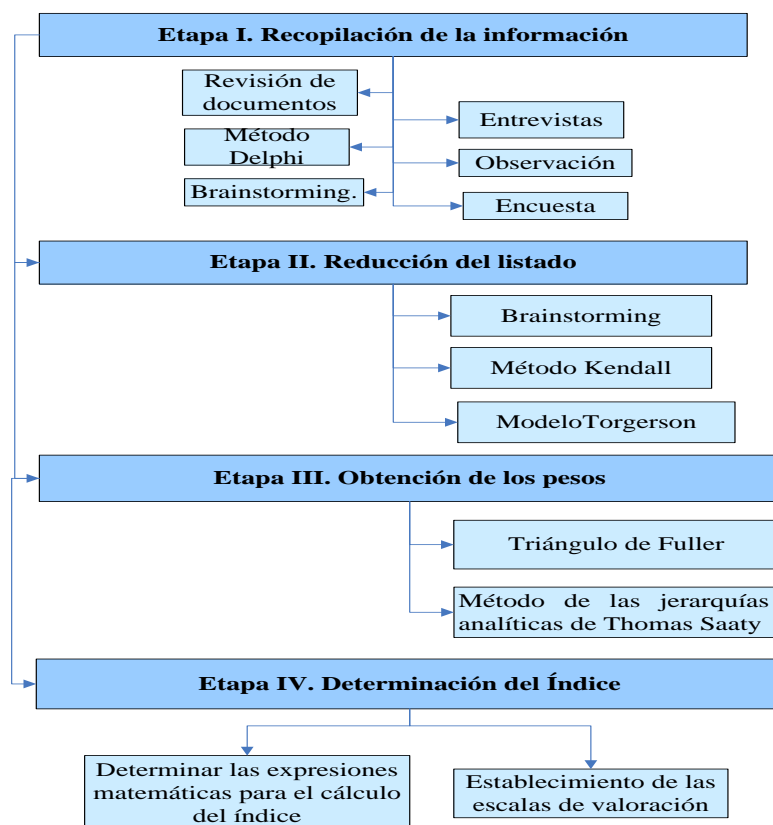


Figura 1.5. Procedimiento para la construcción de índices integrales.

Fuente: Medina León et al. (2011).

1.3 La Gestión por procesos

Durante años, casi todas las organizaciones se han estructurado verticalmente. Muchas de las más significativas por su presencia en el tiempo e influencia en nuestras vidas poseen este tipo de estructura con una extrema fuerza y verticalidad, entre ellas: los ejércitos, las universidades y la iglesia católica.

Estas tradicionales estructuras organizativas tienen su origen en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de las tareas especializadas, resultantes en áreas funcionales o departamentos. Se caracterizan por una fuerte especialización individual y jerarquización por funciones, donde cada trabajador concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada e intenta hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas; pero con poca información e interés con relación al resultado final de su trabajo. No obstante, esta práctica ha perdurado por más de un siglo.

La estructura piramidal, válida para las organizaciones “en su tiempo”, hoy por hoy, ya no compiten cuando se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso; y se convierten cada vez más en ineficientes por sus nichos de poder e inercia excesiva ante los cambios. La necesidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico – financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos que la

conforman (Trischler, 1998); la globalización de la economía que agudiza las presiones en cuanto a la competitividad; la necesidad urgente de hacer organizaciones eficientes provocada por las exigencias crecientes de los clientes, conllevan a la necesidad de trabajar con ellas e ir transformándolas desde adentro. Se impone la necesidad de cambios en la orientación estratégica de las organizaciones.

1.3.1 Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de un departamento a otro, o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo (Bendell et al. 1993).

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de las mismas (Amozarrain, 1999).

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que "las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos" (Amozarrain, 1999), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión "transversal" de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa

por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Zaratiegui, 1999; Nogueira Rivera, 2002).

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera et al, 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer & Render, 2006), son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. Esta forma de gestión necesita un compromiso firme por parte de la alta dirección de la empresa y buena coordinación, conocimiento entre los miembros de la organización, dado que produce en ésta un cambio en cuanto al modo de llevar a cabo las actividades. Su efectividad radica en identificar los procesos, reconocerlos como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente en particular y a los grupos de interés en general (Medina León et al., 2010)¹⁸.

La aplicación de la Gestión por Procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar: los clientes y sus expectativas, las salidas del proceso, las actividades internas que aportan valor y las entradas al proceso.

1.3.2 La gestión por procesos universitarios

Para la aplicación de la RSU, como política, resulta de utilidad la implementación del enfoque de procesos, dada su capacidad de alinear los procesos con la estrategia. En consecuencia, resulta necesario atender los requerimientos de los clientes, externos e internos, aplicados a los procesos sustantivos de la universidad: gestión, docencia, investigación y extensión o vinculación con la colectividad (Figura 1.6).

¹⁸ El autor de esta investigación es coautor de este trabajo publicado en Ecuador.

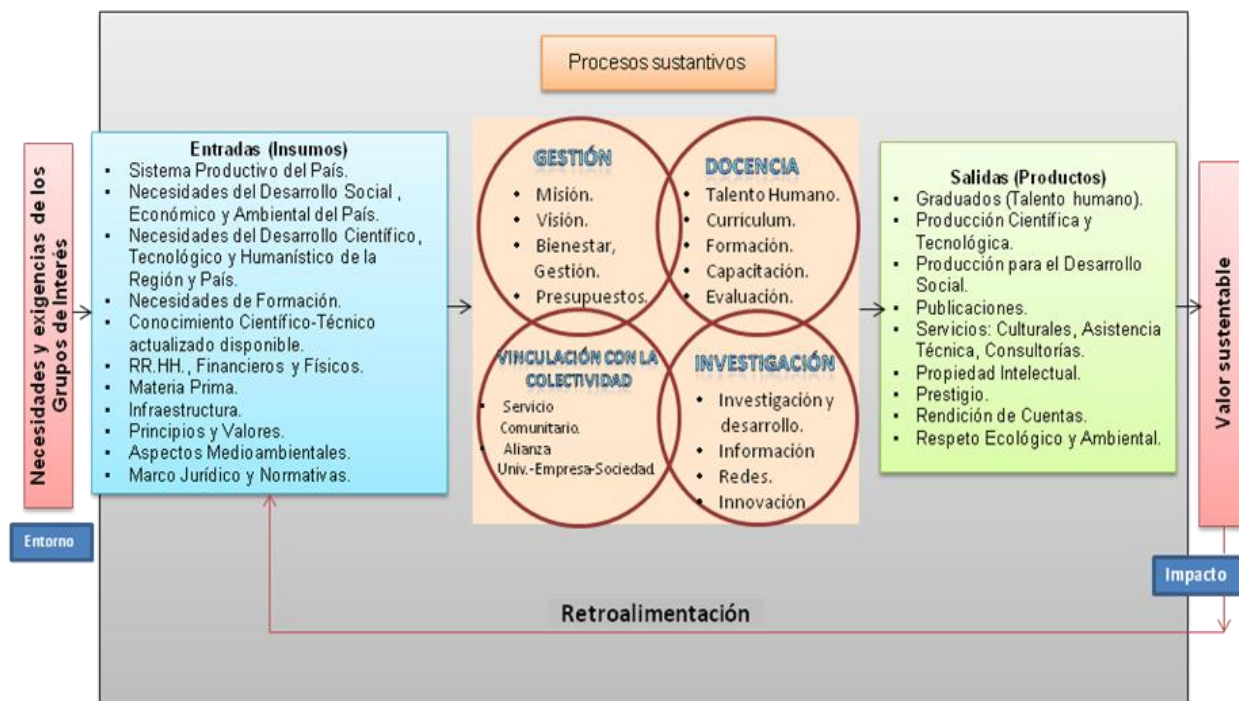


Figura 1.6. Representación de los procesos sustantivos de una Institución de Educación Superior en Ecuador.

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a CONEA (2003).

El artículo 350, de la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Constituyente, 2008), enuncia que la finalidad de las Instituciones de Educación Superior es: la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación y difusión de los saberes y las culturas y la construcción de soluciones para los problemas del país. A su vez, Horruitiner Silva (2008) se refiere a la misión de la Educación Superior cubana como la necesidad de preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad, a través de sus procesos sustantivos, en plena integración con la sociedad; llegando con ella a todos los ciudadanos, con pertinencia y calidad, y contribuir así al desarrollo sostenible del país; aspecto totalmente articulado con la actualidad ecuatoriana.

A continuación se define cada uno de estos procesos (Viteri Moya (2011b):

Gestión: Está referida a las actividades vinculadas a la planificación, organización, dirección y control institucional; así como el manejo económico – financiero tal que garantice un funcionamiento eficiente; el cumplimiento de la misión, de los resultados, del compromiso con el desarrollo cultural, económico y social con el entorno en el que se desenvuelve (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003).

Vinculación: Denominada también como extensión universitaria. Se define como: “la presencia e interacción académica mediante la cual, la universidad aporta a la sociedad en forma crítica y creadora, los resultados y logros de su investigación y docencia, y por medio de la cual, al conocer la realidad nacional enriquece y redimensiona toda su actividad académica conjunta”

(Moscoso, 2009). Este proceso sustantivo, es un mecanismo mediante el cual la Universidad aborda los problemas sociales del entorno, a través de la prestación de servicios como asesorías, capacitaciones, etc. dirigidas a las comunidades urbanas y rurales marginadas, así como también a los sectores productivos, estas actividades están apoyadas en programas específicos de colaboración y convenios institucionales.

Las actividades inscritas dentro de la extensión o proyección social deben ser un canal de comunicación con la sociedad, de tal suerte que en su diseño e implementación se consideren los diferentes aspectos del desarrollo social y político, que contribuyan al mejoramiento continuo de los sistemas tradicionales de producción y a la adecuada integración de valores y tradiciones locales con los de otras naciones, en un proceso de doble vía que permita capitalizar las experiencias, resultados y lecciones aprendidas para beneficio de todos los involucrados (Alcántar Enríquez & Arcos Vega, 2004).

Docencia: Implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos formativos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional. Así, el docente es la persona natural que orienta el proceso de formación, enseñanza aprendizaje de los estudiantes para su desempeño profesional, asociado al desarrollo de competencias para analizar, diferenciar y jerarquizar los valores éticos, proceso que contribuye a la formación integral, responsable y comprometida con el desarrollo social (González Maura, 2004; Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2007).

Investigación: Proceso de la universidad que se refiere a la búsqueda y generación de conocimiento, mediante una actividad intelectual compleja caracterizada por la creatividad del acto, la innovación de ideas, los métodos rigurosos utilizados, y la validación y juicio crítico de pares. La investigación es un proceso social que surge en grupos cercanos, consolidados o en proceso de formación, y se refina en el diálogo y debate con grupos más amplios de la comunidad científica internacional (Restrepo Gómez, 2003).

La aplicación de la RSU, como eje transversal a los cuatro procesos sustantivos de la universidad, genera seis dimensiones o impactos, (Viteri Moya (2011b): educativos, organizacionales, cognoscitivos, sociales, ambientales y comunicacionales, como se observa en la Figura 1.7.

Impacto educativo: La universidad tiene un impacto directo sobre la formación de los estudiantes, a través de los procesos de enseñanza aprendizaje y la construcción curricular, la incorporación de la gestión socialmente responsable a la formación académica y pedagógica, permitirá proporcionar a la sociedad profesionales socialmente responsables, comprometidos con el desarrollo humano sostenible del país (Gargantini *et al.*, 2009).

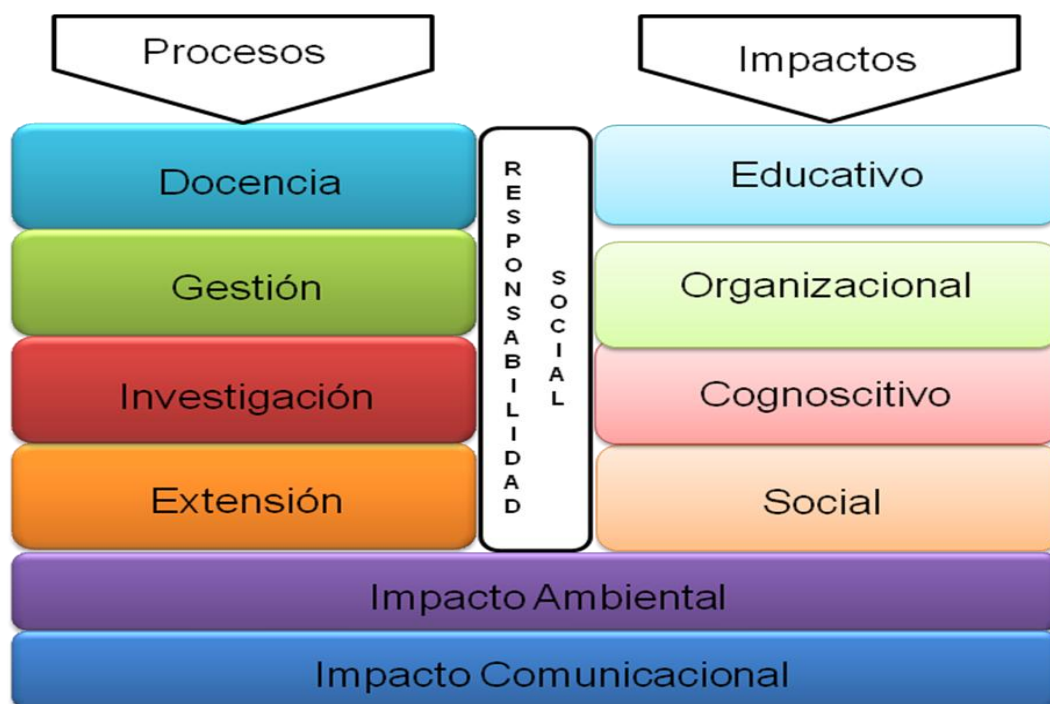


Figura 1.7. Procesos sustantivos de la Universidad y sus impactos.

Fuente: Viteri Moya (2011b).

Impacto organizacional: La aplicación de la gestión socialmente responsable al funcionamiento organizacional de las instituciones de Educación Superior, deberá ser coherente con la misión, visión, valores y principios organizacionales declarados, de tal forma que se favorezca la inclusión, la participación y la mejora continua (Bacigalupo, 2008).

Impacto cognoscitivo: Está relacionado con los procesos de generación y aplicación del conocimiento (investigación), la producción del saber y las tecnologías con RS estarán encaminadas a dar soluciones viables y sustentables a los problemas y desafíos actuales que enfrenta la sociedad.

Impacto social: La universidad a través de sus acciones con la aplicación de una gestión socialmente responsable debe promover el progreso, crear capital social, vincular la educación de los estudiantes con la realidad exterior y funcionar de interlocutor en la solución de problemas, de tal forma que se constituya en un promotor del desarrollo sustentable de la sociedad en sus cuatro dimensiones: social, económico, ambiental y cultural.

Impacto ambiental: Todas las organizaciones incluidas las universidades en el desarrollo de sus actividades generan impactos sobre el medio ambiente. Las instituciones de Educación Superior al aplicar la gestión responsable a su quehacer diario, deberá contribuir a crear una cultura de protección del ambiente basada en el concepto de sostenibilidad “un desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro” (Mota Villanueva, 2001). Eso significa atender sus propias necesidades al respecto a las consecuencias sociales, económicas, ecológicas y culturales.

Impacto comunicacional: Es transversal a los procesos sustantivos de la universidad, permite la transparencia de las actividades desarrolladas por las instituciones para rendir cuentas a los grupos de interés, y debe quedar reflejado en las memorias de sostenibilidad.

La gestión ética y transparente de los impactos universitarios ya enunciados definen seis políticas articuladas entre sí, que juntas pueden potenciarse y orientar eficazmente a la universidad hacia la RS (Vallaey *et al.*, 2009; AUSJAL, 2009; Viteri Moya, 2011b), para lo cual cuenta con sus propios componentes resumidos en el Cuadro 1.5.

Cuadro 1.5. RSU: impactos, componentes y políticas.

IMPACTOS	COMPONENTES	POLITICAS
Educativos	Procesos de enseñanza-aprendizaje Construcción curricular	Formación académica integral
Organizacionales	Laborales Hábitos de vida cotidiana en el campus	Calidad de vida institucional laboral y medioambiental
Cognoscitivos	Orientaciones epistemológicas y deontológicas Enfoques teóricos y las líneas de investigación Procesos de producción y difusión del saber	Gestión social del conocimiento
Sociales	Vínculos de la Universidad con actores externos Participación en el desarrollo de su comunidad y de su Capital Social	Participación social solidaria y eficiente
Ambientales	Manejo sustentable de los recursos ambientales	Gestión y planificación ambiental
Comunicacionales	Desarrollo de memorias de sostenibilidad	Transparencia

Fuente: Elaboración propia.

La RSU desde su ámbito más amplio, implica asumir una política de calidad ética en la gestión responsable de los impactos generados dentro y fuera de las Instituciones de Educación Superior, para la búsqueda y aplicación de soluciones continuas y efectivas a los problemas que se generan en su entorno, en colaboración con sus partes interesadas o **grupos de interés**, cada uno con diferentes niveles de implicación, compromiso o influencia y con intereses propios.

1.4 De la Estrategia a la Planificación Estratégica

Según Gárciga Marrero (1999) la estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante; aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales; orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas; indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, con énfasis en encontrar posiciones más favorables; enmarca las acciones futuras, a partir de diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.

Reconocida en la literatura mundial sobre el tema, es la definición de Mintzberg *et al.* (1997) basada en las cinco “Ps” o perspectivas de la estrategia:

Estrategia como plan: Concibe la estrategia como un conjunto de pasos, la estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. En este sentido, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anticipación a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional. Se manifiesta en la forma en que los directivos tratan de establecer una dirección para la organización, es decir como guía para abordar una situación. Lo abordado anteriormente no es suficiente, se necesita un concepto que encierre el comportamiento resultante, en términos de intencionalidad en el desarrollo de las acciones.

Estrategia como pauta de acción: Considera que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas, es decir funciona como una maniobra para ganar a la competencia.

Estrategia como patrón: Desde este punto de vista la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización, gestión muy ligada a uno de los soportes de la dirección estratégica. Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.

Estrategia como posición: La estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el ámbito interno y el externo. En términos ecológicos la estrategia se convierte en “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “renta”; en términos de gestión “el ámbito” de mercado del producto, el lugar donde se concentran los recursos, es decir como medio para posesionar la organización en el entorno.

Estrategia como perspectiva: Consiste en la forma arraigada de percibir el mundo. Esa definición, al decir de su creador, sugiere que la estrategia es un concepto, lo que infiere abstracción que existe solamente en la mente de las partes. Elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. Esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

Ronda Pupo y Marcané Laserra (2004)¹⁹ realizan una amplia revisión de definiciones de estrategia y las agrupan en tres grupos: el primero, relacionado por la interacción de la organización con el entorno (Tabatoni, 1975; Ansoff, 1976; Hoffer, 1978; Mintzberg *et al.*, 1991; Le Blanc, 1993; Certo & Peter, 1994; Harper, 1994; Saravia, 1994; Mintzberg *et al.*, 1997; Wright, 2005); el segundo, referido al cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales (Andrews, 1962; Porter, 1982; Paz, 1984; Halten, 1987; Lambin, 1994; Kontz, 1995; Menguzzatto & Renau, 1995; Stoner, 1996; Steiner, 1996); y el tercero, que centran la

¹⁹ En Ronda Pupo y Marcané Laserra (2004) se citan los autores: Le Blanc, 1993; Harper, 1994; Saravia, 1994; Andrews, 1962; Paz, 1984; Halten, 1987; Lambin, 1994; Ohmae, 1993; Harper, 1994; Londoño, 1995;.

atención en el término competencia (Mintzberg *et al.*, 1991; Porter, 1992; Ohmae, 1993; Harper, 1994; Londoño, 1995; Mintzberg *et al.*, 1997). En estudios más recientes Ronda Pupo & Guerras Martín (2012)²⁰ definen la estrategia como: la dinámica de la relación de la organización con su entorno en la que se realizan las acciones necesarias para alcanzar sus metas y mejorar su desempeño a través del uso racional de los recursos.

Borges Andrade (1995) al definir estrategia se refiere a la combinación lógica de actores, recursos, acciones, seleccionadas entre otras alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico.

Estrategia en su concepción más amplia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional, que asegura la toma de decisiones óptimas en cada momento y considera la asignación de recursos para lograr la misión, visión y objetivos (Marketing Publishing Center²¹, 1990; Pérez Moya, 1997; Stern & Stalk, 2002; Harvard Business School Press, 2006; Bilanció, 2006; Carrión Maroto, 2007; Thompson, *et al.*, 2007; Medina Quintana, 2009).

De manera general, puede decirse que las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos.

La estrategia ha sido siempre asociada a la anticipación, es decir a la planeación. De ahí que en las definiciones se mezclen los conceptos de planeación estratégica con el propio concepto de estrategia.

1.4.1 Planificación Estratégica

Para Ackoff (1993), Steiner (1996) y Noguera Tur, *et al.*, (2009), significa diseñar un futuro deseado o identificar las formas para lograrlo; el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

En el Cuadro 1.6 se exponen definiciones acerca de este término, que no difieren de lo antes expuesto. De manera general, la Planificación Estratégica es el proceso integrador de los objetivos y visión de la organización a la operatividad de estos en acciones que permitan responder a los cambios del entorno, se basa en el estado actual o auto diagnóstico y el estado que se pretende alcanzar en el futuro deseado.

²⁰ Los autores analizan 91 definiciones desarrolladas entre 1962 y 2008.

²¹ Marketing centro de publicaciones.

Cuadro 1.6. Definiciones de Planificación Estratégica.

Autor / Año	Definiciones
Jarillo Mossi (1992)	Conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica.
Goodstein <u>et al.</u> (1993)	Proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén el futuro de la empresa y el desarrollo de procesos necesarios y operaciones para alcanzar ese futuro.
Sallenque (1994)	Proceso en los que dirigentes ordenan objetivos y acciones en el tiempo.
Steiner (1996)	Proceso que empieza en el marco de las aspiraciones organizacionales, definidas por estrategias y políticas que son implementadas para alcanzar la culminación de lo buscado por la empresa.
McGuire (1999)	Proceso multidimensional que abarca toda la planeación crítica y la evaluación de las actividades de la organización (...) base fundamental a través de la cual una organización puede facilitar el manejo de las operaciones habituales y la adaptación a cambios en el entorno.
Medianero Burga (2000)	Consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.
McLeod (2000)	Planificación a largo plazo, que identifica los objetivos que harán que la empresa alcance la posición más favorable y específica, las estrategias para lograr esos objetivos.
Savendra Guzman <u>et al.</u> (2001)	Proceso que se refiere a la planificación de productos y mercados y a la posición competitiva de la empresa u organización (...) relaciona permanentemente la situación de la empresa y su entorno.
Tamayo Alzate (2001)	Proceso mediante el cual la toma de decisiones se fundamenta sobre la base de los objetivos, planes a largo plazo y las metas de la empresa.
Robbins & Decenzo (2002)	Planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y la posicionan en concordancia con su entorno.
Sadler (2003)	Proceso compuesto para determina las acciones que se necesitan llevar a cabo en orden para alcanzar los objetivos de la organización.
Fred (2003)	Integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.
Bryson (2004)	Conjunto de conceptos, procedimientos, y herramientas designadas para ayudar a los líderes, gerentes y planificadores a pensar, actuar y aprender estratégicamente.
Ronda Pupo y Marcané Laserra (2004)	Proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.
Van Den Berghe Romero (2005)	Proceso en el que se toman decisiones interactivas y superpuestas que conducen al desarrollo de una estrategia eficaz a largo plazo.
Summers (2006)	Proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de incidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y en el futuro.
Francés (2006)	Proceso que toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.
Eyzaguirre Rojas (2006)	Establece lo objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.
Amendola (2006)	Proceso para convertir una visión en realidad.
Olsen (2007)	Proceso coordinado y sistemático para desarrollar un plan hacia la meta global de sus esfuerzos, con el propósito de optimizar el futuro potencial.
Amaya Amaya (2007)	Proceso mediante quines toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel de competitividad para

	anticipar y decidir el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
Thompson, <u>et al.</u> (2007)	Expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia.
Fuster Pérez (2008)	Proceso de evaluación sistemática, en la que se define una serie de objetivos a medio y largo plazo, que se caracterizan por ser cuantificables y por el cual, se desarrollan unas estrategias que facilitarán la consecución de esos objetivos.
Secretaría de Educación Pública México (2009)	Proceso de carácter participativo de reflexión y análisis a través del cual se identifica el propósito de una dependencia o institución; guía el establecimiento de los objetivos y resultados esenciales, y vincula la operación de la misma con los objetivos establecidos en las políticas públicas y en las necesidades de los usuarios.
Navajo Gómez (2009)	Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, la RS plantea nuevos escenarios y desafíos, la incorporación de esta como un modelo sistémico, que permita alcanzar la excelencia dentro las organizaciones demanda de la aplicación de la Planificación Estratégica. Esta necesidad, evidentemente justificada y reflejada en diversos modelos, enfoques o tendencias que denotan la excelencia empresarial, entre ellos: sistema de gestión de la calidad basado en procesos de la norma propuesta por la Organización Internacional de Normalización **(ISO)** 9001:2008²² sobre calidad y gestión continua de calidad, el modelo desarrollado por la European Foundation for Quality Management²³ de excelencia empresarial²⁴ y las normas estructuradas por organizaciones internacionales para la gestión de la RSE (Institute of Social and Ethical Accountability²⁵, 1999; Social Accountability International²⁶, 2008; foro para la evaluación de la gestión ética, 2008; Organización Internacional de Normalización, 2010; fundación más familia, 2010).

1.4.2 Análisis de los modelos o procedimientos de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, al igual que el ciclo de Deming, considera cuatro etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación, control y toma de acciones (Ivancevich et al., 1996; Badía Giménez et al., 2002). El proceso de planificación estratégica se transforma en un proceso continuo de mejora, según el ciclo de Deming, por existir retroalimentación de los resultados obtenidos en la aplicación de las estrategias versus los resultados esperados. Si la estrategia implementada genera los impactos deseados se sistematiza, se documenta y se inicia nuevamente el proceso de planificación (Gutiérrez, 2004; Serra Belenguer & Bugueño

²² Norma internacional que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, aplica la metodología conocida como "Planificar – Hacer – Verificar – Actuar" (Organización Internacional de Normalización, 2008).

²³ Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

²⁴ Los conceptos fundamentales del Modelo son: la orientación hacia los resultados y hacia el cliente, el liderazgo y la constancia, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo y la implicación de las personas, el aprendizaje y la mejora continua, la colaboración y la responsabilidad social (European Foundation for Quality Management, 2004).

²⁵ Instituto de responsabilidad social y ética.

²⁶ Organización que regula los procesos de rendición de cuentas.

Bugueño, 2004; Pérez Villa & Múnera Vásquez, 2007); en caso contrario, reinicia el ciclo con la creación de planes de mejora.

El ciclo de Deming es una metodología estándar y universalmente aceptada en las normas de gestión de la calidad (Segarra, 2007), permite adoptar el enfoque sistémico como un instrumento integrador que considera diversos elementos y relaciones de la estructura de una organización (Izar Landeta & Gonzáles Ortiz, 2004), para: la identificación de necesidades; la determinación de estrategias; la selección, aplicación y evaluación de los resultados obtenidos (O'Connor & McDermott, 1998; Lépiz Jiménez, 2003; Valdés Hernández, 2005; Senge, 2005).

Adicionalmente, en el Anexo 1 se muestran procedimientos para la Planificación Estratégica propuestos por una gran diversidad de autores, así como el tratamiento dado a la RS. En general, se aprecia la baja presencia de los elementos de la RS, así como la falta de integración entre ellos. En los pocos casos donde se presenta, solo se hace referencia a uno o dos de sus elementos, con lo que se pueden formar tres grupos: el primero, que refiere los grupos de interés o implicados (Yañes González, 1992; Pérez Llanes, 1996; Blundell & Mordock, 1997; Weelen, 1997; Rodríguez González & Alemañy Ramos, 1998; Bryson, 2004; Peñarrieta de Córdova, 2005; Eyzaguirre Rojas, 2006; Álamo Vera & García Soto, 2007a; Alfonso Robaina, 2007; Lazo Vento, et al., 2007; Membrado Martínez, 2007; Rosas Vázquez, 2007; Zambrano Barrios, 2007; Carrión Maroto, 2007; Fernández Sánchez *et al.*, 2009; Trullenque Adell, 2010); el segundo, que incorpora el elemento social (Bryson, 1995; Stoner, 1996; Weelen, 1997; Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004; Alfonso Robaina, 2007; Carrión Maroto, 2007; Zambrano Barrios, 2007; Kaplan & Norton, 2008); y el tercero, que analiza el elemento ambiental (Mintzberg *et al.*, 1991; Certo & Peters, 1994; Steiner 1996; Stoner, 1996; Andrews, 1997; Quesada Rettsachlag & Diéz García 2002; Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004; Alfonso Robaina, 2007; Kaplan & Norton, 2008). Adicionalmente, Eyzaguirre Rojas (2006) y Carrión Maroto (2007) tienen en cuenta la ética.

Por otra parte, Matilla Serrano (2007) realiza aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral, donde se considere: la investigación ambiental o del entorno, la auditoría de percepciones para conocer las opiniones y las actitudes de los públicos, la auditoría de comunicación para la valoración cuantitativa y cualitativa del estado de las comunicaciones con los públicos y la auditoría social para el análisis en profundidad del estado de las relaciones con los públicos; así como la construcción de un 'mapa' específico de situación ambiental; perceptual; comunicativo; y social. En sentido general, la mayoría de los procedimientos presentan características comunes relacionadas con: planeación, diagnóstico, misión, visión, objetivos, estrategia y otros aspectos que giran alrededor de los mismos. Sin embargo, aunque algunos de ellos consideran

elementos de la RS, no se aprecia un modelo que integre todos los elementos de la RS con la planificación estratégica y la comunicación (Viteri Moya *et al.*, 2011; Viteri Moya *et al.*, 2012b).

1.5 Conclusiones parciales

- 1 La ética, la RS, la RSE y la RSU se encuentran en estrecha relación y presentan como puntos de contacto: la incorporación de los grupos de interés a la toma de decisiones; el manejar la triple cuenta de resultados a través de la rendición de cuentas; así como el rol de la empresa, no solo como una organización en busca de rentas sino también comprometida con el desarrollo social sustentable. La RS es un concepto dinámico y multidimensional, posee como elementos: el desarrollo social, el crecimiento económico y la preservación del medio ambiente; unido a la incorporación de los grupos de interés a la toma de decisiones y le necesaria comunicación para su éxito.
- 2 Las Instituciones de Educación Superior deben aportar a la sociedad los beneficios de los conocimientos generados con la formación de ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con el desarrollo sustentable. De ahí, la importante y necesaria rendición de cuentas para determinar la calidad de la Educación Superior y verificar si la formación de los estudiantes está alineada a las necesidades del desarrollo integral del país.
- 3 A pesar de las iniciativas y los esfuerzos realizados para promover la aplicación de los principios de la RSU, se percibe la carencia de modelos de gestión que permitan medir, evaluar, mejorar y comunicar con transparencia, los resultados e impactos generados en la formación de profesionales, responsables con el desarrollo de la sociedad, y articulado con los procesos sustantivos: docencia, investigación, vinculación y gestión, motivo de la presente investigación.
- 4 Los procesos de acreditación, que hoy deben asumir las Instituciones de Educación Superior, según las disposiciones del gobierno ecuatoriano, como un modelo de gestión para la mejora continua exigen el tratamiento de indicadores y, aunque se aprecia su uso para evaluar la RSU, así como la tendencia al empleo de índices integrales; en Ecuador, y en particular en la Universidad Tecnológica Equinoccial, no se cuenta con un índice integral que permita evaluar la RSU.
- 5 Se impone la necesidad de un nuevo modelo capaz de gestionar la organización basada en los principios y valores de la RS, así como en el proceso de mejora continua, a través de la articulación de la Planificación Estratégica con las fases del ciclo de Deming, que redunde en un proceso sistemático y cíclico, aplicado para alcanzar la formación de un ciudadano comprometido con el desarrollo sustentable.
- 6 Los modelos y procedimientos de Planificación Estratégica analizados muestran características comunes, relacionadas con: planeación, diagnóstico, misión, visión, objetivos, estrategia y otros aspectos que giran alrededor de los mismos. Del análisis

realizado se logró la formación de tres grupos: el primero, que refiere los grupos de interés o implicados; el segundo, que incorpora el elemento social; y, el tercero, que analiza el elemento ambiental; sin embargo, no se aprecia un modelo (o procedimiento) que integre todos los elementos de la Responsabilidad Social con la Planificación Estratégica, los procesos sustantivos de la universidad y la comunicación.

Capítulo II

CAPÍTULO II MODELO CONCEPTUAL Y PROCEDIMIENTOS PARA GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

En base a las conclusiones del marco teórico referencial, la experiencia teórico- práctica del autor y los resultados de investigaciones realizadas, tanto en el sector empresarial como en las instituciones de Educación Superior, se presenta un modelo conceptual para gestionar la RSU articulada con la Planificación Estratégica, con enfoque de procesos, de mejora continua y con la integración de los principios: el respeto al ambiente, el ejercicio de los derechos humanos, los derechos de los trabajadores y el compromiso con los grupos de interés, a los procesos sustantivos de las Instituciones de Educación Superior.

Los principales resultados esperados de su aplicación son: los impactos generados por la RSU, la formación de capacidades y valores en los estudiantes que le permitan responder a las necesidades y exigencias de la sociedad y, la divulgación y establecimiento de la cultura de RS.

2.1 Concepción teórica del modelo

El modelo planteado se fundamenta en la incorporación de la RSU, el enfoque de procesos y la aplicación del ciclo de Deming, una metodología estándar y universalmente aceptada en las normas de gestión de la calidad para la mejora continua; integra los valores éticos a la planificación estratégica de una institución de Educación Superior; considera los impactos de los procesos sustantivos; adopta el enfoque sistémico como instrumento integrador que considera elementos y relaciones de la estructura de una organización para la identificación de necesidades, la definición de estrategias y la evaluación de los resultados obtenidos; y permite dar soluciones viables a las demandas de la sociedad para alcanzar el desarrollo sustentable del país (Viteri Moya *et al.*, 2011; Viteri Moya *et al.*, 2012b).

Su concepción está alineada con las cualidades básicas que las instituciones de Educación Superior deben poseer para desarrollar la RSU en el Ecuador:

1. Poseer la capacidad de respuesta ante los problemas sociales del entorno donde la institución realiza sus actividades.
2. Emplear estrategias para involucrar a los grupos de interés en la toma de decisiones.
3. Establecer en la orientación estratégica de la Universidad objetivos que le permitan ir más allá de las responsabilidades legales.
4. Generar con su aplicación valor sustentable.
5. Estar basado en principios, valores éticos y ser transparente.
6. Tener indicadores que permitan la evaluación de los impactos generados con su aplicación.
7. Ser entendible para todas las instancias de las Instituciones de Educación Superior.

Derivado de lo anterior, se definen los principios, objetivos y premisas en los que se fundamenta el modelo y sus procedimientos, los cuales se describen a continuación:

Principios

1. Formación en valores y principios de la RS.
2. Enfoque de generación de impactos de los procesos sustantivos de la universidad.
3. La mejora continua como un proceso para alcanzar la excelencia.
4. Centrado en el diálogo con los grupos de interés.

Objetivos del Modelo

Incorporar los principios y valores de la RS a los procesos sustantivos de la universidad, desde la Planificación Estratégica y con enfoque sistémico, a través de:

1. Evaluar la situación actual de la universidad para estructurar la orientación estratégica.
2. Transmitir a todos los grupos de interés internos los principios y valores de la RS para su aplicación en los procesos sustantivos de la universidad.
3. Evaluar los impactos generados en los procesos sustantivos de la universidad a través del índice integral de RS.
4. Realizar planes de mejora continua.
5. Informar con transparencia a los grupos de interés sobre las actividades desarrolladas por la institución educativa.

Premisas del modelo

1. Orientación estratégica de la Institución de Educación Superior, alineada a la formación integral²⁷ de sus estudiantes y que busca la excelencia académica. La orientación estratégica a través de la misión y visión define el rumbo que la institución debe seguir para la formación integral y la excelencia académica. De no existir este enfoque, la estructuración se constituye en el primer paso para la aplicación del modelo.
2. Autoridades académicas comprometidas con la aplicación de los principios de la RSU a los procesos sustantivos de la universidad, manifiesto en la filosofía de trabajo.
3. Existencia de un plan de capacitación en RS dirigido al personal de la institución.

Características del modelo

1. Sistémico: Dado que la RS aplicada a la universidad es un sistema que demanda el involucramiento de los procesos sustantivos que constituyen a las instituciones de Educación Superior y busca un objetivo en común; la transformación social y el desarrollo.
2. Transparente: Los resultados alcanzados en la incorporación de este modelo deben ser de conocimiento de todas las partes interesadas a través de la memoria de sostenibilidad.
3. Creativo e innovador: Propicia la participación activa de los grupos de interés para el desarrollo de soluciones innovadoras a los problemas.
4. Pertinente: Aplicable a los procesos sustantivos de la universidad para dar cumplimiento a los requerimientos de la sociedad.

²⁷Según lo estipulado en el artículo 350 de la Constitución de la República del Ecuador (2008).

5. Flexible: Con la capacidad de adecuarse a los cambios del entorno y las particularidades de las Instituciones de Educación Superior de Ecuador.

En la formulación del modelo conceptual y los procedimientos específicos se consideraron, en lo fundamental, los componentes del modelo de gestión basado en valores y principios (Proyecto Universidad: Construye País, 2006), el modelo de gestión de impactos (Vallaes, et al., 2009) y las etapas del ciclo de Deming.

2.2 Modelo Conceptual y sus procedimientos de apoyo

En la Figura 2.1 se expone el modelo resultado de esta investigación, este considera cuatro fases: planificación; implementación; monitoreo y evaluación; y, seguimiento y mejora continua; aplicadas a cada uno de los procesos sustantivos del quehacer general de la universidad: gestión, docencia, investigación y vinculación con la colectividad. Las etapas componentes del modelo propuesto en esta tesis doctoral se describen a continuación:

La **planificación** tiene como resultado la orientación estratégica para alcanzar la excelencia académica, en este proceso se integran los principios y valores a los procesos sustantivos de la universidad.

La **implementación** se realiza en los procesos sustantivos de la universidad y genera los impactos que se detallan a continuación:

1. Impacto educativo, relacionado con la docencia, tiene una influencia directa sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje con el objetivo de que los profesionales sean socialmente responsables
2. Impacto organizacional busca una comunidad universitaria socialmente responsable, a través de cursos sobre RSU, y la socialización de la misión, visión y valores corporativos a los grupos de interés. Este impacto es generado por el proceso de gestión.
3. Impacto cognoscitivo, es el resultado del proceso de investigación, que generará soluciones viables y sustentables, se alcanzará con el desarrollo de investigaciones ejecutadas mediante proyectos de investigación que se encontrarán enmarcados en las líneas de investigación de la universidad.
4. Impacto social, se genera en el proceso de vinculación con la colectividad, mediante la ejecución de proyectos que propendan al desarrollo sustentable de la sociedad.
5. Impacto ambiental es generado por las actividades diarias del quehacer universitario.
6. Impacto comunicacional, es transversal a los procesos sustantivos de la universidad, mediante este se transparenta las actividades desarrolladas por las instituciones para rendir cuentas a los grupos de interés, reflejado en una memoria de sostenibilidad.

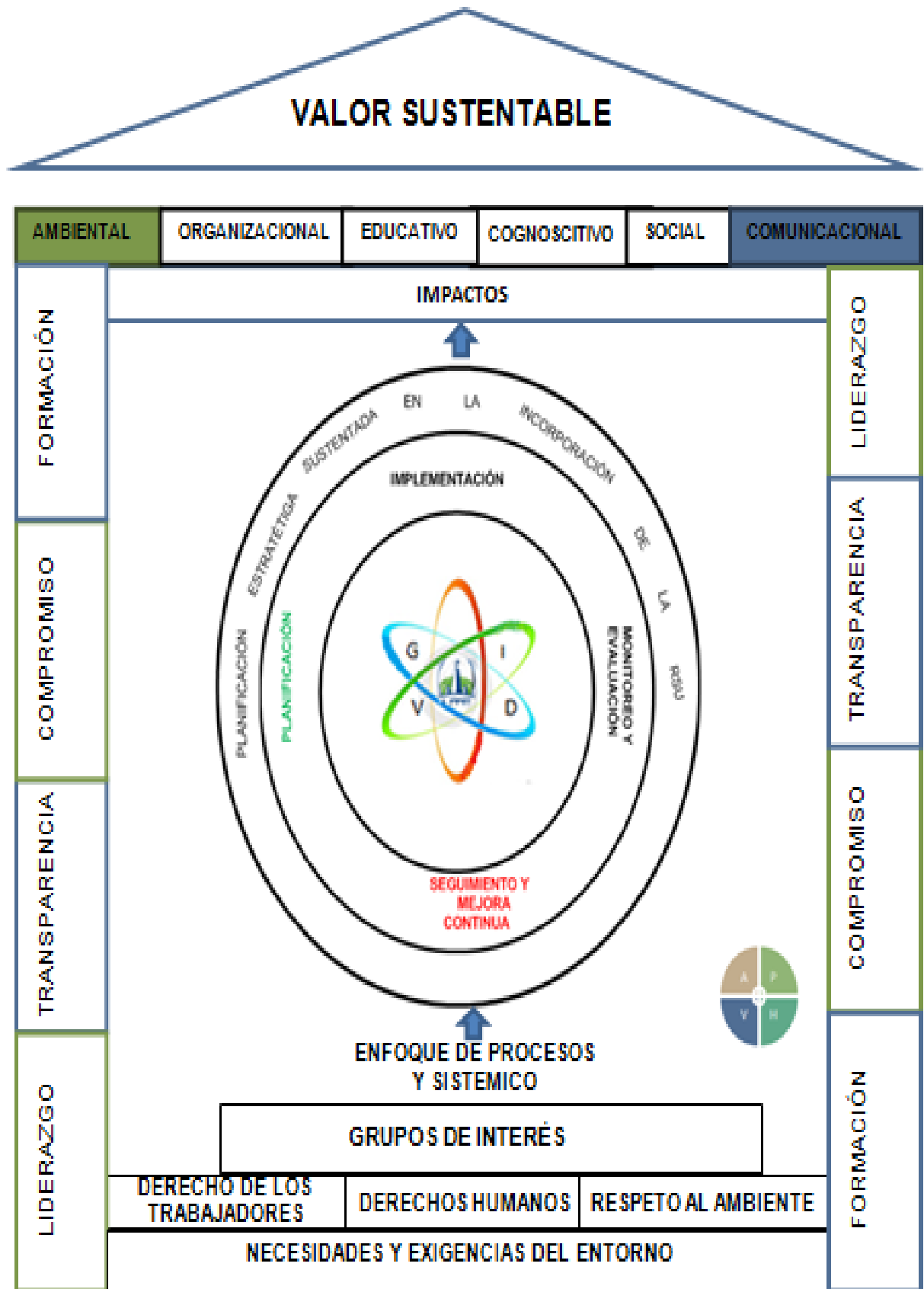


Figura 2.1. Modelo conceptual de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria articulada con la Planificación Estratégica (Modelo ReSUTE).

El **monitoreo y evaluación** se debe realizar por carreras o unidades académicas, en los cuatro procesos sustantivos de la universidad. Esta etapa asegura que los resultados respondan a los objetivos fijados en la planificación y se alcancen las metas propuestas mediante la generación de indicadores.

El **seguimiento** y la **mejora continua** generan planes de mejora en base a los resultados obtenidos en la etapa de monitoreo y evaluación, de igual manera que todas las etapas anteriores, centrado en los cuatro procesos sustantivos.

La aplicación del modelo conceptual genera el valor sustentable de la institución. En el estudio del marco regulatorio y legal, se identifican cuatro importantes elementos a contemplar para el buen funcionamiento y el éxito del desarrollo de la RS en Instituciones de Educación Superior ecuatorianas (Anexo 2); los que se consideran, para esta investigación, pilares del modelo conceptual; estos son:

- ✓ el **liderazgo**, necesario para lograr la motivación e implicación de las personas, y, como plantea Correa Delgado (2010), de suma importancia en asuntos de sostenibilidad;
- ✓ la **transparencia** que debe observarse en la búsqueda sistemática de soluciones, la rendición de cuentas y la comunicación con los grupos de interés, enunciada en los artículos 17, 18, 25, 50, 100, 204 y 355, sobre la autonomía responsable de las universidades y escuelas politécnicas, el cogobierno, la participación y organización del poder y el régimen del buen vivir (LOES, 2010);
- ✓ la **formación** integral basada en los principios y los valores de la RS, manifiesta en los artículos 4, 11, 124 y 160 relacionados con el ámbito, objeto, fines y principios del Sistema de Educación Superior y su integralidad (LOES, 2010); y los artículos 343 y 350 del régimen del buen vivir (Asamblea Constituyente, 2008);
- ✓ el **compromiso** con la sociedad y el desarrollo sustentable, tratado en los artículos 13 y 109 sobre la pertinencia de la Educación Superior (LOES, 2010).

2.3 Procedimiento para implementar el modelo conceptual

Derivado del modelo conceptual, se concibió y desarrolló el procedimiento metodológico, que consta de cuatro (4) fases: planificación, implementación, monitoreo y evaluación y, seguimiento y mejora continua; con doce (12) etapas (Viteri Moya *et al.*, 2011; Viteri Moya & Jacome Villacres, 2011a; Viteri Moya & Jacome Villacres, 2011b; Viteri Moya *et al.*, 2012b), que integran herramientas escasamente difundidas a los efectos de la incorporación de la RS en la gestión universitaria, articulada con la Planificación Estratégica y del análisis de los grupos de interés (Figura 2.2). A su vez, el tratamiento de sus fases y etapas, está alineado con la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Constituyente, 2008) y la LOES (2010) en lo referido al desarrollo de la RS en la Educación Superior ecuatoriana (Anexo 3).

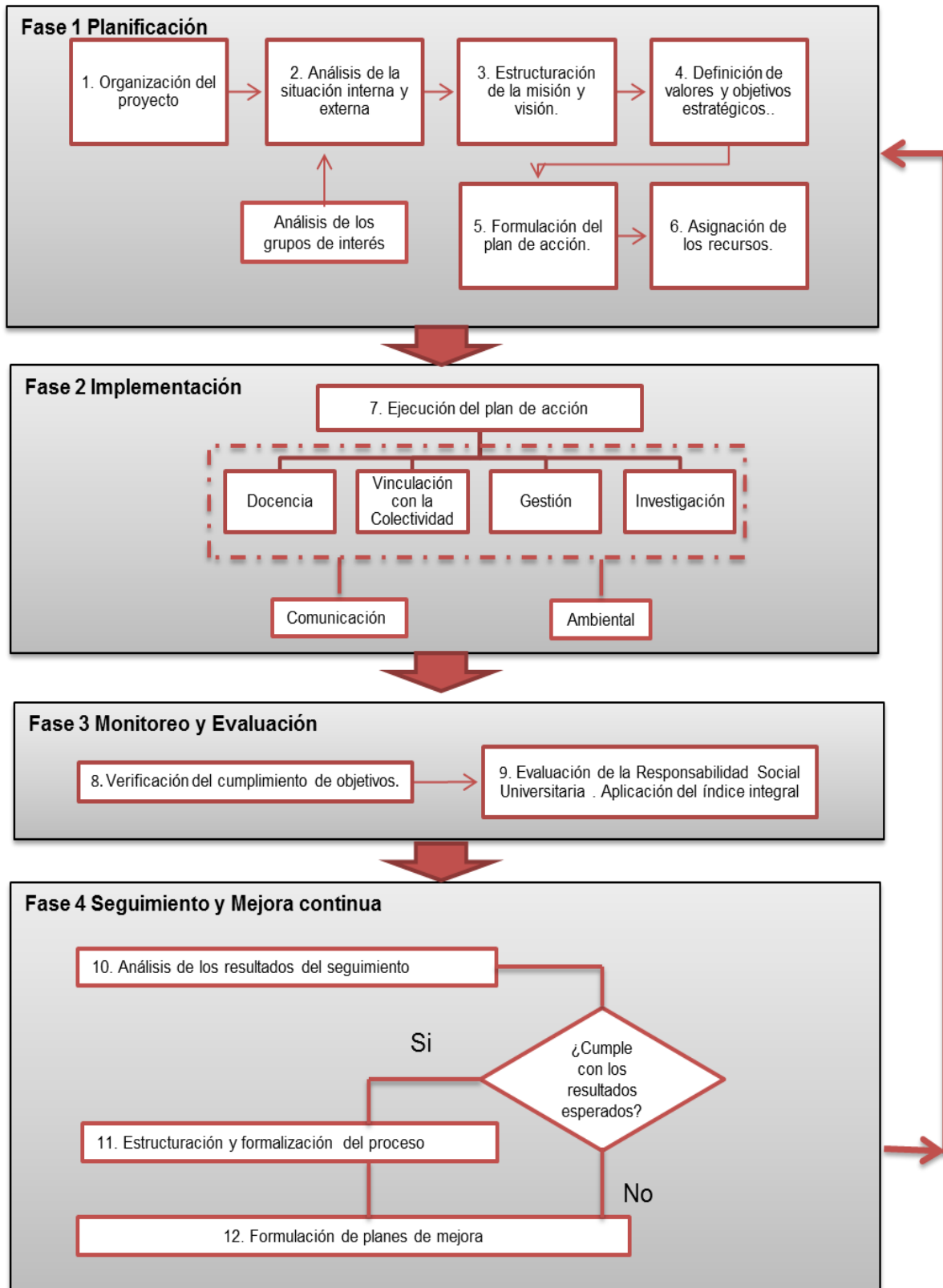


Figura 2.2. Procedimiento general para implementar el modelo conceptual.

Fase I – Planificación

En la planificación se recolecta información e ideas, para la toma de decisiones, con el objetivo de estructurar el camino a seguir, en consideración al estado actual de la organización y el estado que se pretende alcanzar posterior a la implementación (Riveros Silva, 2007). Esta fase contiene 6 (seis) etapas: organización del proyecto; análisis de la situación interna y externa; estructuración de la misión y visión; definición de objetivos estratégicos; establecimiento de planes de acción y asignación de recursos.

Etapas 1 Organización del proyecto

Previo a la definición del rumbo estratégico de la organización, se realizan dos pasos iniciales: la conformación del equipo de trabajo, integrado por los máximos responsables de la organización, coordinadores y representantes de los procesos sustantivos; y, la caracterización de la organización y su ámbito de acción, apoyada en el análisis del objeto social y el contexto legal en que está enmarcado el objeto de estudio.

Adicionalmente, debe establecerse un cronograma de trabajo para el desarrollo del proyecto y recopilarse información sobre los posibles especialistas cuyos criterios y conocimientos, sobre gestión universitaria y RS, serán esenciales en la identificación y priorización de los grupos de interés y análisis de indicadores.

A tales efectos se utiliza un procedimiento para la validación de expertos (Frías Jiménez *et al.* 2008), apoyado por la determinación de su competencia a través de la metodología de Oñate Martínez *et al.* (1990).

Etapas 2 Análisis de la situación interna y externa

Esta etapa contiene el diagnóstico de la Institución de Educación Superior, en la que se determina la situación actual de cada uno de los cuatro procesos sustantivos que desarrolla la universidad: gestión, docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

Para realizar el análisis de la situación interna y externa se utiliza el análisis de los grupos de interés, y técnicas para el diagnóstico (grupos focales, encuestas de percepción).

Como resultado del análisis crítico efectuado en el capítulo I, se aprecia la importancia que representan los grupos de interés en la configuración de un modelo de Planificación Estratégica; sin embargo, este es un aspecto no ampliamente abordado en las propuestas revisadas.

Por lo tanto, se recomienda el análisis de los grupos de interés para definir y priorizar a los agentes públicos y privados que son afectados por las actividades que desarrolla la organización, lo que fertiliza la gestión universitaria basada en la RS (Viteri Moya y Jácome Villacres, 2010). A partir de los estudios de Álamo Vera & García Soto (2007b) y Navarro García, (2008), se formaliza un procedimiento específico para el análisis de los grupos de interés (Viteri Moya *et al.*, 2012b), ilustrado en la Figura 2.3.

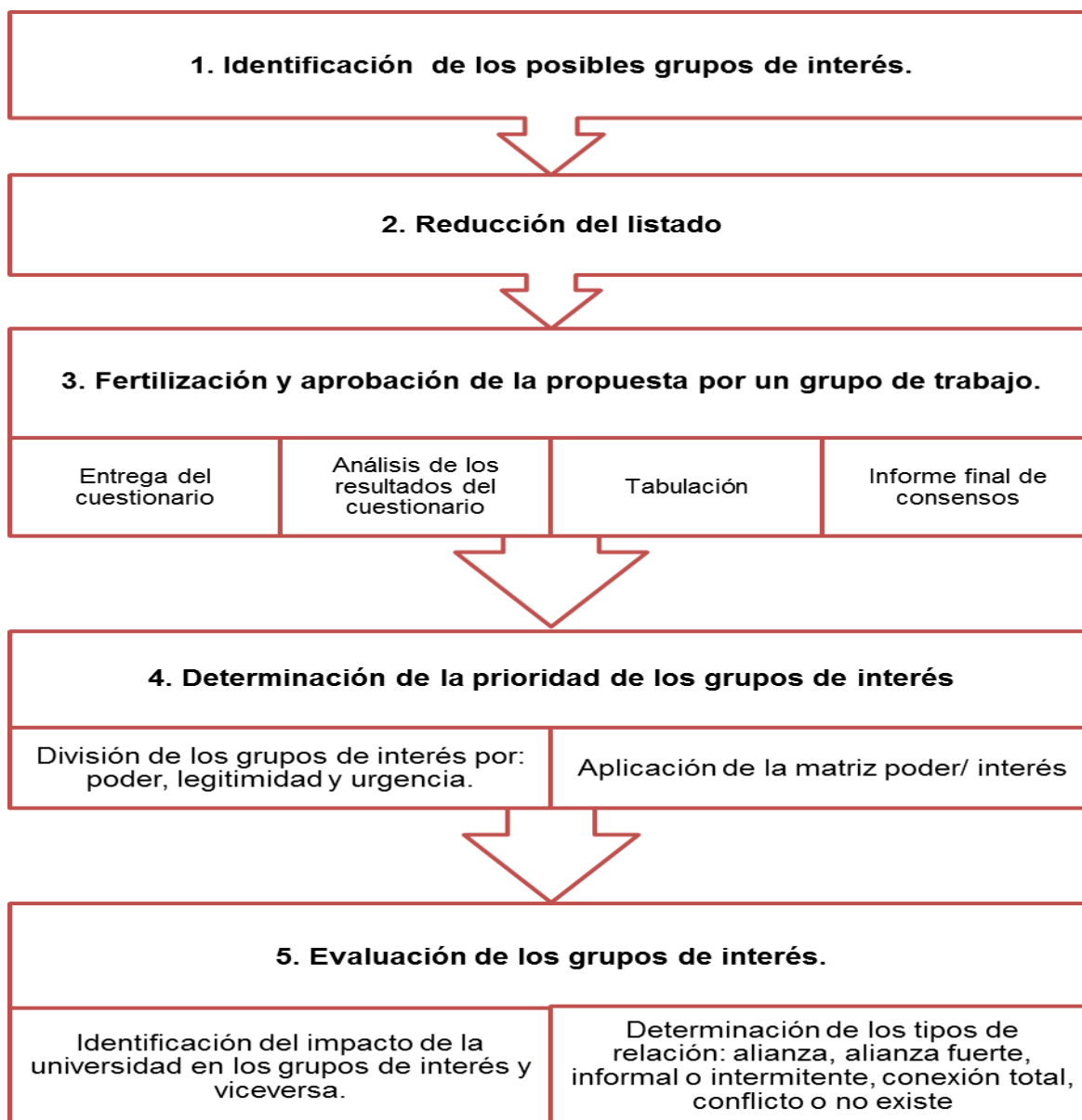


Figura 2.3. Procedimiento específico para el análisis de los grupos de interés.

Paso 1. Identificación de los posibles grupos de interés

Para conformar un listado de los posibles grupos, a tener en cuenta en el desarrollo de la RSU, se revisa en la literatura los grupos de interés reconocidos en organizaciones de diferentes sectores, particularmente el ámbito universitario, apoyado por el estudio de las normas internacionales sobre RS (AA 1000:1999, SA 8000 – 2008, SGE 21:2008, ISO 26000:2010).

Paso 2. Reducción del listado

En caso necesario, de acuerdo a las características de la organización objeto de estudio y la afinidad entre uno y otro grupo, se reduce el listado anterior.

Paso 3. Fertilización y aprobación de la propuesta

En este paso se revisa el listado y se analiza la posibilidad de incorporar otros grupos de interés, no recogidos en la documentación revisada pero que a juicio de los expertos pueden ser afectados por las actuaciones de la universidad. Para ello se utiliza una aproximación al

método Delphi²⁸, cuyos pasos son: a) entregar el cuestionario para valorar la concordancia de los expertos con los grupos identificados inicialmente y fertilizar, si es preciso, esta propuesta (Cuadro 2.1); b) analizar los resultados; c) tabular las respuestas y entregar la información al grupo; en caso de lograrse el consenso, d) presentar el informe final. Para el caso en que este no se logre se procede a tantas rondas como se precise.

Cuadro 2.1. Cuestionario – Aprobación de los grupos de interés

Posibles grupos de interés	De acuerdo		En caso de no justifique su respuesta.
	Si	No	
Otras nuevas propuestas			
Propuesta	Justificación		

Paso 4. Determinación de la prioridad de los grupos de interés

En este paso se clasifican los grupos de interés formalizados anteriormente, a través de dos métodos: la división de grupos de interés según poder, legitimidad y urgencia; y, la matriz poder/interés. El objetivo es conferirle a estos grupos un orden de prioridad, tal que la organización defina las formas de interacción con ellos, en función de su grado de influencia e interés.

I. Dividir los grupos de interés

Existen tres criterios para clasificar los grupos de interés: poder, legitimidad y urgencia (Vries & Verheul, 2003), cuya combinación permite caracterizar a los grupos de interés para delinear potenciales vías de implicación, en función del grado de acercamiento de los grupos de interés con la organización y viceversa (Figura 2.4).

Poder: es el nivel de influencia o presión que puedan generar los grupos de interés (Valer Schreiber, 2009); **legitimidad:** es el grado en que cada parte encuentra las acciones, de la otra, deseables, correctas o adecuadas (Vries & Verheul, 2003), en el marco de un sistema de normas, creencias, valores y definiciones socialmente estructuradas (Flagestad & Hope, 2004), que puede asociarse a aspectos contractuales, legales o morales (Freeman, 1984; citado por Flagestad & Hope, 2004); y **urgencia:** es el grado en el que los grupos de interés demandan atención inmediata (Vries & Verheul, 2003).

²⁸ Método empleado para alcanzar un consenso entre los especialistas en la materia analizada (Kotler & Trías de Bes, 2011).

Se valoran los tres atributos, para cada grupo de interés, y se les otorga una evaluación de: alta, media o baja.

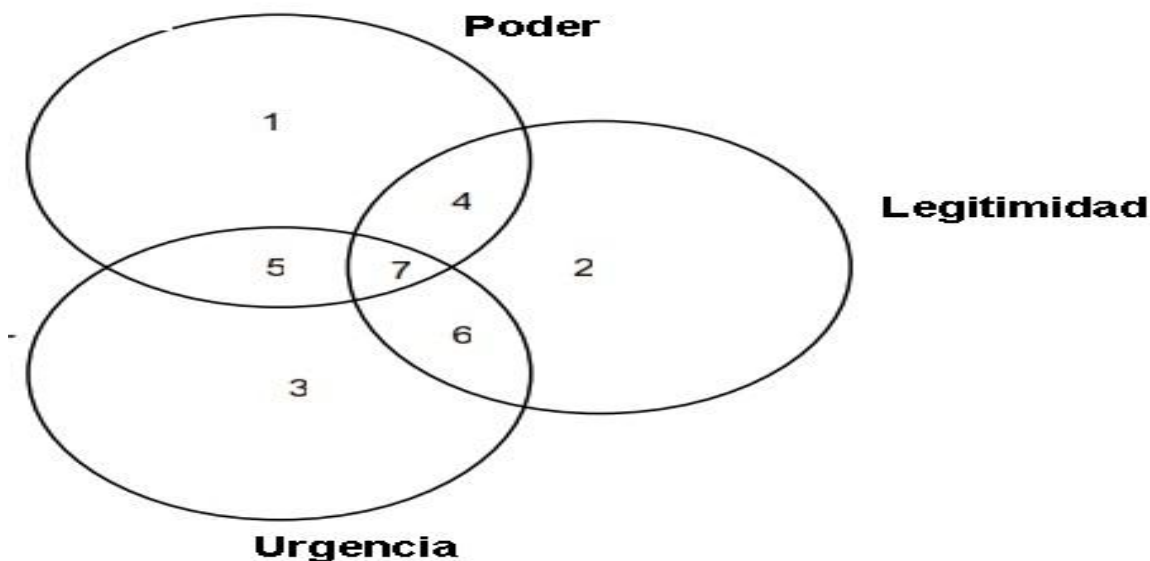


Figura 2.4 Relación de los atributos poder, legitimidad y urgencia.

Fuente: Adaptado de Vries y Verheul (2003).

La intersección entre estos atributos conduce, a su vez, a siete tipos de grupos de interés: (1) inactivo, aquellos con poder pero sin interés de participar, no obstante la organización debe mantenerlos bajo observación pues, potencialmente, pueden afectar de algún modo su gestión; (2) discreto, sus actuaciones son consideradas legítimas por la institución aunque no tienen los recursos ni la necesidad urgente de participar, en este caso se puede intentar su implicación; (3) exigente, sin poder ni legitimidad, exigen atención de la organización, la que considerará su participación en determinados momentos; (4) dominante, poseen recursos y legitimidad aunque no demandan atención, aquí la organización realizará grandes esfuerzos por involucrarlos; (5) peligroso, estos son dignos de ser observados de cerca, pues sus acciones no son consideradas deseables para la organización pero puede afectar los resultados de esta; (6) dependiente, la relación con ellos es fácil pues manifiestan interés y legitimidad hacia las acciones de la organización; (7) definitivo, representan los interesados de mayor peso, con los que se establecen compromisos de largo plazo.

Posterior a este análisis se puede seleccionar aquellos grupos que representan la prioridad para la universidad. Aquellos que no cumplen con los atributos establecidos, pueden ser no considerados en los análisis subsiguientes.

- II. Aplicar la matriz de poder/interés (Figura 2.5). De acuerdo al grado de influencia y el nivel de interés, se identifica a los grupos de interés que, potencialmente, tendrán mayor impacto e interés en el desarrollo de las actividades de la universidad (Hillebrand, 2010).

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A ESFUERZO MINIMO	B MANTENER INFORMADOS
	Alto	C MANTENER SATISFECHO	D JUGADORES CLAVES

Figura 2.5. Matriz poder/interés. **Fuente:** Hillebrand (2010).

Para su confección es preciso analizar, primero, el nivel de interés. Según Valer Schreiber (2009), puede ser difícil definir todos los tipos de intereses de los involucrados, especialmente si éstos están “escondidos”, o si están en contra de los objetivos abiertamente declarados por las organizaciones o grupos implicados. En consecuencia, el nivel de interés se determina a partir del análisis de la legitimidad y la urgencia.

La combinación entre cuan correctas y deseadas se considere las acciones del otro (legitimidad) y la magnitud en que el grupo requiere que sus necesidades sean atendidas (urgencia), permiten calificar de alto, medio o bajo el nivel de interés.

En el segmento A, se encuentran los grupos de interés que requieren esfuerzo y supervisión mínimos; el segmento B, está constituido por los grupos de interés a los que se les debe mantener informados, ya que pueden influenciar a otros grupos de interés más poderosos; en el segmento C, aparecen los grupos de interés que son poderosos, pero su interés en los resultados universitarios es bajo, generalmente son pasivos, sin embargo pueden pasar súbitamente al segmento D, por lo que la universidad debe mantenerlos satisfechos. Por último, el segmento D, está conformado por los grupos de interés, poderosos y altamente interesados en el quehacer institucional, la universidad deberá procurar la aceptación de estos grupos, de sus políticas y estrategias.

Paso 5. Evaluación de los grupos de interés

Para evaluar el impacto de la gestión universitaria en los grupos de interés, tanto internos como externos, se determina cuales constituyen sus demandas y expectativas con respecto a la organización; de este análisis se derivan los tipos de relación a establecer: alianza fuerte, alianza, informal o intermitente, conexión rota, en conflicto y no existente (Falção Martins & Fontes Fillo, 1999). Finalmente, se resume este paso en el Cuadro 2.2, donde se ilustra el impacto de los grupos de interés sobre la universidad y viceversa, el nivel de influencia y el tipo de relación.

Cuadro 2.2. Resumen de la evaluación de los grupos de interés.

Grupos de interés	Impacto de la universidad sobre el grupo de interés	Impacto del grupo de interés sobre la universidad	Nivel de influencia	Tipo de relación

De manera general, este procedimiento permite: reconocer los grupos de interés, directa y explícitamente relacionados con la organización; identificar la prioridad que estos representan para la organización en función del grado de influencia, legitimidad y urgencia y de sus necesidades y expectativas; y, analizar cuáles son las formas de interacción e implicación de estos en la toma de decisiones.

Una vez analizados los grupos de interés, se procede al diagnóstico de la organización que tiene en cuenta la percepción de los públicos internos y externos, sobre la actuación universitaria. Antes es preciso formalizar la definición de público interno y externo de la forma siguiente (Navarro García, 2008):

- Interno; son las personas que trabajan en la universidad para alcanzar los objetivos de la institución.
- Externo; son las personas y organizaciones de la sociedad que impactan o son impactadas por el quehacer universitario, en general es el entorno dentro del que la universidad desarrolla sus actividades.

Las técnicas recomendadas para recolectar información en el diagnóstico se detallan a continuación:

Grupos focales:

Esta técnica de investigación cualitativa, está estructurada para que un grupo seleccionado de entrevistados (6 a 12 personas) dirigido por un moderador discutan sobre el desempeño de la universidad con respecto a la RS en este caso. Este trabajo debe ser realizado por miembros de los grupos de interés internos (Alvarez Blanco, 2001).

Encuestas de percepción

Para obtener datos concretos y cuantificables sobre la percepción de los grupos de interés, se toma la propuesta desarrollada por Vallaeys et al. (2009) sobre aplicar encuestas de percepción a los públicos internos, en cuatro ámbitos: formación profesional y ciudadana, campus responsable, gestión de conocimientos y participación social; y se le realizan adaptaciones en cuatro direcciones fundamentales (Anexo 4), según Viteri Moya et al. (2012a):

1. Se asocia cada ámbito de diagnóstico a los cuatro procesos sustantivos, como se expone en la Figura 2.6, tal que se propicie la identificación de vías de solución y la toma de decisiones con enfoque de procesos.

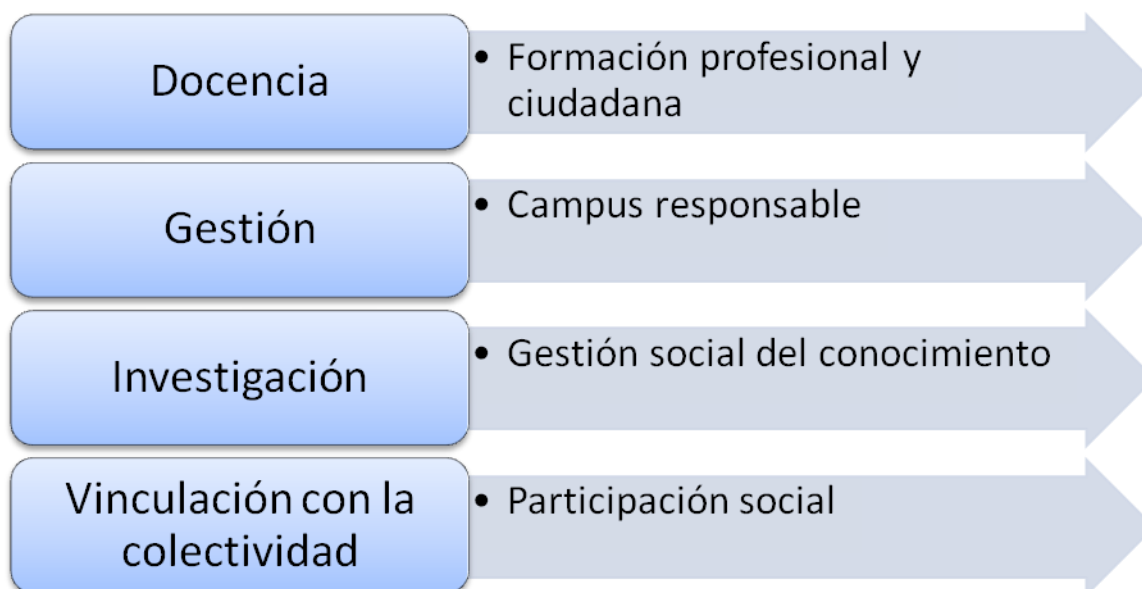


Figura 2.6. Relación entre los ámbitos de diagnóstico y los procesos sustantivos.

2. Se elabora una encuesta sobre la percepción de padres de familia y representantes del sector productivo sobre los cuatro ámbitos definidos, estos dos grupos externos, no son considerados en la propuesta inicial.
3. Se modifica el formato de la escala de valoración tipo Likert, al proponer puntuaciones de 0 a 5, donde: 0, No corresponde/No tengo elementos para evaluar; 1, Malo; 2, Regular; 3, Bueno; 4, Muy Bueno; y, 5, Excelente. La escala elaborada por Vallaeys *et al.* (2009), ilustra una relación más pasiva al reflejar el acuerdo o desacuerdo de los encuestados con la actividad de la universidad, mientras que la propuesta de esta investigación busca conferirle un carácter más activo a los grupos de interés.

Se selecciona la población a encuestar en cada uno de los ámbitos de RS, con la aplicación de métodos que garanticen su significación estadística. El diagnóstico se caracteriza por recopilar, procesar y actualizar, permanentemente, la información resultante de las opiniones y percepciones de los grupos de interés, sobre el comportamiento de la universidad en el desarrollo de la RS.

Los resultados obtenidos en esta etapa son fundamentales para el plan de fortalecimiento institucional y la propuesta de planes de mejora continua.

Etapa 3 Estructuración de la misión y la visión.

La misión y visión son elementos claves de la Planificación Estratégica, permiten a la institución ubicarse y enfocar sus acciones en congruencia con la filosofía de la organización. Al precisar la visión y misión de las instituciones se establece el marco de referencia dentro del cual se incorpora la RS a los procesos sustantivos de la organización como una filosofía de trabajo; es vital que los grupos de interés sean parte de este proceso, para garantizar que éste refleje sus intereses y en consecuencia se sientan parte del

compromiso de la institución (Viteri Moya & Jácome Villacres, 2011a; Viteri Moya & Jacome Villacres, 2011b; Viteri Moya et al., 2012a), para lograr con éxito esta etapa se debe tomar en cuenta los aspectos siguientes (Muchástegui, 2003):

- ✓ incluir en la visión institucional el compromiso con la RS, en su dimensión interna y externa,
- ✓ identificar los principales desafíos que enfrenta la organización en relación con la investigación y práctica de la RS,
- ✓ incorporar la RS a toda la gestión institucional.

Para definir la misión y la visión se deben realizar sesiones cortas con el equipo de trabajo, guiado por un facilitador, quien recopila los elementos que el grupo considere indispensables.

La misión debe describir el propósito fundamental de la organización, y en especial lo que brinda a los ciudadanos y beneficiarios, a la vez que debe informar a los directivos y trabajadores sobre el objetivo general que juntos deben cumplir. En tanto, la visión define los objetivos de mediano y largo plazo, expresa la imagen que quiere proyectar la organización, incluye metas ambiciosas, indicadores clave de éxito y un horizonte de tiempo específico (Kaplan & Norton, 2008).

La misión y la visión estructuradas con RS, están estrechamente relacionadas con los valores éticos de las organizaciones, que deben comunicar los compromisos de una organización y reflejar la forma cómo se relaciona con los grupos de interés (Correa et al., 2004).

Para incorporar los principios de la RS a la gestión universitaria, articulado con la Planificación Estratégica, se deben alinear los objetivos estratégicos con las operaciones y procedimientos que ejecuta la institución en el día a día; de manera que, como plantea Torresano (2008), enuncien lo que se espera alcanzar para cumplir la misión y permitan identificar los acuerdos establecidos con los grupos de interés.

Etapas 4 Definición de los objetivos estratégicos

En la estructuración de los objetivos se establecen las estrategias, indicadores y metas que permitan su evaluación (Delgado Hernández, 2008), con el posterior despliegue a cada una de las áreas de gestión, desarrollo y operación. Los objetivos por área deben ser claros, explícitos y detallados, con indicadores que permitan la medición de los resultados alcanzados a través del tiempo.

Etapas 5 Formulación del plan de acción

Comprende el conjunto de actividades y proyectos que se van a realizar de acuerdo a las estrategias planteadas. Estos planes de acción deben garantizar los criterios siguientes:

- ✓ coherencia con los objetivos estratégicos,
- ✓ alineación, de manera concreta y práctica, con la misión de la institución (Udaindo, 1991),

- ✓ consenso con los grupos de interés identificados, tal que responda a sus intereses y expectativas.

Los proyectos, procesos y políticas a estructurarse dentro del sistema de gestión responsable de las universidades, deberán considerar los ejes funcionales y los impactos establecidos dentro de la misión y visión.

Etapa 6 Asignación de recursos

La asignación de recursos es de vital importancia para lograr la implementación. Contar con los recursos, tanto humanos como materiales, y tener claro cómo estos se van a administrar, de manera tal que permitan ejecutar lo planificado (Francés, 2006), con transparencia y ética.

Fase II – Implementación

En esta fase involucra a todas las personas y procesos sustantivos de la organización, incluidas las dos perspectivas: ambiental y comunicacional, en la ejecución de los planes proyectados, con la utilización eficaz y eficiente de los recursos; de ello depende el éxito de la estrategia formulada anteriormente.

Etapa 7 Ejecución del plan de acción

Esta etapa comprende la aplicación de las acciones y medidas necesarias para ejecutar los procesos definidos en la planificación, con los recursos asignados y la delegación de tareas que permitan lograr con mayor eficacia la aplicación del plan e impulsen la consecución de los objetivos.

Fase III – Monitoreo y evaluación

Garantizar el cumplimiento de la estrategia proyectada requiere de la supervisión del desempeño de los planes implementados para alcanzar lo planificado. En esta fase se comprueba el cumplimiento de los objetivos y se evalúa la ejecución de estos, a través del desarrollo de la RS en los procesos sustantivos.

Etapa 8 Verificación del cumplimiento de los objetivos

En esta etapa se verifica la consecución de los objetivos. En algunos casos es preciso realizar reajustes para garantizar su cumplimiento, por lo tanto, aquí se ejecutan todas las actividades de gestión que permitan asegurar que los resultados actuales respondan a los proyectados.

Etapa 9 Evaluación de la RSU. Aplicación del índice integral de RSU

La evaluación de la RSU se realiza a través de indicadores que relacionan entre sí los cursos de acción con el logro de los objetivos estratégicos contemplados en el plan. Para ello, se diseña un índice integral, con un grupo de indicadores, que propician el monitoreo permanente de la gestión de la RSU (ver **epígrafe 2.4**).

Fase IV – Seguimiento y mejora continua

En esta fase se establece una retroalimentación sobre los impactos generados en los procesos sustantivos, con la implementación y los resultados esperados, que comprende la

detección de posibles desviaciones para, consecuentemente, efectuar ajustes, acciones de mejora y las actualizaciones correspondientes en las fases precedentes.

Etapa 10 Análisis de los resultados

Luego de la evaluación de los resultados alcanzados en el desarrollo de la RS, se identifican desviaciones y analizan las causas de las mismas, lo que permita corregir el desempeño y establecer normas de actuación.

Etapa 11 Estructuración y formalización de los procesos

Una vez comprobada la efectividad de las medidas implementadas se establecen las normas de actuación de los procesos.

Etapa 12 Formulación de planes de mejora

En esta etapa se estudian los resultados obtenidos en el seguimiento, para: modificar los procesos, dar soluciones a los problemas, identificar cambios y redefinir objetivos de mejora continua. Todas estas acciones forman parte del plan de mejora, que permite una gestión eficiente y eficaz en busca de alcanzar los resultados esperados.

2.4 Propuesta de un índice integral para evaluar la RSU

En este trabajo de investigación, se plantea trabajar con los cuatro procesos sustantivos de la universidad, además se incluye como ejes transversales a estos procesos la perspectiva ambiental y comunicacional, con el propósito de aportar a la solución del problema científico planteado y lograr la incorporación de la RS a la Planificación Estratégica de las Instituciones de Educación Superior.

La evaluación de la RSU, se realizará mediante la aplicación de un índice integral. Los pasos para su desarrollo se exponen a continuación:

1. Recopilación de los síntomas

En el estudio del estado del arte sobre RS, tanto empresarial como universitaria, se aprecia una gran diversidad de criterios acerca de indicadores a emplear, alineados a los principios y valores de la RS, que se muestran en el Cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Propuesta metodológica para evaluar la RS por diferentes autores.

Autor	Comentario
Instituto ETHOS (2005)	Manual de indicadores de RSE. Temas: valores y transparencia; público Interno; medio ambiente; proveedores; consumidores/clientes; comunidad; gobierno y sociedad. Dimensiones: autorregulación de la conducta relaciones transparentes con la sociedad dialogo y participación, respeto al individuo, trabajo decente, responsabilidad frente a las generaciones futuras, gerenciamiento del impacto ambiental, selección, evaluación y asociación con los proveedores, dimensión social del consumo, relación con la comunidad local, acción social, transparencia política, liderazgo social. Indicadores: 36
Aponte (2006)	Indicadores para la evaluación de la proyección social en la Universidad de la Sabana. Dimensiones: transferencia y comunicación del conocimiento; impacto y reconocimiento del entorno; gestión de proyección social; comprensión, aprendizaje y apropiación del conocimiento y de los saberes sociales y de la realidad. Indicadores: 73
Sánchez González et al. (2007)	Índice de evaluación de la RSU Categorías de análisis: pertinencia social; extensión universitaria; difusión de la cultura; vinculación. (20) Variables: pertinencia social; centralización del aprendizaje; bien público; equidad; dimensión ética; prospectiva; misión cultural; cooperación internacional; vinculación; formación universitaria crítica; autonomía. Indicadores: 26
AUSJAL (2009)	Sistema de autoevaluación y gestión de RSU Dimensiones o áreas de impacto: impacto educativo; impacto cognoscitivo y epistemológico; impacto social; impacto organizacional; impacto ambiental. Variables: integración de la RSU en el currículo; experiencia vivencial; reflexión y análisis crítico; perfil del egresado. Indicadores: 79
Vallaey et al. (2009)	Modelo para estrategias de RSU Ejes de la responsabilidad social universitaria: campus responsable; formación profesional y ciudadana; gestión social del conocimiento; participación social. Indicadores: 61
Hernández & Saldarriaga (2009)	Instrumento de medición de la RSU. Funciones sustantivas: direccionamiento estratégico; docencia; investigación; extensión. Variables: gestión ética; gestión del cambio; gestión del talento; solidaridad; calidad; ciudadanía; socialmente útil; responsabilidad ambiental; difusión; cooperación; gestión social del conocimiento. Indicadores: 14
Cruz López (2009)	Proceso de acreditación de instituciones o programas para la garantía del compromiso social de las universidades. Criterios: institución; diseño y características de los programas; acceso, orientación y apoyo al estudiante; recursos humanos; estrategias del proceso de enseñanza aprendizaje; recursos para el aprendizaje; infraestructura; investigación; vinculación con el entorno; resultados; sistema interno de garantía de la calidad; prácticas innovadoras. Indicadores: 63
Cátedra BATCCA de Empresa Social y Responsabilidad Social Empresarial (2010)	Manual de indicadores de RSE. Categorías: cumplimiento de leyes; ética y transparencia; desarrollo de capital humano; mitigación de impactos negativos; beneficios de colaboradores; proyección a las familias; proyección a las comunidades; proyección a nivel nacional o regional. Indicadores: 39
Larrán Jorge (2011)	Indicadores para la evaluación de la RSU. Elementos: recursos; compromiso con el alumnado; compromiso con el personal; compromiso social; compromiso ambiental; compromiso con el sector empresarial y la instituciones; compromiso con la mejora continua. Indicadores: 223
Faraó (2012)	Índice para medir, distinguir y monitorear el grado de responsabilidad social Áreas: código de ética; balance social; inversión de recursos económicos, humanos y materiales; promoción de la RS; relaciones con terceros; gestión del producto y/o servicio; medio ambiente.

Fuente: Viteri Moya et al. (2012b)

A partir de este análisis, y combinado con el trabajo grupal, se determinó, con el consenso de los expertos, una propuesta inicial de indicadores que evalúen la RSU mediante los impactos generados en los cuatro procesos sustantivos de la universidad: docencia, gestión, investigación y vinculación, con la incorporación de las perspectivas ambiental y comunicacional (Viteri Moya *et al.*, 2012c), mostrados en el Cuadro 2.4.

Cuadro 2.4. Propuesta inicial de indicadores para evaluar la RSU.

Dimensiones	Indicadores
Gestión	Existe un estatuto que considere: los derechos humanos, equidad de género y no discriminación
	Se realizan elecciones democráticas para autoridades académicas
	Los reportes financieros están a disposición de la comunidad universitaria
	Existen programas para la autoevaluación institucional y mejoramiento de la calidad
Docencia	Existen materias que abordan temas de RSU
	Existe un programa de capacitación docente
	La orientación estratégica de la carrera (misión, visión y perfil profesional) está alineada con lo establecido en la Constitución del 2008
Investigación	Líneas de investigación son acordes a las necesidades sociales
	Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de desarrollo (Plan Nacional para el Buen Vivir, ODM's)
	Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones realizadas.
	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de vinculación
Vinculación	Existe un reglamento para la promoción de actividades de vinculación con la colectividad
	Existen programas de vinculación, alineados a las demandas sociales
	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a los programas de vinculación establecidos
	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de vinculación
Ambiental	Existen convenios suscritos para la ejecución de actividades de vinculación, encaminados a la promoción del desarrollo social y ambiental
	Existen dentro de los currículos materias que abordan temas ambientales
	Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de gestión ambiental
	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyen a la gestión ambiental del entorno
Comunicacional	Existe un programa de rendición de cuentas
	Se desarrollan memorias de sostenibilidad

2. Reducción del listado

Para la reducción del listado se aplicó el método del coeficiente de concordancia de Kendall. En la Figura 2.7 se muestran los resultados, con un coeficiente de concordancia superior a 0,5.

Modelo y procedimientos para gestionar la Responsabilidad Social Universitaria

			Expertos							$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Críticos
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
Indicadores	1	Existe un estatuto que considere: los derechos humanos, equidad de género y no discriminación	1	2	1	1	1	17	6	29	-46,48	2160	Seleccionado
	2	Se realizan Elecciones democráticas para autoridades académicas	16	19	19	19	18	18	19	128	52,52	2758,8	...
	3	Los reportes financieros están a disposición de la comunidad universitaria	21	21	21	21	20	21	22	147	71,52	5115,7	...
	4	Existen programas para la autoevaluación institucional y mejoramiento de la calidad	13	16	20	16	16	5	15	101	-45,48	2068,1	...
	5	Existen de Materias que abordan temas de RSU	7	7	7	14	7	1	10	53	-22,48	505,18	Seleccionado
	6	Existe un programa de capacitación docente	15	18	3	10	21	15	17	99	-42,48	1804,2	...
	7	La orientación estratégica de la carrera (misión, visión y perfil profesional) está alineada con lo establecido en la constitución del 2008.	8	1	11	13	13	13	13	72	-3,48	12,084	Seleccionado
	8	Líneas de investigación son acordes a las necesidades sociales	3	5	8	3	2	3	4	28	-47,48	2254	Seleccionado
	9	Los Proyectos de investigación ejecutados abordan temas de desarrollo (plan nacional del buen vivir, ODM's)	4	6	9	4	3	4	5	35	-40,48	1638,3	Seleccionado
	10	Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones realizadas.	17	20	4	15	4	6	3	69	-6,48	41,941	Seleccionado
	11	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de investigación	9	11	17	5	10	12	7	71	-4,48	20,036	Seleccionado
	12	Existe un reglamento para la promoción de actividades de vinculación con la colectividad	18	8	14	20	11	10	14	95	19,52	381,18	...
	13	Existen Programas de vinculación, alineados a las demandas sociales	19	9	13	12	8	11	11	83	7,52	56,608	...
	14	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a los programas de vinculación establecidos	5	10	16	11	9	7	12	70	-5,48	29,989	Seleccionado
	15	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de vinculación	12	12	18	7	12	19	16	96	20,52	421,23	...
	16	Existen convenios suscritos para la ejecución de actividades de vinculación, encaminados a la promoción del desarrollo social y ambiental	10	13	15	8	17	20	18	101	25,52	651,46	...
	17	Existen dentro de los currículos materias que aborden temas ambientales.	11	14	10	18	15	8	9	85	9,52	90,703	...
	18	Los Proyectos de investigación ejecutados abordan temas de gestión ambiental	14	15	5	17	14	9	8	82	6,52	42,56	...
	19	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a la gestión ambiental del entorno	6	3	6	6	6	2	1	30	25,52	651,46	Seleccionado
	20	Existe un programa de rendición de cuentas	20	17	12	9	19	14	20	111	35,52	1261,9	...
	21	Se desarrollan memorias de sostenibilidad	2	4	2	2	5	16	2	33	23,52	553,37	Seleccionado
									1585		22519		

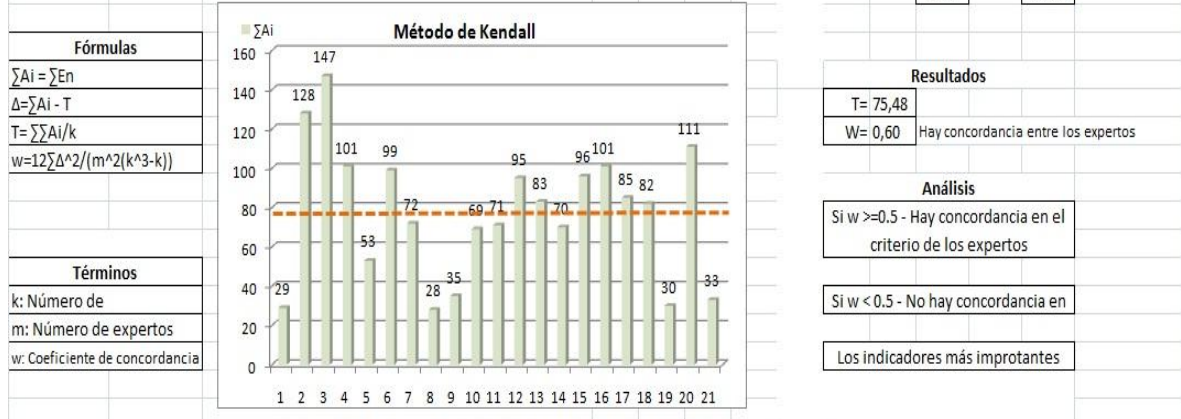


Figura 2.7. Aplicación del método del coeficiente de concordancia de Kendall.

Asimismo, para evaluar la fortaleza de la concordancia obtenida se realizó la prueba de hipótesis de que los expertos no tienen comunidad de preferencia, para lo cual se verificó la hipótesis fundamental: H_0 : No hay concordancia entre los expertos; contra la hipótesis alternativa: H_1 : Hay una concordancia no casual entre los expertos. Para ello se utilizó las tablas de Friedman que arrojaron que la concordancia de los expertos es válida y los resultados no son casuales.

3. Obtención de los pesos

En este paso se aborda la necesidad de jerarquizar cada uno de los índices e indicadores que forman parte del índice integral para evaluar la RSU. En la Tabla 2.1 se presentan los pesos obtenidos a través del Triángulo de Füller, con el empleo de un experto con 16 años de experiencia en la Educación Superior y, en particular, en el proceso de extensión universitaria y vinculación con la colectividad; en la actualidad se desempeña como presidente de la Plataforma de Responsabilidad Social del Ecuador.

Tabla 2.1. Resumen de los pesos de cada uno de los índices e indicadores del índice integral.

Primer nivel jerárquico		Segundo nivel jerárquico	
Índices de RSU	Pesos	Indicadores	Pesos
Gestión	0.20	Existe un estatuto que considere: los derechos humanos, equidad de género y no discriminación	1
Docencia	0.45	Existen materias que abordan temas de RSU	0.4
		La orientación estratégica de la carrera (misión, visión y perfil profesional) está alineada con lo establecido en la Constitución del 2008.	0.6
Investigación	0.15	La líneas de investigación son acordes a las necesidades sociales	0.20
		Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de desarrollo (Plan Nacional para el Buen Vivir, ODM's)	0.24
		Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones realizadas.	0.30
		Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de investigación	0.26
Vinculación	0.1	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a los programas de vinculación establecidos	1
Ambiental	0.05	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a la gestión ambiental del entorno	1
Comunicacional	0.05	Se desarrollan memorias de sostenibilidad	1

4. Determinación del índice integral

En la literatura se aprecia el uso de indicadores cuantitativos, cualitativos, así como la combinación de ambos (AUSJAL, 2009; Larrán Jorge, 2011). Para esta investigación, donde se emplean indicadores cualitativos, se destacan dos tendencias de evaluación: una, relacionada con la existencia o no del parámetro evaluado (Cátedra BATCCA de Empresa Social y Responsabilidad Social Empresarial, 2010); y, la otra, donde se establece una

escala de valoración en función del grado de presencia del parámetro (Sánchez González et. al., 2007; Hernández & Saldarriaga, 2009).

A los efectos de este trabajo se utiliza la segunda de las tendencias, a saber: (1) no existe; (2) se aprecia menos de lo esperado; (3) se aprecia lo esperado; (4) se aprecia más de lo esperado; (5) se hace y va más allá (Viteri Moya et al., 2012c).

La Tabla 2.2 muestra las expresiones matemáticas para la obtención de cada uno de los índices que tributan al índice integral para medir la RSU.

Tabla 2.2. Formulación del índice integral para evaluar la RSU.

Índices de RSU	Expresión
<p>Índice de gestión</p>	$I_g = \sum_{i=1}^n W_i * E_{g_i}$ <p>Donde: W_i = peso de cada uno de los elementos que intervienen en la medición de la Gestión E_{g_i} = evaluación de los elementos que intervienen en la medición de la gestión n = cantidad de elementos</p>
<p>Índice de docencia</p>	$I_d = \sum_{i=1}^n W_i * E_{d_i}$ <p>Donde: W_i = peso de cada uno de los elementos que intervienen en la medición de la Docencia E_{d_i} = evaluación de los elementos que intervienen en la medición de la docencia n = cantidad de elementos</p>
<p>Índice de investigación</p>	$I_i = \sum_{i=1}^n W_i * E_{i_i}$ <p>Donde: W_i = peso de cada uno de los elementos que intervienen en la medición de la Investigación E_{i_i} = evaluación de los elementos que intervienen en la medición de la investigación n = cantidad de elementos</p>
<p>Índice de vinculación²⁹</p>	$I_v = \sum_{i=1}^n W_i * E_{v_i}$ <p>Donde: W_i = peso de cada uno de los elementos que intervienen en la medición de la Investigación E_{v_i} = evaluación de los elementos que intervienen en la medición de la vinculación n = cantidad de elementos</p>
<p>Índice ambiental</p>	$I_a = \sum_{i=1}^n W_i * E_{a_i}$ <p>W_i = peso de cada uno de los elementos que intervienen en la medición de la Investigación E_{a_i} = evaluación de los elementos que intervienen en la medición del ambiente</p>

²⁹ En el caso de los índices de vinculación, comunicacional y ambiental aún cuando se seleccionó sólo un indicador en cada uno de ellos, se decidió mantener las expresiones generales para dejar el camino abierto a futuras incorporaciones de indicadores según las condiciones de desarrollo de este campo, la responsabilidad social universitaria, lo exijan.

	n =cantidad de elementos
Índice comunicacional	$I_i = \sum_{i=1}^n W_i * E_{C_i}$ <p>W_i = peso de cada uno de los elementos que intervienen en la medición de la Investigación E_i= evaluación de los elementos que intervienen en la medición de la comunicación n =cantidad de elementos</p>
Índice Integral	$I_{RSU} = \sum_{i=1}^n W_i * E_{RSU_i}$ <p>Donde: W_i = peso de cada uno de los elementos que intervienen en la medición de la RSU E_i= evaluación de los elementos que intervienen en la medición de la RSU n =cantidad de elementos</p>

5. Determinación de la escala para la evaluación del índice integral de RSU

Para la determinación de las escalas de valoración de cada uno de los índices y del índice Integral se aplicó el método de amplitud y rango. Estas se clasifican teniendo en cuenta una escala de valoración de intervalos.

Según Alva Santos (2008) la escala de valoración de intervalos es la que ordena a los sujetos u objetos según la magnitud de la característica que se estudie y que, además, establezca intervalos iguales.

Ander-Egg (1972), citado en Alva Santos (2008), plantea que las propiedades de este tipo de escalas son: entre los objetos ordenados existe una relación de mayor, igual o menor; la utilización de números indica relaciones entre los objetos, y distancias entre los intervalos, que cuando son numéricamente iguales representan distancias también iguales en la cualidad o característica medida; y, el punto cero de la escala es arbitrario y convencional, por ello, cuando se comparan dos escalas, es de gran importancia haber establecido el mismo punto de partida.

Para determinar este tipo de escala se utiliza el método de amplitud y rango. En la Tabla 2.3 se muestra el procedimiento para determinar la escala de intervalo, donde se determina el número de intervalos (K); el rango (R); y la amplitud del intervalo (C).

Tabla 2.3 Procedimiento para determinar la escala de intervalo.

Determinación del número de intervalos	Determinación del rango	Determinación de la amplitud del intervalo
$K = 1 + 3.322 \log N$ (Ecuación de Sturges) K=3 Donde: N- tamaño de la muestra (7 en correspondencia con el número de evaluados).	$R = Valor_{Máx} - Valor_{Mini}$ R=4 Donde: Valor máximo(5) Valor mínimo(1)	$C = \frac{R}{K}$ C=1,33 Donde: K=3 R=4

Según el valor de C (1,33), se establecen las escalas cualitativas que aparecen en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4. Escala de valoración de los índices y su interpretación.

Escala	Situación
[1-2.34[Desfavorable
[2.34- 3.68[Intermedia
[3.68-5]	Favorable

La interpretación de los resultados finales de cada índice es útil para indicar hacia qué elementos debe estar dirigido el programa de mejoras; pero es muy importante el análisis realizado por el investigador, porque al calcular índices integrales una excelente evaluación en uno de sus elementos puede equilibrar resultados negativos de otros elementos, por lo que la decisión debe estar complementada con el análisis del equipo de trabajo.

El índice integral diseñado supera las propuestas de indicadores individuales analizados en la literatura, pues facilita la toma de decisiones respecto al desarrollo de la RSU, al centrarse en una medida global que integra un número relevante y fácilmente manejable de indicadores, e identificar los inductores de actuación asociados al desempeño de los cuatro (4) procesos sustantivos y las perspectivas ambiental y comunicacional, donde se generan los impactos que garantizan el valor sustentable de la organización.

2.5 Conclusiones del capítulo

Los resultados del diseño metodológico de esta investigación, se sintetizan en las conclusiones siguientes:

1. El modelo conceptual y los procedimientos de apoyo desarrollados para la gestión de la RSU articulada con la Planificación Estratégica, constituyen un instrumental metodológico útil para las Instituciones de Educación Superior ecuatorianas, pues contribuye a dar soluciones viables a las demandas de la sociedad y a alcanzar el desarrollo sustentable del país, a través de la formación de ciudadanos comprometidos con estos fines.
2. El modelo conceptual propuesto orienta a la organización al mejoramiento de su gestión y capacidad de respuesta ante las exigencias del entorno, basado en la RS y los impactos generados en sus procesos sustantivos, pues se caracteriza por articular la RSU a la Planificación Estratégica, con enfoque sistémico, de procesos, de mejora continua, centrada en las relaciones con los grupos de interés; y soportada en el **liderazgo**, para despertar el entusiasmo y la motivación de las personas; la **transparencia** en la búsqueda sistemática de soluciones y la comunicación; la **formación** integral basada en los principios y los valores de la RSU y el **compromiso** con la sociedad y el desarrollo sustentable.

3. El procedimiento desplegado para implementar el modelo conceptual, potencia la planificación, el diagnóstico, el control y la mejora de la organización universitaria al incorporar todos los elementos de la RS: la ética, el desarrollo social, el crecimiento económico, la preservación del medio ambiente, la comunicación, y el diálogo con los grupos de interés a la concepción y combinación de las herramientas e instrumentos que ofrecen una solución a la problemática identificada en esta investigación.
4. El procedimiento para el análisis de los grupos de interés permite definir y priorizar a los agentes públicos, privados, internos y externos que son afectados y afectan la gestión universitaria, y se basa en la concepción de que considerar los intereses, las expectativas y la percepción de las partes interesadas, desde la planificación estratégica, le confiere un carácter socialmente responsable a la toma de decisiones y a la formación integral de los ciudadanos.
5. En el análisis de la situación interna y externa se combinan un grupo de herramientas que permiten un diagnóstico permanente del comportamiento de la universidad en el desarrollo de la RS, apoyado en las opiniones y percepciones de los grupos de interés, y caracterizado por una estrecha vinculación con los procesos sustantivos, lo que es fundamental para la propuesta de planes de fortalecimiento institucional.
6. El índice integral para evaluar la RSU favorece la medición, la evaluación y el seguimiento sobre el desarrollo de la RS en su incorporación a la gestión universitaria, pues, a través de los cuatro procesos sustantivos y con la inclusión de las perspectivas ambiental y comunicacional, la interpretación de sus resultados resulta útil para indicar en qué dirección encauzar el programa de mejoras con vistas a alcanzar la excelencia académica.

Capítulo III

CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL MODELO Y SUS PROCEDIMIENTOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

A partir del problema científico expuesto en la introducción de esta Tesis Doctoral, se desarrolla la validación práctica de los resultados científicos descritos en este trabajo en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, por constituir el objeto de estudio práctico de esta investigación. Asimismo, se le da respuesta a la hipótesis planteada a partir de la presentación de los resultados luego de la aplicación de las herramientas y procedimientos y su impacto en la gestión del objeto de estudio práctico, a través de la comparación en dos momentos: antes de la implementación y después de la misma, para demostrar la validez de las propuestas desplegadas en el trabajo y la factibilidad de su instrumentación en las universidades ecuatorianas.

3.1 Resultados de la aplicación del modelo ReSUTE y sus procedimientos específicos en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la UTE

Se presenta como objetivo en este epígrafe el demostrar la aplicación del instrumental metodológico propuesto para gestionar la RSU. Para ello es preciso tener presente las premisas del modelo, es decir: la orientación estratégica de la UTE alineada a la formación integral de sus estudiantes y en busca de la excelencia académica; autoridades académicas comprometidas con la aplicación de los principios de la RSU a sus procesos sustantivos, manifiesto en la filosofía de trabajo; así como la existencia de un plan de capacitación en RS dirigido al personal de la institución.

La situación inicial, que se remonta al 2008, se mostrará a través de la aplicación de las fases del modelo ReSUTE, y sus procedimientos, y será contrastada con las aplicaciones realizadas en el 2011 y 2012.

El modelo resultado de esta investigación considera cuatro fases: planificación, implementación, monitoreo y evaluación, seguimiento y mejora continua; igualmente aplicadas a cada uno de los procesos sustantivos del quehacer general de la universidad: gestión, docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

Fase I – Planificación

Etapas 1 Organización del proyecto

La organización del proyecto comprende la composición del equipo de trabajo; la caracterización de la organización y su ámbito de actuación, en este caso se comienza por la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), a la que pertenece el objeto de estudio (Facultad de Ciencias de la Ingeniería); y, la selección de los expertos.

Conformación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo estuvo compuesto por la máxima autoridad (decano y subdecano), docentes de apoyo, coordinadores de vinculación, de investigación y de las siete carreras de la Facultad, para un total de 13 miembros, con representación de todos los procesos sustantivos.

Caracterización de la organización y su ámbito de acción

El Instituto Tecnológico Equinoccial de Ecuador se creó el 9 de agosto de 1971 para responder a la necesidad de nuevas profesiones técnicas, de acuerdo con la demanda de la política económica de sustitución de importaciones. Inició sus actividades ofreciendo cuatro carreras profesionales: Dirigencia de Empresas, Decoración, Hotelería y Tecnología de Petróleos. En 1986, de acuerdo al Decreto Ejecutivo, publicado en el Registro Oficial No.377, se reconoce como Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), constituida por seis facultades: Ciencias Económicas, Ciencias de la Ingeniería, Ciencias Administrativas Aplicadas, Ciencias Agropecuarias, Facultad de Artes y Diseño y Facultad de Ciencias Sociales. Posteriormente, se crea la extensión de la Universidad en el cantón de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el apoyo y asistencia técnica del gobierno de Italia; se creó el Campus en la península de Santa Elena; y, actualmente, la representación y oficinas en la ciudad de Guayaquil.

Su ámbito de acción se encuentra de manera explícita en las consideraciones legales plasmadas en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que, en el **Artículo 3.- Fines de la Educación Superior**, plantea: “La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos”.

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA) otorga a la UTE el Certificado de Acreditación Institucional por cumplir con los requisitos establecidos en la LOES, el Reglamento General del Sistema Nacional de Evaluación y el Reglamento de los Procesos de Acreditación de las Universidades y Escuelas Politécnicas, emitido por Resolución 001 – CONEA – 2010 – 122 – DC, el 22 de julio de 2010 (Mentall Comunicación Integrall, 2011).

En la Figura 3.1 se presenta la misión, visión y valores de la UTE.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

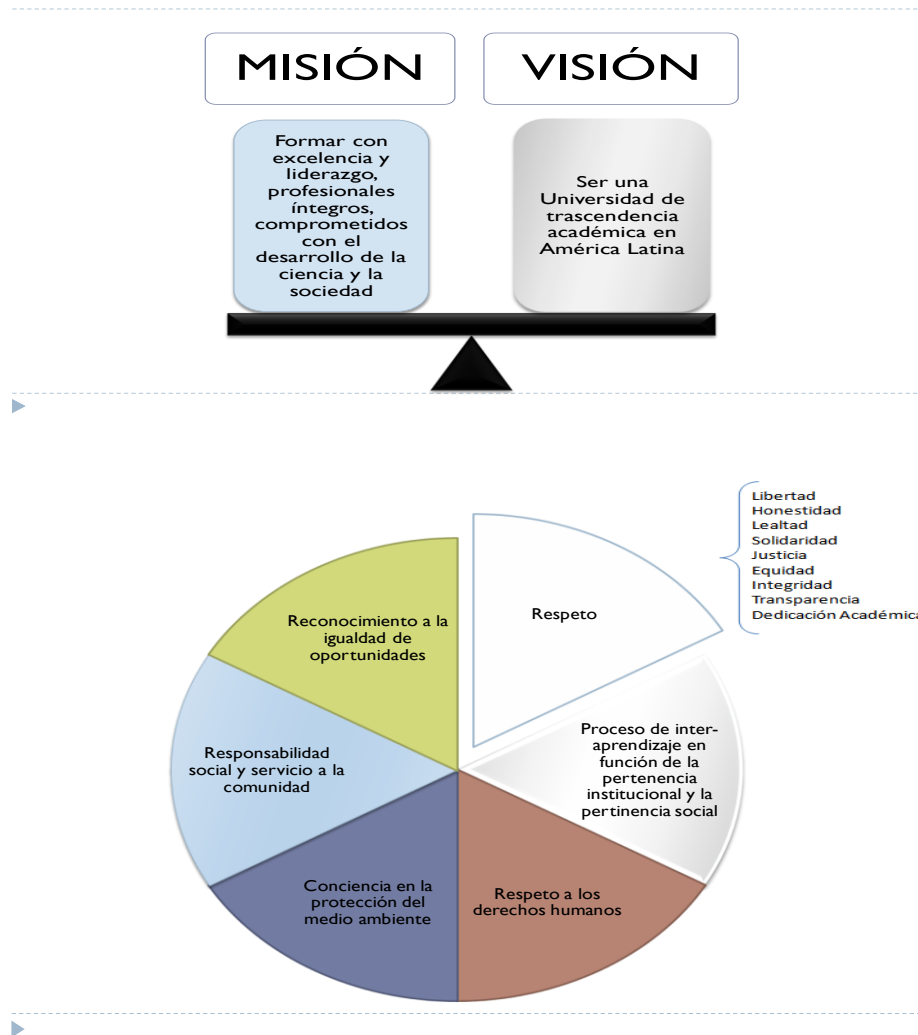


Figura 3.1. Misión, visión y valores de la UTE.

La Facultad de Ciencias de la Ingeniería inició sus actividades con la Carrera de Tecnología de Petróleos (1971). A partir de estos momentos se impulsan importantes cambios en la Facultad y comienzan a crearse otras carreras, a saber: Construcciones Civiles (1978); Ingeniería Textil (1984); Ingeniería del Trabajo (1984); Tecnología Forestal (1994), convertida en Ingeniería Agroforestal (1998); Ingeniería Industrial (1996); Ingeniería en Informática (1996), transformada a Ingeniería Informática en Negocios Electrónicos (2005); Ingeniería de Ejecución en Maderas (1997); Ingeniería de Petróleos (2004); Ingeniería de Alimentos (2004); Ingeniería Mecatrónica (2005); Ingeniería Automotriz (2006). Adicionalmente, en el 2007 se aprueba el proyecto de creación de la Maestría en Ciencia y Tecnología de Alimentos, y en el 2008 de la Maestría de Seguridad y Prevención de Riesgos del Trabajo.

Gracias al incremento sostenido, exhibido en los últimos años, en la actualidad, la Facultad cuenta con la mayor cantidad de estudiantes presenciales de la Universidad, lo

que representa el 27,18% de la matrícula total de 8 650, tal como se muestra en la Figura 3.2.

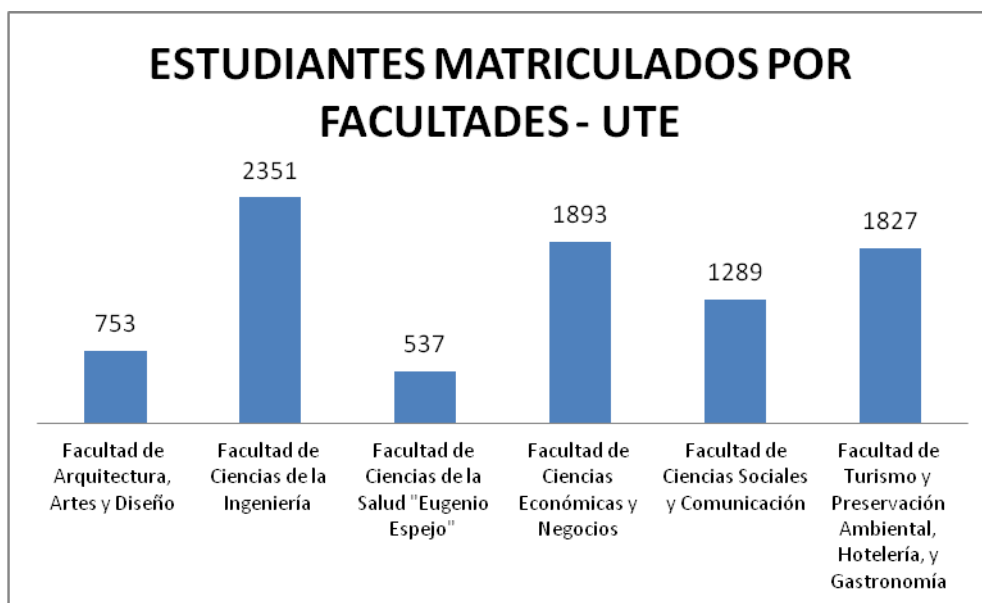


Figura 3.2. Relación de estudiantes presenciales por facultades.

Validación de los expertos

Como resultado de los proyectos de vinculación con la sociedad desarrollados por la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la UTE, los diferentes actores sociales participantes en los mismos, han revelado capacidades, cualidades y criterios, que permitieron considerarlos como posibles expertos. La determinación del coeficiente de competencia, resultó en la consideración de siete expertos con un coeficiente superior a 0.8.

Etapas 2 Análisis de la situación interna y externa

Esta etapa contiene el diagnóstico de la Institución de Educación Superior, en la que se determina la situación actual de cada uno de los cuatro procesos sustantivos que desarrolla la universidad: gestión, docencia, investigación y vinculación.

En el Anexo 5 se presenta el plan estratégico de desarrollo institucional para el período 2008-2012, coincidente con el comienzo de esta investigación. Adicionalmente, se muestra en la Figura 3.3 el cumplimiento de las metas propuestas en el 2008, donde se percibe la necesidad de fortalecer el proceso de investigación, precisamente a partir de esto se crea la unidad de investigación y se comienza a potenciar los proyectos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

CUADROS DE CUMPLIMIENTO DE METAS AÑO 2008 POR DIFERENTES FACTORES

12 Mes de referencia -> DICIEMBRE del 2008																																	
<p>Por la planificación completa</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">GLOBAL</td> <td style="text-align: right;">87%</td> </tr> <tr> <td>417 Metas Totales del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>417 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>412 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 88,8%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>308 Metas de "% Cumplido" en 100%</td> <td style="text-align: right;">- 75% -</td> </tr> <tr> <td>104 Metas de "% Cumplido" menor al 100%</td> <td style="text-align: right;">- 25% -</td> </tr> <tr> <td>5 Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>38 Metas reportadas incompletas</td> <td style="text-align: right;">- 0% -</td> </tr> </table>	GLOBAL	87%	417 Metas Totales del 2008		417 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008		412 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 88,8%)		308 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 75% -	104 Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 25% -	5 Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas		38 Metas reportadas incompletas	- 0% -	<p>Por Unidad Global</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">Facultad de Ciencias de la Ingeniería</td> <td style="text-align: right;">92%</td> </tr> <tr> <td>13 Metas Totales del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>13 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>13 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>12 Metas de "% Cumplido" en 100%</td> <td style="text-align: right;">- 92% -</td> </tr> <tr> <td>1 Metas de "% Cumplido" menor al 100%</td> <td style="text-align: right;">- 8% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1 Metas reportadas incompletas</td> <td style="text-align: right;">- 8% -</td> </tr> </table>	Facultad de Ciencias de la Ingeniería	92%	13 Metas Totales del 2008		13 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008		13 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)		12 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 92% -	1 Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 8% -	- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas		1 Metas reportadas incompletas	- 8% -
GLOBAL	87%																																
417 Metas Totales del 2008																																	
417 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008																																	
412 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 88,8%)																																	
308 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 75% -																																
104 Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 25% -																																
5 Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas																																	
38 Metas reportadas incompletas	- 0% -																																
Facultad de Ciencias de la Ingeniería	92%																																
13 Metas Totales del 2008																																	
13 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008																																	
13 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)																																	
12 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 92% -																																
1 Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 8% -																																
- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas																																	
1 Metas reportadas incompletas	- 8% -																																
POR VARIOS CRITERIOS, PARA LA UNIDAD → Facultad de Ciencias de la Ingeniería																																	
<p>Por Objetivo Institucional</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">DOCENCIA</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> <tr> <td>4 Metas Totales del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 Metas de "% Cumplido" en 100%</td> <td style="text-align: right;">- 100% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de "% Cumplido" menor al 100%</td> <td style="text-align: right;">- 0% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Metas reportadas incompletas</td> <td style="text-align: right;">- 0% -</td> </tr> </table>	DOCENCIA	100%	4 Metas Totales del 2008		4 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008		4 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)		4 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -	- Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -	- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas		- Metas reportadas incompletas	- 0% -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">VINCULACION</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> <tr> <td>3 Metas Totales del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 Metas de "% Cumplido" en 100%</td> <td style="text-align: right;">- 100% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de "% Cumplido" menor al 100%</td> <td style="text-align: right;">- 0% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Metas reportadas incompletas</td> <td style="text-align: right;">- 0% -</td> </tr> </table>	VINCULACION	100%	3 Metas Totales del 2008		3 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008		3 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)		3 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -	- Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -	- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas		- Metas reportadas incompletas	- 0% -
DOCENCIA	100%																																
4 Metas Totales del 2008																																	
4 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008																																	
4 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)																																	
4 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -																																
- Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -																																
- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas																																	
- Metas reportadas incompletas	- 0% -																																
VINCULACION	100%																																
3 Metas Totales del 2008																																	
3 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008																																	
3 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)																																	
3 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -																																
- Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -																																
- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas																																	
- Metas reportadas incompletas	- 0% -																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">INVESTIGACION</td> <td style="text-align: right;">75%</td> </tr> <tr> <td>4 Metas Totales del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 Metas de "% Cumplido" en 100%</td> <td style="text-align: right;">- 75% -</td> </tr> <tr> <td>1 Metas de "% Cumplido" menor al 100%</td> <td style="text-align: right;">- 25% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1 Metas reportadas incompletas</td> <td style="text-align: right;">- 25% -</td> </tr> </table>	INVESTIGACION	75%	4 Metas Totales del 2008		4 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008		4 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)		3 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 75% -	1 Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 25% -	- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas		1 Metas reportadas incompletas	- 25% -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">GESTION</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> <tr> <td>2 Metas Totales del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 Metas de "% Cumplido" en 100%</td> <td style="text-align: right;">- 100% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de "% Cumplido" menor al 100%</td> <td style="text-align: right;">- 0% -</td> </tr> <tr> <td>- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Metas reportadas incompletas</td> <td style="text-align: right;">- 0% -</td> </tr> </table>	GESTION	100%	2 Metas Totales del 2008		2 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008		2 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)		2 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -	- Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -	- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas		- Metas reportadas incompletas	- 0% -
INVESTIGACION	75%																																
4 Metas Totales del 2008																																	
4 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008																																	
4 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)																																	
3 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 75% -																																
1 Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 25% -																																
- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas																																	
1 Metas reportadas incompletas	- 25% -																																
GESTION	100%																																
2 Metas Totales del 2008																																	
2 Metas de plazo cumplido a DICIEMBRE del 2008																																	
2 Metas de plazo cumplido reportadas (equivalen al 100%)																																	
2 Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -																																
- Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -																																
- Metas de plazo cumplido hasta DICIEMBRE, NO reportadas																																	
- Metas reportadas incompletas	- 0% -																																

Figura 3.3. Cumplimiento de las metas en el 2008.

Análisis de los grupos de interés

Paso 1. Identificación de los posibles grupos de interés

La revisión de la literatura, las normativas y documentos de organizaciones afines arrojó como posibles grupos de interés los expuestos en el Cuadro 3.1.

Paso 2. Reducción del listado

Del listado inicial, resultante del análisis de las propuestas anteriores, por medio de la afinidad y la eliminación de aquellos que no se ajustaban a las características de la facultad, quedaron definidos 14 posibles grupos de interés, los que fueron sometidos a la fertilización y aprobación de los expertos.

Paso 3. Fertilización y aprobación de la propuesta

La aplicación del método Delphi arrojó un 91,8% de concordancia sobre la selección definitiva de los grupos de interés de la facultad, cuyo análisis resumido se muestra en el Cuadro 3.2, donde, de los 14 posibles grupos de interés, seis fueron modificados o sustituidos a partir de las nuevas propuestas realizadas por los expertos.

Finalmente, se definen como grupos de interés de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería: autoridades académicas; unidad de vinculación con la colectividad y RS; personal administrativo de la Facultad; los sectores productivos; el gobierno local; el gobierno nacional³⁰; otras Universidades; las nuevas generaciones; las familias del personal docente y administrativo; la sociedad y el medio ambiente.

³⁰ Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), y el CEAACES.

Cuadro 3.1. Resumen de propuestas de grupos de interés.

Autor /Institución/ Norma	Grupos de interés propuestos
Trischler (1998)	Grupos de interés de una empresa Clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobierno y grupos de comunidades
GRI (2006)	Grupos de interés para la RSE: Comunidades; sociedad civil; clientes, accionistas y proveedores de capital; proveedores; empleados, otros trabajadores y sus sindicatos
Navarro García (2008)	Grupos de interés para una empresa farmacéutica: Empleados; inversores; clientes; proveedores; competidores; gobierno y entidades regulatorias; socios; comunidades locales; comunidad académica y científica; medios de comunicación; ONGs y grupos de presión
Hernández & Saldarriaga (2009)	Grupos de interés de la Escuela de Ingeniería de Antioquia: Estudiantes, empleados, familias, benefactores, socios y administradores de las organizaciones en las cuales trabajan los egresados, gobierno, entidades públicas y privadas, otras universidades, y vecinos geográficos
Vallaey <i>et al.</i> (2009)	Grupos de interés más habituales para una universidad: Personal no docente, personal docente - investigador; autoridades; estudiantes; proveedores; egresados; empleadores; competidores; comunidades locales; organizaciones sociales; estado

Cuadro 3.2. Resumen de la fertilización de la propuesta de grupos de interés de la FCI

Posibles grupos de interés	De acuerdo		En caso de no justifique su respuesta.
	Si	No	
Autoridades	x		
Personal docente	x		
Estudiantes	x		
Sociedad Civil	x		
Medio ambiente	x		
Familia	x		
Personal docente investigador		x	Se integra con personal docente
Empleadores		x	Se modificará el nombre
Competidores		x	Se sustituye por otra denominación
Comunidades locales	x		Vale la pena ampliar esta categoría
Organizaciones sociales		x	Se integrará con otro grupo
Estado		x	Se sustituye por gobierno
Sector público y privado		x	Se valora una definición más general
Otras Universidades	x		
Otras nuevas propuestas			
Propuesta	Justificación		
Unidad de Vinculación con la colectividad y RS	En la Facultad existe un órgano dedicado a las actividades de vinculación, proceso decisivo para la RSU		
Personal administrativo	Representa un grupo de gran significación para el desarrollo de las actividades de la Facultad		
Sector productivo	Abarca a los empleadores de los egresados y otras organizaciones públicas y privadas con comunidad de interés con la facultad		
Gobierno local	Se desagrega de la categoría gobierno por el grado de importancia que posee en el desarrollo regional		
Gobierno nacional	Se utiliza esta categoría en sustitución de estado		
Familia del personal docente y administrativo	Se diferencia la familia en dos grupos con características marcadas: del personal docente y de los estudiantes		
Familia de estudiantes			

Paso 4. Determinación de la prioridad de los grupos de interés.

En este paso se clasifican los grupos de interés formalizados anteriormente, a través de dos métodos: la división de grupos de interés según poder, legitimidad y urgencia, y la matriz poder/interés. El objetivo es conferirle a estos grupos un orden de prioridad, tal que la organización defina las formas de interacción con ellos en función de su grado de influencia e interés.

I. Dividir los grupos de interés

Al analizar los atributos: poder, legitimidad y urgencia, y sus intersecciones se identificaron tres categorías de grupos de interés: discretos, dependientes y definitivos con los que la Facultad debe identificar vías para fomentar su implicación, mantener una comunicación periódica con ellos y aprovechar su nivel de influencia e interés para el desarrollo de los proyectos relativos a la RS. El Cuadro 3.3 recoge el análisis efectuado por el grupo de trabajo en este sentido.

Cuadro 3.3. Análisis de los atributos poder, legitimidad, urgencia.

Grupos de interés	Poder			Legitimidad			Urgencia			Categoría
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Autoridad académica	x			x			x			Definitivos
Unidad de vinculación y RS	x			x				x		Dominantes
Personal docente	x			x			x			Definitivos
Estudiante	x			x			x			Definitivos
Sociedad civil	x			x			x			Definitivos
Sectores productivos	x			x				x		Dominantes
Personal administrativo		x		x				x		Discretos
Medio ambiente	x			x			x			Definitivos
Gobierno local	x			x				x		Dominantes
Gobierno nacional	x			x			x			Definitivos
Nuevas generaciones		x		x			x			Dependientes
Familias de estudiantes		x		x				x		Discretos
Familias del personal		x		x				x		Discretos
Otras universidades		x		x				x		Discretos

Posterior a este análisis se puede seleccionar aquellos grupos que representan la prioridad para la universidad. A partir del análisis del grado de legitimidad y el nivel de urgencia, se identifican como los grupos de alto nivel de interés: autoridades académicas, gobierno nacional, personal docente, estudiantes, sociedad civil, medio ambiente y nuevas generaciones; nivel medio de interés: gobierno local, unidad de vinculación con la

colectividad y RS, personal administrativo y sectores productivos; y bajo nivel de interés: otras universidades, familias de estudiantes y familias del personal.

II. Aplicar la Matriz de poder/interés

La combinación de los atributos poder y nivel de interés resulta en el reconocimiento de cada grupo y las formas de interacción con estos. Por ejemplo, se destaca que: las autoridades académicas, el gobierno nacional, el personal docente, el medio ambiente, los estudiantes y la sociedad civil constituyen “jugadores clave” para el desarrollo de los proyectos y acciones universitarias; las familias de estudiantes y del personal, junto a otras universidades aportan criterios que deben considerarse para garantizar su satisfacción con los resultados de dichos proyectos y acciones; y el gobierno local, el personal administrativo, la unidad de vinculación y RS, los sectores productivos y las nuevas generaciones se encuentran en una situación intermedia, sin embargo su participación será cada vez más relevante en una gestión socialmente responsable (Figura 3.4).

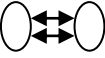
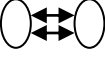
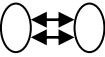
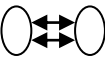
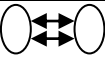

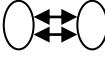
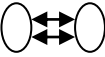
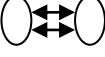
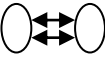

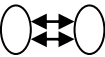
		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	<p>A ESFUERZO MINIMO</p>	<p>B MANTENER INFORMADOS</p>
	Alto	<p>Otras universidades Familias de estudiantes Familias de personal</p> <p>C MANTENER SATISFECHOS</p>	<p>Nuevas generaciones</p> <p>D JUGADORES CLAVES</p> <p>Autoridades académicas Gobierno nacional Medio ambiente Personal docente Estudiantes Sociedad civil</p>

Figura 3.4. Aplicación de la matriz de poder/interés a los grupos de interés identificados.

Paso 5. Evaluación de los grupos de interés

Al evaluar el impacto de la gestión universitaria en los grupos de interés y viceversa, y luego de los análisis precedentes (poder, legitimidad y urgencia y matriz poder/interés) se concluye que: el grado de relación a mantener con estos grupos es de alianza fuerte (representada por una relación bidireccional), diversificando los modos de interacción de acuerdo al nivel de influencia de las partes interesadas, clasificado en: alta (A), media (M) y baja (B). En el Cuadro 3.4 se ilustra este estudio.

Cuadro 3.4. Evaluación de los impactos.

Grupos de interés	Impacto de la universidad sobre el grupo de interés	Impacto del grupo de interés sobre la universidad	Nivel de influencia	Tipo relación
Autoridades académicas	Fomenta el cumplimiento de las normas vigentes para la Educación Superior en lo relacionado con la colectividad	Proporciona recursos físicos, financieros y la autorización correspondiente, para la ejecución de proyectos y trabajos de alumnos	A	
Unidad de vinculación y RS	Genera líneas de acción para la vinculación con la colectividad	Coordina la participación activa de docentes y estudiantes en la estructuración y ejecución de proyectos de vinculación	A	
Personal docente	Forma a los estudiantes con las competencias que requiere el perfil profesional de la carrera	Lidera la ejecución de los proyectos de vinculación	A	
Personal administrativo	Delegación de responsabilidades relacionadas con la gestión administrativa para uso de instalaciones y certificaciones de los programas y proyectos	Actúa como facilitador para el uso de instalaciones y la asignación de recursos	A	
Estudiantes	Desarrolla destrezas, habilidades y competencias que requiere el perfil profesional	Aporta soluciones viables a los problemas sociales, y aplica estas de forma práctica en la ejecución de los proyectos	A	
Sociedad	Ayuda al desarrollo social, económico y ambiental	Propicia aceptación social, provee licencia para operar y espacios de acción	A	
Sectores productivos	Facilita las herramientas para mejorar los procesos productivos y que estos estén basados en buenas prácticas ambientales	Brinda aceptación social; provee licencia para operar	A	
Gobierno local	Provee herramientas para fortalecer proyectos sociales	Proporciona espacios de acción a través de la identificación de grupos de trabajo; patrocina algunas actividades estipuladas en convenios de cooperación	A	
Gobierno nacional	Se ajusta al cumplimiento de las disposiciones legales, dispuestas en la Constitución del 2008 y la Ley Orgánica de Educación Superior	Indica las directrices para la estructuración y aplicación de programas de vinculación	A	
Otras universidades	Da cobertura a las líneas de relación con la sociedad y los espacios de acción para las Instituciones de Educación Superior	Incorpora sectores de la sociedad, olvidados o excluidos de las actividades académicas, a los programas y proyectos de vinculación	B	
Nuevas generaciones	Contribuye con herramientas de innovación para el desarrollo sustentable de la sociedad	Manifiesta nuevas demandas, a ser incorporadas en los programas	M	
Familias de estudiantes	Desarrolla la formación integral de los estudiantes, con vistas a propiciar su acceso a mejores opciones	Ofrece aceptación y autorización para actuar	M	

	de trabajo y así generar progreso familiar y social			
Familias del personal	Incluye sus necesidades en los programas y proyectos que se estructuran y ejecutan, para mejorar las relaciones y la calidad de vida familiar	Manifiestan aceptación y consentimiento para ejecutar dichos proyectos	M	
Medio ambiente	Propicia el manejo de los recursos	Constituye el ámbito en el que los programas pueden ser ejecutados; aporta las normas y regulaciones ambientales, a ser aplicadas por todos los implicados	A	

Diagnóstico

Luego de la identificación y evaluación de los grupos de interés, se procedió al diagnóstico a través de sus percepciones, para lo que previamente se especifican dos clasificaciones

- Público interno: autoridades académicas, unidad de vinculación con la colectividad y RS, personal docente y personal administrativo.
- Público externo: gobierno local, gobierno nacional, familias de los estudiantes, familias del personal, medio ambiente, otras universidades, nuevas generaciones, sectores productivos y sociedad civil.

Primeramente se analizaron, con la aplicación de grupos focales, las principales preocupaciones de los públicos internos y la posición de la facultad (FCI) ante estas exigencias (Cuadro 3.5).

Cuadro 3.5. Resultado de los grupos focales con el público interno.

Grupos de interés	Preocupaciones	Opinión de la FCI
Autoridades académicas	Cumplimiento de las regulaciones impuestas por la Constitución del 2008 y la LOES. Cantidad de estudiantes matriculados, número de egresados y de graduados.	Positiva
Unidad de vinculación con la colectividad y RS	Participación activa de docentes y estudiantes en la estructuración de proyectos y programas de vinculación.	Positiva
Personal docente	Recursos físicos y económicos para la ejecución de proyectos estructurados. Espacios de acción para ejecutar los proyectos.	Positiva
Personal administrativo	Nuevas solicitudes de trabajos relacionados con la gestión administrativa de los programas y proyectos de vinculación.	Positiva
Estudiantes	Desarrollo de destrezas, habilidades y competencias acordes a las necesidades de la sociedad actual. Formación integral que facilite el posicionamiento laboral de todos los egresados y graduados. Cumplimiento de los reglamentos internos, a fin de obtener el título que acredite la profesión estudiada.	Positiva

Para aplicar las encuestas de percepción se siguieron los pasos siguientes:

- a) Se identificaron cinco estratos: dentro del público interno, estos fueron los docentes; los docentes investigadores y de extensión; y los estudiantes. En el caso del público externo, se encuentran: los padres de familia y los representantes de los sectores productivos.
- b) Se identificó la forma de selección de la población a encuestar por estratos: para los estudiantes; docentes; y, docentes investigadores y de extensión se decidió estudiar el 100% de la población; para padres de familia se determinó, mediante un muestreo aleatorio simple, encuestar una muestra de 342³¹; y para los representantes del sector productivo, se seleccionó aquellos que poseían convenios con la facultad.
- c) Se aplicaron las encuestas: “campus responsable” a docentes y estudiantes; “formación profesional y ciudadana” a estudiantes, docentes, padres de familia y sectores productivos; “gestión social del conocimiento” a docentes investigadores y de extensión; y “participación social” a estudiantes.

Los resultados obtenidos mostraron, de manera general, una calificación de buena a muy buena, en aspectos como: la percepción de los estudiantes respecto a las relaciones interpersonales con docentes y personal administrativo; la formación para el cuidado del medio ambiente; la toma de decisiones en forma democrática; y la libertad de expresión. Sin embargo es necesario fortalecer estas áreas para alcanzar la excelencia.

Los aspectos más destacados, por grupo de interés, se puntualizan a continuación:

- Los estudiantes consideraron que la formación que le brinda la facultad, no solo aborda temas académicos, sino que contribuye a su formación integral, como ciudadanos socialmente responsables.
- Los docentes perciben que las condiciones y el ambiente de trabajo, la promoción del cuidado al medio ambiente, la formación en valores y en RS son muy buenas.
- Los docentes, en investigación y extensión, valoran muy positivamente la participación de los grupos de interés en la realización de las investigaciones y la divulgación científica de los resultados; sin embargo perciben que es necesario fortalecer los procesos de investigación formativa y promover el código de ética de la universidad.
- Los padres de familia consideran que la formación en valores de sus hijos, posee una alta evaluación, además la gran mayoría conoce de las actividades de vinculación e investigación desarrolladas y la reconocen como un gran aporte para el desarrollo de la sociedad.

³¹ El tamaño de la muestra se determinó a través de la expresión para poblaciones finitas, con un error de 0,05.

- Los representantes del sector productivo, apuntan que la difusión del conocimiento, a favor del desarrollo productivo del país se califica de buena a muy buena; sin embargo no tienen los suficientes elementos como para evaluar otros aspectos, por lo que es importante buscar vías para comunicarles de esos elementos.

Etapa 3 Estructuración de la misión y la visión.

Los resultados del diagnóstico permitieron la actualización de la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos en función de fortalecer el compromiso con la RS. En la Figura 3.5 se presenta la misión, visión y valores, estructurados para los procesos sustantivos.



Figura 3.5. Estructuración de la misión, visión y valores.

La misión y la visión estructuradas con RS, están estrechamente relacionadas con los valores éticos de las organizaciones.

Etapa 4 Definición de los objetivos estratégicos

A su vez, para incorporar los principios de la RS a la gestión universitaria, articulado con la Planificación Estratégica, se deben alinear los objetivos estratégicos con las operaciones y procedimientos que ejecuta la institución en el día a día; lo cual se concreta en los planes de acción.

Etapa 5 Formulación del plan de acción

El plan de acción fue estructurado para los cuatro procesos sustantivos de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, tal como se presenta en el Anexo 6.

Etapas 6 Asignación de recursos

La Facultad de Ciencias de la Ingeniería, para la ejecución del plan de acción, cuenta con los recursos siguientes:

Financieros: presupuesto aprobado por el Consejo Universitario. El enfoque aplicado es sistémico, para toda la unidad académica.

Humanos: siete coordinadores de las diferentes carreras que la conforman, un coordinador de investigación, un coordinador de vinculación y docentes de apoyo, quienes serán responsables de ejecutar las actividades propuestas en el plan de acción.

Infraestructura física y tecnológica: posee laboratorios y talleres, para todas las carreras que la conforman, con la infraestructura, equipos, materiales y personal de apoyo necesarios. Se tienen laboratorios de: química general; física; control automático; microbiología; química y análisis de alimentos; biotecnología; ambiental y riesgos; mecanismos; electrónica; electrónica industrial; autotrónica; informática; robótica; hardware; redes; planta piloto de alimentos; así como los talleres de: procesamiento de frutas y hortalizas, procesamiento de productos lácteos, cereales, productos cárnicos y pesqueros; confites y chocolates; y automotriz.

Fase II – Implementación

Etapas 7 Ejecución del plan de acción

Las metas propuestas en el plan de acción se alcanzaron satisfactoriamente (Figura 3.6). Se aprecia un avance en la actividad de investigación científica de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, consecuencia de oportunas acciones de las autoridades de la Universidad y la correspondiente respuesta por parte de los docentes de esta unidad académica. Entre estas acciones se encuentran: la normativa institucional para la investigación científica; las convocatorias anuales a concurso de propuestas de proyectos de investigación; la propuesta de líneas de investigación a partir de las necesidades de los potenciales beneficiarios de dichos proyectos. Estas líneas se han consolidado y, actualmente, existen programas que se encuentran bajo las líneas prioritarias del estado ecuatoriano. Además, se incrementó la incorporación de docentes, a tiempo completo, para las diferentes carreras; y por último, pero no por eso menos importante, es la proactividad de los docentes, que lograron estructurar grupos de investigación en las diferentes áreas, e integrar estudiantes de las carreras, lo que contribuyó a la sustentabilidad del quehacer investigativo.

12	Mes de referencia => DICIEMBRE DEL AÑO	2011	Facultad de Ciencias de la Ingeniería
----	--	------	--

UTE GLOBAL		Real	88%
510	Metas totales del 2011		
510	Metas vencidas a DICIEMBRE del 2011		
494	Metas reportadas (equivalen al 97% de las vencidas)		
390	Metas de "% Cumplido" en 100%	- 79% -	
104	Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 21% -	
16	Metas NO reportadas	- 3% -	
9	Metas con retroalimentación	- 2% -	

Facultad de Ciencias de la Ingeniería		Real	99%
31	Metas totales del 2011		
31	Metas vencidas a DICIEMBRE del 2011		
31	Metas reportadas (equivalen al 100% de las vencidas)		
30	Metas de "% Cumplido" en 100%	- 97% -	
1	Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 3% -	
-	Metas NO reportadas	- 0% -	
-	Metas con retroalimentación	- 0% -	

POR OBJETIVO INSTITUCIONAL			
DOCENCIA			100%
11	Metas totales del 2011		
11	Metas vencidas a DICIEMBRE del 2011		
11	Metas reportadas (equivalen al 100% de las vencidas)		
11	Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -	
-	Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -	
-	Metas NO reportadas	- 0% -	
-	Metas con retroalimentación	- 0% -	
INVESTIGACIÓN			96%
8	Metas totales del 2011		
8	Metas vencidas a DICIEMBRE del 2011		
8	Metas reportadas (equivalen al 100% de las vencidas)		
7	Metas de "% Cumplido" en 100%	- 88% -	
1	Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 13% -	
-	Metas NO reportadas	- 0% -	
-	Metas con retroalimentación	- 0% -	
GESTIÓN			100%
5	Metas totales del 2011		
5	Metas vencidas a DICIEMBRE del 2011		
5	Metas reportadas (equivalen al 100% de las vencidas)		
5	Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -	
-	Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -	
-	Metas NO reportadas	- 0% -	
-	Metas con retroalimentación	- 0% -	
VINCULACIÓN			100%
7	Metas totales del 2011		
7	Metas vencidas a DICIEMBRE del 2011		
7	Metas reportadas (equivalen al 100% de las vencidas)		
7	Metas de "% Cumplido" en 100%	- 100% -	
-	Metas de "% Cumplido" menor al 100%	- 0% -	
-	Metas NO reportadas	- 0% -	
-	Metas con retroalimentación	- 0% -	

Figura 3.6. Resultados del plan de acción 2011.

En consecuencia, a finales del 2011, se había logrado el desarrollo de 28 cursos de formación continua, con 675 beneficiados directos, y cerca de 14 000 beneficiados de la comunidad, lo que evidencia que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería y, por ende, la Universidad Tecnológica Equinoccial, no solo genera conocimiento sino que este se transmite a la sociedad, para el desarrollo social y económico del país.

Fase III –Seguimiento y control

Etapas 8 y 9 Verificación del cumplimiento de los objetivos y evaluación de la RSU (Aplicación del índice integral de RSU)

Para el monitoreo permanente de la gestión universitaria a través de la RS se evalúa el índice integral propuesto, así como los indicadores que lo integran. En la Tabla 3.1 se exponen los resultados obtenidos de la evaluación de los indicadores que forman parte del índice integral para los años 2008 y 2012.

Tabla 3.1. Cálculo de los indicadores del índice integral.

Cálculo de los índices por procesos		Pesos	Evaluación			
Procesos	Indicadores		Wj	2008		2012
			E	Wj*Ei	E	Wj*Ei
Gestión	Existe un estatuto que considere: los derechos humanos, equidad de género y no discriminación	1	1	1	4	4
Índice de gestión	$Ig = \sum_{i=1}^n W_i * Eg_i$		1		4	
Docencia	Existen materias que abordan temas de RSU	0.40	2	0.80	5	2
	La orientación estratégica de la carrera (misión, visión y perfil profesional) está alineada con lo establecido en la Constitución del 2008.	0.60	4	2.40	5	3
Índice de docencia	$Id = \sum_{i=1}^n W_i * Ed_i$		3.20		5	
Investigación	Las líneas de investigación son acordes a las necesidades sociales	0.20	1	0.20	4	0.80
	Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de desarrollo (Plan Nacional para el Buen Vivir, ODM's)	0.24	1	0.24	4	0.96
	Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones realizadas.	0.30	1	0.30	4	1.20
	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de investigación	0.26	1	0.26	4	1.04
Índice de investigación	$Ii = \sum_{i=1}^n W_i * Ei_i$		1		4	
Vinculación	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a los programas de vinculación establecidos	1	1	1	5	5
Índice de vinculación	$Ii = \sum_{i=1}^n W_i * Evi$		1		5	
Ambiental	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a la gestión ambiental del entorno	1	1	1	5	5
Índice ambiental	$Ii = \sum_{i=1}^n W_i * Eai$		1		5	
Comunicación	Se desarrollan memorias de sostenibilidad	1	2	2	4	4
Índice comunicacional	$Ii = \sum_{i=1}^n W_i * Eci$		2		4	

A continuación se analiza el comportamiento de los procesos sustantivos y las perspectivas: ambiental y comunicacional, lo que sustenta las puntuaciones otorgadas a cada índice (colocadas entre paréntesis junto a cada valoración) en los períodos evaluados (2008 y 2012):

Gestión:

En el Cuadro 3.6 se puede apreciar que el Estatuto del 2005, válido hasta el 2011, no contempla elementos relacionados con la RSU (1); sin embargo, el nuevo Estatuto se expidió con la consideración de la Constitución de la República del Ecuador y la LOES, donde figuran los derechos humanos, la equidad de género y la no discriminación (4).

Cuadro 3.6. Incorporación de los derechos humanos, la equidad de género y la no discriminación al Estatuto.

	Estatuto 2005	Estatuto 2012
Derechos Humanos	---	Art. 7
Equidad de género	---	Artículos: 5, 6, 7, 9, 12
No discriminación	---	Artículos: 5 y 28
Acción afirmativa	---	Artículo 189

Artículo 5. Son principios fundamentales de la Universidad Tecnológica Equinoccial:

- 1) **Autonomía responsable**, que garantiza a la Institución su auto desarrollo a través del propio direccionamiento y organización para el avance científico-académico y administrativo-financiero, en respuesta a las necesidades nacionales, regionales y mundiales, en el marco de la Constitución Política del Estado y las normas vigentes de la educación superior. Este principio exige la rendición de cuentas y la participación activa, para el logro de los objetivos del país.
- 2) **Cogobierno**, que exige la participación responsable de todos los actores de la comunidad universitaria, para aunar esfuerzos tendientes a mejorar la gestión académica, administrativa, financiera y la gobernabilidad institucional. Se concreta en la elección de autoridades y el involucramiento directo, con derecho a voz y voto, de los representantes de docentes, estudiantes y trabajadores en los organismos colegiados.
- 3) **Libertad de pensamiento y expresión como esencia de la democracia**, con el que la Universidad se constituye en centro del ejercicio de la libertad de pensamiento científico, político, social, cultural; el libre análisis y discusión crítica de las ideas que permiten el cuestionamiento y la opinión desde diferentes corrientes del saber, conservando la independencia del pensamiento. De este principio emerge el pluralismo ideológico, científico y cultural que reafirma el reconocimiento a la diversidad.

- 4) **Libertad de conciencia y pensamiento político**, derecho humano que se lleva a la práctica en el diario quehacer, respetando los procesos democráticos establecidos en la Universidad. En consecuencia, sus autoridades, profesores, estudiantes y trabajadores se abstendrán de realizar actividades político-partidistas y proselitismo religioso dentro de los predios universitarios.
- 5) **Humanismo**, que justifica la razón de ser y existir de la Universidad, que se redimensiona cuando el centro de su actividad es por y para el ser humano que inspira la solidaridad intelectual, producto de la perspectiva histórica con la que se desarrolla. Principio que garantiza el acceso, permanencia, movilidad y egreso de los actores al sistema, sin ninguna discriminación.
- 6) **Práctica de la investigación**, que refuerza el interés de la Universidad al encuentro de nuevos métodos de investigación científica, social y cultural, cuya práctica genere conocimientos, abra nuevos caminos para la consecución de soluciones a la problemática social más apremiante.
- 7) **Cuidado ambiental**, que consiste en la toma de conciencia de la responsabilidad que tiene el ser humano sobre la preservación y sustentabilidad del ambiente para las generaciones futuras, comprometiéndose a su abordaje integral en cada una de las actividades.
- 8) **Vivencia ética**, que consiste en el respeto a sí mismo y a los demás.
- 9) **Responsabilidad Social y rendición de cuentas**, principio que impulsa la vinculación de la Universidad con la sociedad como un acto real de apoyo al desarrollo solidario y a la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos. Rendición social de cuentas que por Ley deberá hacerlo ante el Consejo de Educación Superior.
- 10) **Equidad**, principio en virtud del cual se promueve la igualdad de oportunidades sin distinciones y, se propone consideraciones especiales a las personas con discapacidad mediante acciones administrativas y académicas para facilitar su inclusión a la comunidad universitaria.

La UTE garantiza la aplicación de estos principios, así como la implementación de estrategias para que exista igualdad y equidad.

Artículo 6. Son fines y objetivos de la Universidad Tecnológica Equinoccial:

- 1) Constituir un espacio para el encuentro de nuevas verdades, la creación, recreación, preservación, cuestionamiento y análisis crítico del conocimiento filosófico, científico, tecnológico y cultural a través del ejercicio real de la libertad de pensamiento, expresión y conciencia, debate reflexivo de ideas, concepciones, doctrinas y posturas científicas.
- 2) Formar profesionales íntegros, críticos, cuestionadores, creativos, indagadores, independientes intelectualmente; conscientes de su naturaleza inacabada y de ser

protagonistas de la historia. Capaces de elegir las mejores estrategias para aplicar la ciencia, la tecnología, el humanismo y las manifestaciones culturales en la dimensión social de su profesión. Que mantengan el perfeccionamiento de su naturaleza intelectual y emocional.

- 3) Garantizar la libertad del ejercicio de la investigación como expresión superior del esfuerzo intelectual de las personas para producir propuestas innovadoras, críticas y pertinentes que aporten a la solución de los problemas del país.
- 4) Cumplir con su función social y transformadora de las condiciones de vida de la población ecuatoriana garantizando la participación equitativa de las mujeres y de los grupos históricamente excluidos en todos sus niveles e instancias.
- 5) Implantar una cultura de calidad hacia la consecución de la excelencia académica y el fortalecimiento de los valores de la sociedad ecuatoriana que contribuya al logro de una comunidad más justa, equitativa y solidaria en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.
- 6) Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad, nacional e internacional, que aporten al desarrollo científico, cultural y social de la Universidad y comunidad a través de redes de cooperación.
- 7) Rescatar, investigar, respetar y difundir la cultura y saberes ancestrales que contribuyan a la consolidación de la identidad nacional.

Artículo 7. Son valores institucionales:

- 1) Éticos. La UTE, como centro de formación de profesionales, sustenta su actividad en valores éticos y morales, que se expresan como fuerzas vinculantes entre su propuesta educativa y las necesidades sociales. Los valores que fundamentan su filosofía académica y administrativa son los siguientes: respeto, justicia, equidad, honestidad, integridad, transparencia, lealtad, responsabilidad y solidaridad.
- 2) Pertenencia institucional y pertinencia social.
- 3) Respeto a los derechos humanos.
- 4) Concienciación sobre la protección ambiental.
- 5) Responsabilidad social.
- 6) Reconocimiento a la igualdad de oportunidades.

Artículo 9. El Cogobierno se ejerce a través del Consejo Universitario. Para dicho ejercicio la Universidad cuenta con la Asociación de Docentes, Asociación de Empleados y Trabajadores, Federación de Estudiantes y Comité Consultivo de Graduados, con sus propios estatutos, que enmarcan su accionar en concordancia con la normativa vigente.

Artículo 12. Los/las representantes de docentes, estudiantes, empleados/as y trabajadores/as, y de graduados serán elegidos mediante votación universal, directa, secreta y obligatoria, por los miembros de sus respectivos estamentos, de acuerdo con la reglamentación correspondiente. Se tomará en consideración:

- 1) El principio de paridad, alternabilidad y equidad.
- 2) La duración de dos años en sus funciones a partir de su posesión; pueden ser reelegidos consecutivamente o no por una sola vez.
- 3) Cada representante principal tiene un suplente que es elegido conjuntamente y entra en funciones sólo en ausencia del principal, previo encargo por escrito y presentación al Presidente del Consejo Universitario.
- 4) Los representantes de empleados/as y trabajadores/as y Presidente de la Asociación de empleados/as y trabajadores/as son convocados y actúan únicamente cuando el Consejo Universitario trate asuntos de carácter administrativo.

Artículo 28. Son funciones, atribuciones y responsabilidades del Vicerrector/a:

- 1) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República del Ecuador, la Ley y la normativa institucional.
- 2) Emitir políticas académicas y administrativas de su ámbito, y ejecutar las establecidas por el Consejo Universitario y el Rector/a.
- 3) Presidir la Comisión Académica.
- 4) Establecer las políticas relacionadas con el desarrollo del modelo educativo, el desarrollo curricular, su seguimiento y evaluación; considerando el principio de igualdad, la no discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencias políticas, condición socio-económica o discapacidad y con particular atención para el acceso de ecuatorianos en el exterior y de migrantes.
- 5) Presentar al Consejo Universitario proyectos sobre la creación, reformas curriculares, modificaciones o supresión de carreras de grado y programas de posgrado.
- 6) Gestionar los sistemas académico-docente y de investigación así como la evaluación de docentes y estudiantes.
- 7) Coordinar los procesos para el diseño, y evaluación de programas y proyectos curriculares, acciones académicas y docentes, autoevaluación, evaluación externa y acreditación.
- 8) Proponer, armonizar y ejecutar con las Facultades, Dirección General de Posgrado, Dirección General Académica y Dirección General de Investigación y Desarrollo Tecnológico, las políticas y estrategias que dinamicen la función académica.
- 9) Presidir el Comité de becas de los estudiantes y evaluar su cumplimiento.
- 10) Convocar y presidir, previa delegación escrita, en ausencia del Rector/a, el Consejo Universitario y las Comisiones que éste/a presida.
- 11) Establecer las políticas para el Centro de Documentación y Archivo y la Editorial Universitaria.
- 12) Presentar al Consejo Universitario, anualmente, y al final de su periodo, un informe de labores.

- 13) Proponer y ejecutar las políticas académicas relacionadas con los estamentos docente y estudiantil, respecto de sus derechos y deberes para con la UTE.
- 14) Disponer la planificación de las carreras de grado y programas de posgrado.
- 15) Aprobar el plan de promoción de los programas de estudio y disponer su ejecución.
- 16) Conceder terceras matrículas.
- 17) Responsabilizarse por la custodia de la documentación académica de grado y posgrado;
- 18) Preparar y presentar al Rector/a, el plan operativo anual en consonancia con la planificación estratégica institucional.
- 19) Proponer al Rector/a, el nombramiento y la remoción de empleados/as y trabajadores/as, bajo su responsabilidad.
- 20) Preparar y presentar al Rector/a, la proforma presupuestaria anual del Vicerrectorado.
- 21) Las demás atribuciones contempladas en la Ley y la normativa institucional.

Artículo 189. Las elecciones se rigen por los principios de transparencia, alternancia y equidad género. En la conformación de los organismos colegiados y en la designación de funcionarios se adoptarán las medidas correspondientes que permitan aplicar el principio de acción afirmativa.

Docencia:

En el Anexo 7 se ilustra la incorporación de los elementos de la RS en las mallas curriculares de las carreras de la facultad. En las siete carreras de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería se dictan materias en las que se abordan temas de RSU. Para el año 2008, en la Facultad se dictaron 34 asignaturas en las diferentes carreras (2), con una alineación con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, valorada en más de lo esperado (4). Con la reforma curricular realizada, a partir del 2009, ascienden a 51 las asignaturas dictadas (5), y se fortalece el vínculo con los aspectos legislados en la Constitución, con lo cual la calificación sube a 5, se hace y va más allá.

Investigación:

A. Las líneas de investigación son acordes a las necesidades sociales: en 2008, las líneas de investigación manejan la codificación UNESCO y, están mencionadas en el reglamento del sistema de investigación UTE, aprobado el 21 de mayo de 2008 por consejo universitario (1); en 2011, se presenta una estructura encadenada con la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir y la LOES. Se tienen 19 líneas de investigación, con 50 áreas (4).

B. Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de desarrollo (Plan Nacional para el Buen Vivir, ODM, etc.): en 2008 solo existían tres proyectos (1); en 2011 se aprobaron 14 proyectos, aún en ejecución. Los convenios de financiamiento tienen como antecedentes la Constitución Política del Ecuador, Artículo 1 de la LOES, el Artículo 4 del

Estatuto de la UTE “...Desarrollar, orientar y difundir actividades de investigación científica y tecnológica, destinadas a atender las necesidades del desarrollo nacional y regional”. Así mismo, el Plan Nacional para el Buen Vivir fue aprobado el 5 de noviembre de 2009 por el Consejo Nacional de Planificación del gobierno del Ecuador (SENPLADES) mediante resolución CNP – 001 – 2009 (4).

C. Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones: en 2008, apenas se generó una publicación (1); en 2012, se presentaron resultados en diferentes eventos (Semana de la Química: 4 proyectos de la facultad presentaron resultados; presentación en el congreso iberoamericano de ingeniería de alimentos CIBIA – Perú, los resultados de un proyecto de investigación); se creó la revista online EnfoqUTE (ISSN: 1390-6542); seis publicaciones en revistas Indexadas y 33 publicaciones no indexadas (4).

D. Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de investigación: en 2008, de los tres proyectos ejecutados, participaron 6 docentes (1); en 2012 se encontraban ya involucrados 28 de ellos y 84 estudiantes que participaron a través de sus trabajos de titulación, lo que tributó a los proyectos mencionados (4).

Vinculación:

En el 2008, la Facultad de Ciencias de la Ingeniería no tenía estructurado programas de vinculación con la colectividad (1), estos se desarrollan y son aprobados mediante resolución rectoral a partir de diciembre del 2009. Los Programas de Vinculación con la Colectividad desarrollados por la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, y aplicados a partir del 2010 (5), son:

1. Programa de vinculación con la colectividad para la innovación productiva y transferencia de tecnología.
2. Programa de Vinculación con la Colectividad para la promoción de la seguridad alimentaria.
3. Programa de vinculación con la colectividad para la gestión ambiental y manejo de riesgos.

En la Tabla 3.2 se muestra la participación de estudiantes y de docentes en los proyectos de vinculación con la colectividad desarrollados en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería.

Tabla 3.2. Relación de estudiantes y docentes incorporados a proyectos.

Año	Proyectos ejecutados	Estudiantes participantes	Docentes tutores
2010	94	463	24
2012	349	1 755	101

La Figura 3.7 sintetiza los avances alcanzados en estos procesos, a través del incremento experimentado entre el 2008 y 2012.

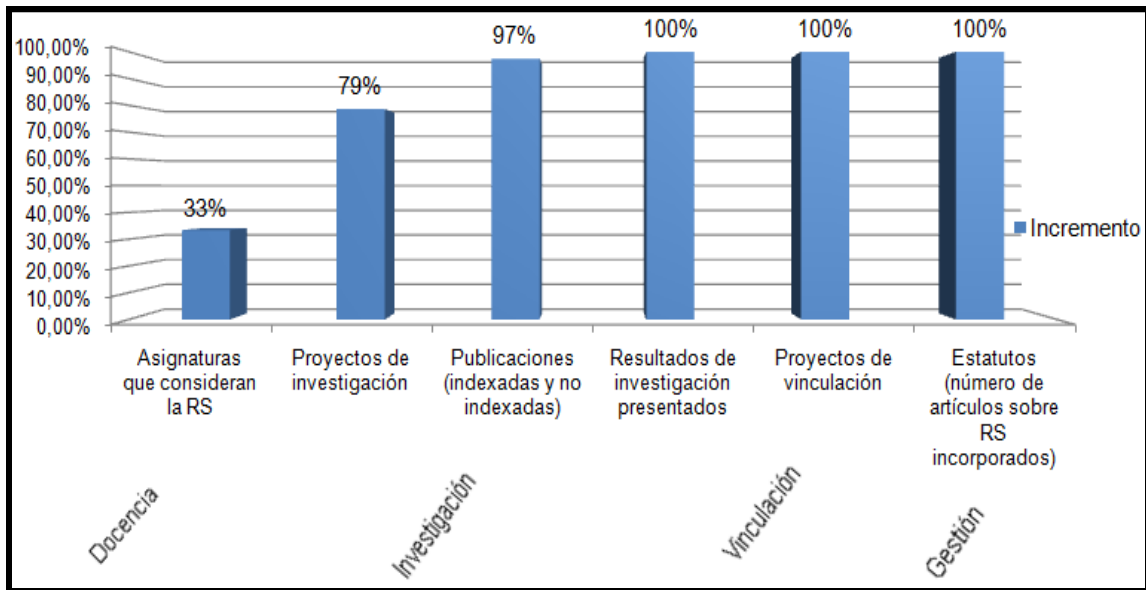


Figura 3.7 Análisis del avance experimentado en los procesos sustantivos.

Resulta importante y necesario anotar la incorporación de la UTE a la Plataforma de Responsabilidad Social (formada por colectivos sociales, universidades, empresas del sector público y tercer sector ONGs), donde el autor de la presente investigación fungió como Presidente desde septiembre del 2011 hasta febrero del 2012.

Ambiental:

La Facultad de Ciencias de la Ingeniería cuenta con un Programa de Vinculación con la Colectividad para la Gestión Ambiental y Manejo de Riesgos, que se inicia con la ejecución de proyectos dentro de este programa a partir del 2010. Se ejecutan 122 proyectos con la participación activa de 444 estudiantes y 27 docentes. En la actualidad, todas las carreras tienen sus programas (5).

Comunicación:

En diciembre del 2011 se realiza la primera memoria de sostenibilidad (4). En contraposición, en el 2008 sólo se consideraban algunos aspectos de sustentabilidad en las rendiciones de cuenta (2).

En el Tabla 3.3 se presentan los resultados del cálculo del índice integral para evaluar la RSU (IRSU).

Tabla 3.3. Resultados del índice integral de RSU.

Cálculo del índice integral	Pesos	Evaluación			
		2008		2012	
Procesos	W_j	$ERSU_i$	$W_j \cdot ERSU_i$	$ERSU_i$	$W_j \cdot ERSU_i$
Gestión	0.20	1	0.20	4	0.80
Docencia	0.45	3.20	1.44	5	2.25
Investigación	0.15	1	0.15	4	0.60
Vinculación	0.10	1	0.10	5	0.50
Ambiental	0.05	1	0.05	5	0.25
Comunicación	0.05	2	0.10	4	0.20
Índice integral			2.04		4.60

Fase IV – Seguimiento y mejora continua

Etapas 10, 11 y 12 Análisis de los resultados, estructuración y formalización de los procesos y formulación de planes de mejora

La interpretación de los resultados finales de cada índice es útil para indicar hacia qué elementos debe estar dirigido el programa de mejoras. En el 2008 la Facultad de Ciencias de la Ingeniería solo hacía énfasis en el elemento de docencia dentro de la RSU; sin embargo, con la propuesta y ejecución del plan de acción, derivado del ejercicio estratégico 2008/2012, su actualización en el 2010, 2011, así como la propuesta de medidas del 2012, hicieron posible la incorporación del resto de los elementos a la RSU. Lo anterior muestra, a través de los resultados del índice integral de RSU, un avance que va desde una situación desfavorable en el 2008, con un valor de 2.04, a una favorable en el 2012, con un valor de 4.60.

A partir de la rendición de cuentas que se realiza al final de cada período, se trazan las líneas de mejora para el próximo, lo que permite, así, una gestión eficiente y eficaz que busque alcanzar los resultados esperados. A manera de ejemplo se citan algunas de las líneas propuestas:

1. Oficializar los programas de vinculación con la colectividad a través de convenios, evaluarlos en función de su alineación con las líneas de investigación.
2. Ejecutar los planes de mejora y su posterior evaluación para el mejoramiento continuo y futura acreditación de acuerdo a los estándares establecidos.
3. Potenciar la difusión del conocimiento y la investigación a través del aumento de la frecuencia de publicación de la revista UTE (de anual a semestral).
4. Incrementar la participación en eventos científicos (pasar de uno, al menos a tres).
5. Transitar, desde la promoción a la participación de proyectos hasta la integración más activa y consolidada.

6. Incrementar las metas de la participación de docentes y estudiantes en los programas de vinculación.

Derivado de la formulación de estas líneas de mejora y los objetivos estratégicos del horizonte de planeación, se formula el plan de acción del 2012 (Anexo 8).

3.3 Conclusiones parciales

1. La aplicación del modelo ReSUTE y sus procedimientos en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador permitió constatar la factibilidad y racional utilización como instrumental metodológico efectivo para, en primer lugar, diagnosticar la percepción de los grupos de interés sobre la actuación de la facultad en los ámbitos: formación profesional y ciudadana, campus responsable, gestión social del conocimiento y participación social; y, en segundo lugar, tomar las acciones necesarias para la incorporación de la RSU a través de los planes de acción estratégicos, a partir de la evaluación de la misma con el uso del índice integral diseñado.
2. La determinación de los grupos de interés se realizó a través del método Delphi, donde quedaron definidos 14 grupos, a los que se le aplicaron un conjunto de herramientas que permitieron el diálogo y la interacción a partir de: análisis de necesidades y expectativas; de los atributos poder, legitimidad y urgencia; así como del impacto de la universidad sobre estos y viceversa.
3. Los proyectos de investigación ejecutados permitieron el desarrollo de 28 cursos de formación continua, con 675 beneficiados directos, y cerca de 14 000 beneficiados en la comunidad; lo que evidencia que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería y, por ende, la Universidad Tecnológica Equinoccial, no solo generan conocimientos, sino que este se transmite a la sociedad, para el desarrollo social y económico del país.
4. La determinación del índice integral de RSU permitió identificar los inductores de actuación y focalizar la atención en aquellos elementos a los que se dirigió el programa de mejoras. En el 2008, la Facultad de Ciencias de la Ingeniería centraba su prioridad en la docencia; sin embargo, con la propuesta y ejecución del plan de acción, derivado de los ejercicios estratégicos y sus actualizaciones, así como las propuestas de medidas en cada período, fue posible la articulación de todos los procesos con la RSU y se logró revertir la situación presentada hacia una posición favorable, con un valor del índice integral de 4.60.
5. La evaluación generó planes de mejora que permitieron incrementar, el número de proyectos de vinculación con la colectividad ejecutados, el número de estudiantes participantes y el número de docentes tutores.

6. Se logró incorporar la RS a los procesos sustantivos de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador como un proceso sistémico, articulado con la Planificación Estratégica.

Conclusiones generales

CONCLUSIONES GENERALES

1. La pertinencia del problema científico planteado, a cuya solución tributa esta investigación doctoral, se corrobora en la contribución a la RSU, con la integración de todos sus elementos y herramientas, a la gestión de organizaciones universitarias ecuatorianas, a su capacidad de respuesta a las exigencias sociales y a la formación integral de profesionales comprometidos con el desarrollo sustentable.
2. El estudio teórico, práctico y legal sobre RSU, demuestra la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior se preocupen por una gestión socialmente responsable, que les permita reformular su compromiso social hacia una mayor pertinencia e integración de sus procesos, en busca de generar impactos positivos para el desarrollo local y global, más justo y sustentable, en provecho tanto de la sociedad como de la educación que brinda a sus estudiantes. Estos preceptos constituyen puntos de referencia conceptual, docente, y metodológicos a tener en cuenta para investigaciones futuras sobre la materia; así como para su incorporación en la malla curricular de las carreras.
3. A partir del estudio del marco teórico – referencial, de la experiencia teórico - práctica del autor y de los requerimientos legales de la RS, tanto empresarial como universitaria, contextualizados en el Ecuador; se diseñó un modelo conceptual y sus procedimientos de apoyo, que permiten la gestión de la RSU articulada con la Planificación Estratégica, con enfoque sistémico, de mejora continua, centrado en los procesos sustantivos, y basado en las relaciones con los grupos de interés.
4. El modelo conceptual ReSUTE orienta a la organización al mejoramiento de su gestión y su capacidad de respuesta ante las exigencias del entorno; y, garantiza la generación de valor sustentable, soportado en: un liderazgo, que despierte el entusiasmo y la motivación de las personas; una actitud transparente en la búsqueda sistemática de soluciones y la comunicación; una formación integral basada en los principios y valores de la RSU; y, un compromiso con el desarrollo social y sustentable.
5. El índice integral para evaluar la RSU favorece la medición, el seguimiento y el control sobre el desarrollo de la RS en su incorporación a la gestión universitaria; pues, a través de los cuatro procesos sustantivos y con la inclusión de las perspectivas ambiental y comunicacional, la interpretación de sus resultados resulta útil para indicar en qué dirección encauzar el programa de mejoras con vistas a la excelencia académica.
6. Los procedimientos desarrollados, en esta Tesis Doctoral, permiten: primero, gestionar la RS incorporada a la gestión universitaria y articulada con la Planificación Estratégica; y, segundo, definir los grupos de interés para identificar

las formas de interacción con estos y diagnosticar, a partir de sus percepciones, los impactos generados por los cuatro procesos sustantivos; soportados por la integración de herramientas, escasamente difundidas para estos propósitos.

7. Los resultados alcanzados, en la aplicación realizada en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, reflejan avances significativos en el desarrollo de la RSU, sustentados por: la articulación de todos los procesos sustantivos de la facultad con la RSU; la generación de planes de mejora, a partir del diagnóstico permanente, basado en las percepciones de los grupos de interés y las rendiciones de cuentas; así como, el tránsito del índice integral de RSU de una situación desfavorable (2.04), a un comportamiento favorable (4.60).

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Continuar la aplicación de los resultados en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería con el fin de consolidar y lograr su implementación total, de manera que pueda convertirse en una referencia no solo para el resto de las facultades de la UTE, sino además para otras Instituciones de Educación Superior en Ecuador.
2. Abordar con más énfasis la formulación del índice integral, la posibilidad de utilizar otros indicadores de gestión de la RSU, y la diversidad de aplicaciones que ofrece el uso de índices sintéticos, tales como: la comparación, la estimación de valores futuros mediante pronósticos, y los análisis causa efecto; con vistas a perfeccionar el sistema de control de gestión de las universidades, sobre la base de indicadores de gestión, manifiestos en un Cuadro de Mando Integral que mida en tiempo real y permita la toma de decisiones efectivas y proactivas.
3. Desarrollar, de forma sistemática, la mejora de los procesos sustantivos universitarios. con la incorporación de la RSU, como contribución a la gestión del conocimiento.
4. Divulgar los resultados de esta investigación, en virtud de que alcancen su mayor consolidación, tanto teórica como práctica: por un lado, como componente metodológico en universidades ecuatorianas; y, por otro, como referente docente en la enseñanza de pre y posgrado; basado en la elaboración de artículos, monografías y presentación de ponencias.
5. Generalizar los resultados alcanzados a través del modelo conceptual, sus procedimientos específicos, y las herramientas integradas a ellos, a la gestión de otras organizaciones universitarias del Ecuador, con la correspondiente adaptación de las herramientas propuestas.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. AA 1000. Institute of Social and Ethical Accountability. (1999). *Accountability 1000* (Vol. 1, 9016930-11-2). Londres: Institute of Social and Ethical Accountability.
2. Abascal Rojas, F. (2005). *Marketing social y ética empresarial* (1ª ed.). Madrid: ESIC.
3. Acción Empresarial (ed) (2003). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y el mundo*. Santiago de Chile: Acción Empresarial.
4. Ackoff, R. (1993). *Rediseñando la empresa del futuro*. México: Limusa.
5. Álamo Vera, F. y García Soto, M. (2007a). Organización del proceso de planificación estratégica en el contexto público: un estudio de las universidades españolas. *Revista Folletos Gerenciales*. (5), 6-7.
6. Álamo Vera, F., & García Soto, M. (2007b). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13(2), 113-129.
7. Alcántar Enríquez, V., & Arcos Vega, J. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(1).
8. Alfonso Robaina, D. & Hernández Torres, M. (2008). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. 14 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. 2 al 5 diciembre de 2008. La Habana: CUJAE.
9. Almagro García, J., Garmendia Martínez, J., & De La Torre Prados, I. (2010). *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la responsabilidad social empresarial* (1ª ed.). España: Pearson Prentice Hall.
10. Alva Santos, A. (2008). Tratamiento de la información. <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276475560-1547633048-5025/tratamientoinformacion-1.pdf>
11. Alvarez Blanco, A.S. (2001). Análisis de la situación institucional universitaria y de su ámbito externo su aplicación en la maestría de educación médica en un país latinoamericano. *Revista Cubana Educación Médica Superior*. 15(2), 159-171. http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol15_2_01/ems05201.pdf
12. Alvear, R. (2005). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador. [www.ecuability.com/documentos/rse/Presentación%Ramiro%Alvear%20\(CERES\).pdf](http://www.ecuability.com/documentos/rse/Presentación%Ramiro%Alvear%20(CERES).pdf)
13. Alvear, R. (2008). Una mirada a la responsabilidad social en el país, *Diario HOY*.
14. Amaya Amaya, J. (2007). *Gerencia planeación y estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
15. Amendola, L. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
16. Amnistía Internacional Economistas Sin Fronteras. (2002). Empresas más responsables para una Europa más justa. *Boletín Económico de ICE*, 2728, 41-43.

17. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Mondragón Corporación Cooperativa.
18. Ancos Franco, H. (2007). Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 66, 51-79.
19. ANDI. (2010). Normas y estándares de responsabilidad social empresarial. El portal de la sostenibilidad empresarial en Colombia. http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/comoavanzar.aspx?mnu_id=49
20. Ansoff, H. (1965). Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
21. Apunte Ordóñez, R. (2007). El proceso de evaluación y acreditación: funcionalidad y/o disfuncionalidad para las universidades del Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito - Ecuador.
22. Araque Padilla, R., & Montero Simó, M. (2006). La responsabilidad social a debate (1ª ed.). Barcelona: Icaría Editorial.
23. Asamblea Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador 2008. Registro Oficial No.449. Ecuador: Nacional.
24. Asociación de las Naciones Unidas en España (1998). Declaración de los derechos humanos: comentario artículo por artículo. España: Icaria S.A.
25. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa (Vol. 1). Madrid: AECA.
26. Asociación Española para la Calidad - AEC (2011). Centro de Conocimiento: responsabilidad social empresarial. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-empresarial>
27. AUSJAL (ed) (2009). Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Argentina: AUSJAL.
28. Bacigalupo, L. (2008). La responsabilidad social universitaria: impactos institucionales e impactos sociales. Revista Educación Superior y Sociedad - Nueva Época. 2, 53-62.
29. Badía Giménez, A., Vicente, J., Mata Esporrin, Y., & Rodríguez Ferrera, J. (2002). Calidad: Modelo ISO 9001. Bilbao: Deusto, S.A.
30. Barrera Burgos, X. (2009). Estado actual de la responsabilidad social universitaria: caso Fundación Universitaria Panamericana. Revista de Investigación - Dialéctica. (25), 30-37.
31. Barth, R., & Wolff, F. (2009). Corporate social responsibility in europe. USA: Edward Elgar Publishing.
32. Bastida Gutiérrez, T., & Rodríguez Arteaga, C. (2005). Un modelo didáctico para la formación de valores en la carrera de agronomía. Revista Pedagogía Universitaria. 89-101.

33. Bedoya Guerrero, P. (2010). Ética y responsabilidad social: sociedad civil en responsabilidad social. Plataforma de Responsabilidad Social Ecuador, Boletín informativo 1, 10-11.
34. Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1994). Ventaja competitiva a través del benchmarking. Barcelona: Folio.
35. Bennis, W., Goleman, D., O'Toole, J. & Ward Biederman, P. (2008). Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad. Barcelona: Alienta.
36. Berbel Giménez, G., Reyes Gómez, J.D., & Gómez Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones: análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 17, 27-47.
37. Beridin, J., & Sánchez De la Yncera, I. (2010). Sagrado profano nuevos desafíos al proyecto de la modernidad. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
38. Bilancio, G. (2006). Estrategia: el equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa. México: Pearson Educación de México S.A.
39. Blanco Cordero, M. (2004). Gestión ambiental camino al desarrollo sostenible. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
40. Borges Andrade, J.E. (1995). Planificación estratégica en la administración de la investigación agropecuaria. España: ISNAR.
41. Braun, J., Swaminathan, M., & Rosegrant, M. (2005). Agricultura, seguridad alimentaria, nutrición y los objetivos de desarrollo del milenio. Madrid: Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria.
42. Brito Viñas, B. (2000). Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de gestión tecnológica y de la innovación en la empresa manufacturera cubana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara. Cuba.
43. Bryson, J. (2004). Strategic planning for public and non profit organizations (3a ed.). USA: John Wiley & Sons.
44. Caldas Blanco, M., Carrión Herráez, R., & Heras Fernández, A. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. España: Editex S.A.
45. Carosini Ruiz-Díaz, A.L., & Espínola González, Z. (2006). La responsabilidad social universitaria (RSU) en el Paraguay: análisis económico y canales de inserción en la Universidad Nacional. Estudio de caso: FCE-UNA. Revista Población y Desarrollo. (34), 19-28.
46. Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ARTEGRAF S.A.

47. Carvajal Orozco, J. (2009). La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
48. Casalino Sen, C. (2004). Nuevas tendencias en la gestión universitaria (1ª ed.). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
49. Castillo Esparcia, A. (2009). Relaciones públicas: teoría e historia (1ª ed.). Barcelona: UOC.
50. Cátedra BATCCA de Empresa Social y Responsabilidad Social Empresarial (2010). Manual de indicadores de responsabilidad social empresarial: modelo integral. Costa Rica: INCAE.
51. CERES (2011). Ser miembro de CERES. <http://www.redceres.org/>
52. Certo, S., & Peter, J. (1994). Dirección estratégica. Madrid: Irwin.
53. Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador - CONEA (2003). Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. Quito: CONEA.
54. Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador - CONEA (2009). Evaluación del desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas. mandato Constituyente No. 14. Quito: CONEA.
55. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social - CERES (2008). Responsabilidad social empresarial: mis primeros pasos. Quito: CERES.
56. Corporación Ekos & IRSE (2009). Las cifras y las opiniones hablan por sí solas. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial, Ecuador 2009, 142-153.
57. Cornejo, B. (2007). Responsabilidad social en el Ecuador. Revista Al Andar, acción para el desarrollo local. <http://www.e-ducate.org>
58. Corrales Pascual, M. (2009). Sentido y fin de la responsabilidad social universitaria. Revista EKOS NEGOCIOS - Memoria de Responsabilidad Social Empresarial, 132-133.
59. Correa, E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial (Vol. 85). Chile: Organización de las Naciones Unidas (ONU) - CEPAL.
60. Correa Delgado, R. (2010). La OPEP ha cambiado las relaciones de poder nacionales y planetarios. 158 Conferencia de Ministros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo – OPEP, Quito. <http://www.mrnrr.gob.ec/en/coberturas-especiales/reunion-158-ojep/1013-la-ojep-ha-cambiado-las-relaciones-de-poder-nacionales-y-planetarios-rafael-correa.html>
61. Cortina, A., & Martínez Navarro, E. (2008). Ética. (4ª ed.). Madrid: Akal S.A.

62. Cuesta González, M. (2005). La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. Artículo presentado en Jornadas de economía alternativa y solidaria, Bilbao.
63. Cuesta González, M., & Valor Martínez, C. (2002). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. Boletín Económico del ICE 2755.
64. Cruz López, Y. (2009) La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades, propuesta de criterios e indicadores cualitativos. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias. Barcelona: Cátedra Unesco en Sostenibilidad. Universitat Catalunya.
65. De Borja, F. (2008). Sistematización de la función comercial. España: NETBIBLO.
66. De la Garza Aguilar, J. (2008). "Evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe", en Tünnermann Bernheim, C. (ed.). La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998. Cali: IESALC-UNESCO, 175-222.
67. De La Red Vega, N. (2009). Necesidades emergentes y responsabilidad social universitaria. Revista Alternativas, Cuadernos de Trabajo Social (16), 65-76.
68. De la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. Revista Gestión y Estrategia. 37, 61-77.
69. Delgado Hernández, D. (2008). Planeación estratégica como base para la implementación de un sistema de gestión tecnológica en el contexto mejicano: un caso de estudio. México: Tercera Reunión Regional ALAS 2008.
70. De Val, I., & Corella, J. (2001). Sistemas de salud, diagnóstico y planificación. Madrid: Díaz de Santos.
71. Diéguez Matellán, E. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extra-hoteleros en destinos turísticos. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba: Universidad de Matanzas.
72. Diners Club del Ecuador (2009). Informe de responsabilidad corporativa diners club del Ecuador 2009. Quito: Diners Club del Ecuador.
73. Domínguez Pachón, M.J. (2009). Responsabilidad social universitaria. Revista Humanismo y Trabajo Social. 8, 37-67.
74. Epstein, M. (2009). Sostenibilidad empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
75. ETHOS (2004). Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. Brasil: ETHOS.
76. ETHOS (2007). Indicadores Ethos en la gestión de responsabilidad social empresarial de las cadenas de valor. Brasil: ETHOS.

77. Eyzaguirre, R. (2006). Módulo de planificación estratégica documento de trabajo: metodología integrada para la planificación estratégica. Lima: Ministerio de Educación Secretaría de Planificación Estratégica, Oficina de planificación estratégica y medición de la calidad educativa.
78. Falção Martins, H., & Fontes Fillo, J.R. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. Revista Reforma y Democracia CLAD. (15), 1-18.
79. Farao, O. (2012). Conceptos y fundamentos de índices de Responsabilidad Social como gestión sostenible de las organizaciones. En I. Licha (Ed.), Enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial. Retos de las universidades en Iberoamérica (1a ed., pp. 185-198). Buenos Aires: Sudamericana.
80. Fernández García, R. (2009). Responsabilidad social corporativa. Alicante: Club Universitario.
81. Fernández Güell, J. (2006). Planificación estratégica de ciudades. Barcelona: Reverté.
82. Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Madrid: Díaz de Santos.
83. Fernández Romero, M. (2008). Manual del consultor de Dirección. España: Díaz de Santos.
84. Fernández Sánchez, E., Junquera Cimadevilla, B., & Del Brío González, J. (2009). Iniciación de los negocios: aspectos directivos. Madrid: Paraninfo.
85. Ferriol Sánchez, F. (2006). Los Valores desde el actual modelo de planificación estratégica, ¿cómo trabajarlos?: aproximación a una metodología. <http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2006/1/48806105.pdf>
86. Flagestad, A. & Hope, C.A. (2004). Stakeholders in a winter sports destination: identification and prioritization. Working paper series, No.04/21. http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2004/Booklet_04-21.pdf.
87. Forética (ed.) (2008). Sistema de gestión ética (SGE21:2008). España: Forética.
88. Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral (1ª ed.). Mexico: Pearson Educación.
89. Fred R., D. (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª ed.). México: Pearson Educación.
90. Frederick, W. (2006). Corporation, be good: the story of corporate social responsibility (1ª ed.). USA: Dog Ear Publishing.
91. Frías Jiménez, R. et al. (2008). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET). Cuba: Universidad de Matanzas.

92. Fundación Ecología y Desarrollo (2004). Responsabilidad social corporativa y política pública - Informe 2004. Zaragoza: Fundación Avina & Fundación Ecología y Desarrollo.
93. Fundación Esquel (2007). Memoria anual 2007. Quito: Esquel.
94. Fundación más Familia (2010). EFR: Modelo de Gestión. <http://www.certificadoefr.org/index.php?section=modelodegestion>
95. Fuster Pérez, J. (2008). La Planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. Revista Iberoamericana de Educación, 46(1), 1-11
96. Galán Melo, A. (2008). Evaluación crítica de los discursos de responsabilidad social corporativa. Programa de Maestría en Gerencia para el Desarrollo Social, Área de Gestión, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1154/1/T586-MGD-Gal%C3%A1n-Evaluaci%C3%B3n%20cr%C3%ADtica%20a%20los%20discursos.pdf>
97. Gallegos Riofrio, R. (2009). Responsabilidad social universitaria: el aporte de la UTE a la sociedad. Revista EKOS NEGOCIOS - Memoria de Responsabilidad Social Empresarial, 136-137.
98. García Echeverría, S. (1994). Introducción a la economía de la empresa. Madrid: Diaz Santos.
99. Gárciga Marrero, R. (1999). Formulación estratégica: un enfoque para directivos. La Habana: Félix Varela.
100. Gargantini, D., Palacios, A., & Zaffaroni, C. (2009). Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Argentina: AUSJAL.
101. Gatti Alvarez, M., & Liarte Vejrup, N. (2012). Responsabilidad Social Empresarial: de la visión de empresa a la visión de país. En I. Licha (Ed.), Enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial. Retos de las universidades en Iberoamérica (1a ed., pp. 143-153). Buenos Aires: Sudamericana.
102. Ginés Ortega, J. (2007). Ética empresarial: principios, tendencias y disparates. Santiago de Chile: Ril Editores.
103. Goldsmith, J. (1997). Memoria seminario dirección por objetivos. Paper presented at the compendio de artículos, CCED, MES.
104. Gómez Navarro, T. (2002). "Ecología industrial: producción industrial sostenible", en S. Capuz Rizo, S. & Gómez Navarro, T. (ed.), Eco diseño - Ingeniería del ciclo de vida para el desarrollo de productos sostenibles (pp. 21 - 40). Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
105. González, L. (2005). El Impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina.

http://www.cedus.cl/files/Impacto_Evaluaci%C3%B3n_Acreditaci%C3%B3n_Ues_AL.pdf

106. González Maura, V. (2004). El profesorado universitario: su concepción y formación como modelo de actuación ética y profesional. *Revista Iberoamericana de Educación*. 33(5), 89 - 101.
107. González Tirado, A. (2010). Responsabilidad social corporativa. Tercer encuentro latinoamericano de empresas socialmente responsables. www.circuloverde.com.mx/es/cont/rsc/Tercer_Encuentro_Latinoamericano_de_Empresas_Socialmente_Responsables.shtml
108. González Valdés, B., Moya Monteagudo, Y., & Martínez Martínez, C. (2008). Procedimiento para el plan estratégico en entidades turísticas de Villa Clara. *Retos Turísticos*. 7(3), 3-39.
109. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1993). *Applied strategic planning*. USA: McGrawHill.
110. GRI. (2006). *Guía para la elaboración de memorias de Sostenibilidad (Vol. 3)*. USA: GRI.
111. GUNI. (2007). *Qué es la GUNI*. <http://www.guninetwork.org/about-guni>
112. Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad*. México: Limusa S.A.
113. Gutiérrez Najera, R. (1998). *Introducción al estudio del derecho ambiental*. México: Porrúa.
114. Habish, A., Wegner, M., & Shmidpeter, R. (2005). *Corporate social responsibility across Europe*. Alemania: Universidad Católica de Eichstätt - Inglostad.
115. Heizer, J., & Render, B. (2006). *principios de administración de operaciones (5ª ed.)*. México: Printice Hall Iberia.
116. Heredia Viveros, N. (2007). *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ecoe.
117. Hernández Maden, R., Medina León, A. y Torres Gemeil, M. (1999). ¿Cómo realizar un diagnóstico logístico de distribución? *Revista de la Sociedad Cubana de Logística*. 6, 23-35.
118. Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba.
119. Herrera Márquez, A. (2008). "La responsabilidad social universitaria", en *Educación Superior: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social*. La Educación Superior en el Mundo. Madrid, pp. 176-179.

120. Hernández, R.D., & Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia-EIA. Revista Dyna. 159, 237-248. <http://dyna.unalmed.edu.co/ediciones/159/articulos/a24v76n159/a24v76n159.pdf>
121. Hill, C., & Jones, G. (2001). Strategic management: an integrated approach. New York: Houghton Mifflin.
122. Hillebrand, J. (2010). Stakeholder management in small and medium sized enterprises. Alemania: GRIN Verlag.
123. Hofer, C., & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: analytical concepts. Estados Unidos: West Publishing Co.
124. Hollenhorst, T., & Johnson, C. (2004). Herramientas sobre responsabilidad social empresarial. http://www.fechac.org/pdf/rse/balance_social_ibase_resenia.pdf
125. Horruitiner Silva, P. (2008). La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Félix Varela.
126. Hoyos Vásquez, G. (2009). Educación para un nuevo humanismo. Revista Internacional de Investigación en Educación. 1(2), 9-16.
127. Idrovo Andrade, I. (2010). Guía de autoevaluación para el sello Hace Mejor. Artículo presentado, Ecuador.
128. INCAE (ed) (2006). Mejores prácticas de responsabilidad social empresarial en Nicaragua. Cátedra BATCCA de Empresa Social y Responsabilidad Social Empresarial. Nicaragua: INCAE.
129. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (2010). Memoria 2009/10. [Http://www.iarse.org/new_site/.../descargar.php?...MEMORIA%20IARSE](http://www.iarse.org/new_site/.../descargar.php?...MEMORIA%20IARSE)
130. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (ed) (2008). Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social (Vol. GTC 180). Bogotá: ICONTEC.
131. Instituto ETHOS (2005). Indicadores ETHOS de responsabilidad social http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/IndicEthos2006_esp.pdf
132. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (1993). Agenda 21- Desarrollo sostenible en Chile. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
133. ISO 26000. Organización Internacional de Normalización (2010). Guía de responsabilidad social. Ginebra: ISO.
134. Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). Gestión, calidad y competitividad. España: Interamericana de España, S.A.
135. Izar Landeta, J., & Gonzáles Ortiz, J. (2004). Las 7 herramientas básicas de la calidad. San Luis Potosi: Universidad autónoma de San Luis Potosi.
136. Jacobs, M. (1996). La economía verde: Medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro. Barcelona: ICARIA - FUHEM.

137. Jarillo Mossi, J. (1992). Dirección estratégica. Madrid: McGraw - Hill.
138. Jiménez Fernández, J. (2007). La responsabilidad social de las empresas. España: Altabán.
139. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Deusto.
140. Kontz, H., & Wehrich, H. (1995). Administración, una perspectiva global (10ª ed.). México: Mc. GrawHill.
141. Kotler, P. (2006). Dirección de marketing (Vol. III). Cuba: Félix Varela.
142. Kotler, P., & Trías de Bes, F. (2011). Innovar para ganar: el modelo A-F. Barcelona: Urano, S.A.
143. Kowszyk, Y. (2012). Pensando la interfase en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. En I. Licha (Ed.), Enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial. Retos de las universidades en Iberoamérica (1a ed., pp. 199-210). Buenos Aires: Sudamericana.
144. Lazo Vento, C., Fernández Lorenzo, R.L. & Castillo Ortega, Y. (2007). Concepciones sobre desarrollo local: experiencias en el sistema de dirección en Pinar del Río. Revista Economía y Desarrollo. 141(1), 11-34.
145. Larrán Jorge, M. (2011). Una primera aproximación de indicadores para la evaluación de la responsabilidad social universitaria. Paper presented at the III Jornada de Responsabilidad Social Universitaria. <http://www.unizar.es/universidadesresponsables/documents/3.ManuelLarrn.pdf>.
146. Lépiz Jiménez, C. (2003). La administración y planificación como procesos (Vol.1). San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
147. Ley Orgánica de Educación Superior - LOES (2010). Suplemento: función ejecutiva. Registro Oficial No.298. Ecuador: Nacional.
148. Licandro, O. (2009). Responsabilidad social universitaria: un reto para las universidades uruguayas. Revista PuntoEdu. <http://www.redunirse.org/files/RSU%20-%20un%20reto%20para%20las%20universidades%20uruguayas%20-%20O%20Licandro%2010%202009.pdf>
149. Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Chile: Naciones Unidas.
150. López Campos, J., & Leal Fernández, I. (2002). Aprender a planificar la formación. Barcelona: Paidós Ibérica.
151. López López, A., & Curiel, J. (2009). Una aproximación al marketing turístico sostenible desde la planificación estratégica. Observatorio Medioambiental. 12, 37-47.
152. Malagón Plata, L. (2004). Universidad y sociedad: pertinencia y educación superior. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

153. Mallin, C. (2009). Corporate social responsibility: a case study approach. Northampton: Edward Elgar Publishing
154. Marcillo Vaca, C., & Salcedo Aznal, A. (2010). Economía solidaria. Quito: Fundación Iberoamericana para el Desarrollo.
155. Marketing Publishing Center (1990). La estrategia básica de marketing Madrid: Díaz de Santos, S.A.
156. Martí Noguera, J., Martínez Salvá, F., Martí Vilar, M., & Martí Mollá, R. (2007). Responsabilidad social universitaria: acción aplicada de valoración del bienestar psicológico en personas adultas mayores institucionalizadas. Revista POLIS N°18. <http://www.revistapolis.cl/18/resp.htm>
157. Martínez Cerna, L. (2006). Responsabilidad social corporativa y política pública, un desafío pendiente. Revista del área estado, aspectos, economía y gestión. (2), 119-131.
158. Martínez de Carrasquero, C. (2008). La responsabilidad social: estrategia institucional para gerenciar la vinculación universidad - entorno social. Artículo presentado en XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Argentina.
159. Martínez Herrera, H. (2005). La ética empresarial al comienzo del nuevo milenio (1ª ed. Vol. 2). Bogotá: Universidad Javeriana.
160. Martínez Martínez, M. (1996). Casos prácticos de management estratégico. Madrid: Díaz de Santos.
161. Mayorca Lorca, R. (1990). Naturaleza jurídica de los derechos económicos, sociales y culturales (2ª ed.). Chile: Jurídica de Chile.
162. Mentall Comunicación Integrall (ed) (2011). Cuaderno de inducción. Facultad de Ciencias de la Ingeniería. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador: Mentall Comunicación Integrall.
163. Mc Guire, E. (1999). Software process improvement: concepts and practices USA: Idea Group Publishing.
164. McLeod, R. (2000). Sistemas de información gerencial (7ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
165. Medianero Burga, D. (2000). Metodología del planeamiento estratégico en el sector público: conceptos esenciales. Revista Moneda. 129, 42-55.
166. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Sarría Marrero, Y., Hernández Nariño, A., & Nogueira Rivera, C. (2005). Control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero. Revista Retos Turísticos. 4(3), 8-16.
167. Medina Quintana, J. (2009). Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente. Quito: Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria.

168. Mejía Pardo, F.J. (2009). Hacia una definición común de la responsabilidad social universitaria en Colombia. www.rsuniversitaria.org/.../HACIA_UNA_DEFINICION_COMUN
169. Mejinvar, M. (2010). Introducción a la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva jurídica en el Salvador. www.espresa.com.sv/action/file/download?file_guid=2150
170. Membrado Martínez, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora (1ª ed.). España: Díaz de Santos.
171. Menguzzatto, M., & Renau, J. (1995). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. España: Ariel.
172. Mestre Sancho, J., Brotóns Piqueres, J., & Manzano, M. (2002). La Gestión deportiva, clubes y federaciones. Barcelona: INDE.
173. Miles, K. (2007). Sustainability reporting 10 years old on global reporting initiative. USA: GRI.
174. Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2007). Glosario de la educación superior. Colombia: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
175. Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1991). El proceso estratégico: diseño de organizaciones eficientes. Argentina: El Ateneo.
176. Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
177. Monares, P., Monares, A., & Bustamante, W. (2001). Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa rural. Chile: PROMER.
178. Mondy, W., & Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. México: Person Educación
179. Morán Latorre, R. (2009). Conceptos y fundamentos sobre responsabilidad social. Memoria de Responsabilidad Social. Revista Ekos Negocios. 12-19.
180. Moscoso, M. (2009). Universidad y personal académico. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
181. Mota Villanueva, J. (2001). Información y análisis para el manejo forestal sostenible: colección, análisis y presentación de información socioeconómica. México: FAO.
182. Muchástegui, M. (2003). Introducción a la gestión de la responsabilidad social empresarial. Argentina: Instituto Argentino de Responsabilidad Social.
183. Muñoz Torres, M., & Cuesta González, M. (2010). Gestión de la responsabilidad social corporativa. España: Netbiblo.
184. MVO Platform (ed) (2007). Marco de referencia de la responsabilidad social empresarial. Holanda: MVO Platform.

185. Naciones Unidas (2000). ABC de las Naciones Unidas. Nueva York: United Nations Publications.
186. Navajo Gómez, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Madrid: Narcea.
187. Navarro García, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica. Madrid: Gráficas Dehon.
188. Navarro, M. (2010). Responsabilidad social empresarial: marco para la innovación. Artículo presentado en Jornada Informativa Responsabilidad Social Empresarial, Competitividad basada en la cooperación, Alacalá de Henares. http://www.aedhe.es/web/public/PRESENTACION_RSE_NCA_20100224.pdf
189. Navas López, J., & Guerras Martín, L. (2007). La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (4ª ed.). Madrid: Cívitas.
190. Negrín Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba.
191. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y procedimientos de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Tecnológico Superior "José A. Echeverría" (CUJAE). Ciudad de La Habana.
192. Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2003). Herramientas de apoyo para el establecimiento del control de gestión moderno en instalaciones hoteleras. Matanzas: II Simposio Internacional "Turismo y Desarrollo" TURDES 2003, Universidad de Matanzas, 21 al 25 de Octubre del 2003.
193. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
194. Noguera, M., & Vilar, M. (2010). "Una década de responsabilidad social universitaria en Iberoamérica", en Noguera, M., & Vilar, M. (24 de Febrero de 2011). Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica
195. Noguera Tur, J., Pitarch Garrido, M., & Esparcia Pérez, J. (2009). Gestión y promoción del desarrollo local. Valencia: Universidad de Valencia.
196. Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Revista Medio Ambiente y Desarrollo. (72), 31 - 37.
197. O'Connor, J., & McDermott, I. (2007). Introducción al pensamiento sistémico. Barcelona: Urano.
198. Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid: McGraw - Hill.

199. Olsen, E. (2007). Strategic planning for dummies. Indianapolis: John Wiley & Sons Inc.
200. Oñate Martínez, N., Ramos Morales, L., & Díaz Armesto, A. (1990). Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial. La Habana: Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación.
201. Organization for Economic Co-operation and Development - OECD (2001). Corporate social responsibility - partners for progress (2ª ed.). Francia: OECD.
202. Organización Internacional del Trabajo (2007). Responsabilidad social de la empresa panorama laboral. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
203. Ortiz Martínez, E., & Crowther, D. (2004). ¿Son compatibles la responsabilidad económica y la responsabilidad social corporativa? Artículo presentado en IX Congreso Internacional del CLAD, España.
204. Osorio Vargas, J. (2002). La responsabilidad social: construyendo sentidos éticos para el desarrollo. Chile: PROhumana.
205. Padilla, J., & Patiño, M.D. (2010). Formulación de indicadores e índices. <http://www.mc.unicamp.br/redpop2011/trabalhos/424.pdf>
206. Panchi Vasco, L. (2004). De ética económica a economía ética. Quito: Abya Yala - ICALE.
207. Pans Rafols, X. (1998). La declaración universal de los derechos humanos. Declaración de los Derechos Humanos - Comentario artículo por artículo. Madrid: Asociación para las Naciones Unidas en España.
208. París Roche, F. (2005). Planificación estratégica en las organizaciones deportivas (4ª ed.). España: Paidotribo.
209. Peñarrieta de Córdova, M.I. (2005). Módulos de aprendizaje. México: Plaza y Valdes.
210. Pérez Domínguez, F. (2009). La responsabilidad social universitaria. España: Universidad de Huelva.
211. Pérez Llanes, R. (1996). La planificación estratégica. Revista Economía y Desarrollo. 14(1), 16-33.
212. Pérez Moya, J. (1997). Estrategia, gestión y habilidades directivas. Madrid: Díaz Santos S.A.
213. Pérez Villa, P., & Múnera Vásquez, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
214. Porro Rivadeneira, M. (2008). Responsabilidad social empresarial en el Perú. Revista E-Mercatoria. 7(1), 1-14.
215. Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Continental.

216. Prado Galán, J. (2002). *Ética, profesión y medios* (Vol. 9). México: Universidad Iberoamericana.
217. Prat, M., & Arroyo, A. (2000). *Ética financiera*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
218. Press, H.B.S. (ed) (2006). *Estrategia*. Bilbao: Harvard Business School Press.
219. Proyecto Construye País (2004). *Observando la responsabilidad social universitaria*.
http://www.redivu.org/docs/publicaciones/Proyecto_Universidad_Construye_Pais_OBSERVANDO.pdf
220. Proyecto Universidad Construye País. (2006). *Responsabilidad social universitaria: una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Chile: Proyecto Universidad Construye País.
221. Pucheta Martínez, M. (2010). *Información y comunicación de la responsabilidad social corporativa*. España: Netbiblo.
222. Quesada Rettsachlag, S., & Diéz García, M. (2002). *Dirección de centros deportivos*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
223. Quirola Suárez, D. (2010). "La universidad ecuatoriana en la transición hacia la sociedad del buen vivir basada en el bioconocimiento", en R. Ramírez (ed.), *Transformar la universidad para transformar la sociedad*. Quito: SENPLADES, 195-216.
224. Ramírez, R. (2011). *La responsabilidad social universitaria es un objetivo estratégico*. *Revista Seminario Universidad de Talca*. VI(262), 5.
<http://comunicaciones.otalca.cl/semanario/semanario/semanario262.pdf>
225. Real Pérez, G. (2011). *Modelo y procedimientos para la intervención ergonómica en las camareras de piso del sector hotelero: caso Varadero, Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba: Universidad de Matanzas.
226. REDUNIRSE (2008). *Sobre RedUniRSE*.
http://www.redunirse.org/_index.php/?q=node/11
227. Restrepo Gómez, B. (2003). *Conceptos y aplicaciones de la investigación formativa y criterios para evaluar la investigación científica*.
http://desarrollo.ut.edu.co/tolima/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_6674.pdf
228. Revelo Revelo, J. (2004). *Normas, reflexiones y realidades sobre la educación superior en los países miembros del convenio Andrés Bello*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
229. Rivera Lirio, J. (2010). *Gestión de la responsabilidad social corporativa*. España: Netbiblo.

230. Riveros Silva, P. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad del servicio* (3ª ed.). Bogotá: Ecoe.
231. Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
232. Rodgers, G., Lee, E., Swepston, L., & Van Daele, J. (2009). *La organización internacional del trabajo y la lucha por la justicia social 1919 - 2009*. Ginebra: OIT.
233. Rodríguez González, F. & Alemañy Ramos, S. (1998). "Enfoque, dirección y planificación estratégicos: conceptos y metodología", en *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Compendio de artículos. La Habana: CCED-MES, 76-80.
234. Rodríguez Castillo, E. (2010). *Aplicación de la planeación estratégica en el Centro de Investigaciones del Níquel*. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-6.
235. Rodríguez Córdoba, M. (2005). *Comportamiento ético gerencial* (1ª ed.). Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
236. Rodríguez Valencia, J. (1999). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Contables, Administradores y Fiscales S.A.
237. Ronda Pupo, G.A. & Guerras Martín, L.A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*. 33(2), 162-188.
238. Ronda Pupo, G.A., & Marcané Laserra, J. (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo*. 1ª parte. *Revista Ciencias de la Información*. 35(1), 3-18.
239. Rosas Vázquez, J.R. (2007). *Propuesta de un modelo de administración estratégica*. *Revista Panorama Administrativo*. Año 1 (2), 203-216. <http://ideas.repec.org/a/cey/panora/v2y2007i2p203-215.html>
240. Rubio Romero, J.C. (2005). *Normas y modelos para la gestión de la responsabilidad social corporativa*. http://www.seslap.com/seslap/html/curCong/congresos/xvcongreso/dia2/mesa9_JuanCarlosRubio.pdf
241. Ruíz, Á. (2001). *El siglo XXI y el papel de la universidad*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
242. Saavedra Guzmán, R., Castro Zea, L., Restrepo Quintero, O., & Rojas Rojas, A. (2001). *Planificación para el desarrollo*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
243. Sadler, P. (2003). *Strategic management* (2a ed.). USA: Kogan Page Limited.
244. Sainz de Vicuña, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
245. Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.

246. Sánchez González, C. (2010). Modelo de evaluación de la responsabilidad social (extensión universitaria) en instituciones públicas de educación superior. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
247. Sánchez González, C., Herrera Márquez, A., & Guadalupe Zárate, L. (2007). La responsabilidad social universitaria (RSU) en el contexto del cambio de la educación superior.
<http://www.virtualeduca.info/encuentros/encuentros/brasil2007/brasil2007.htm>
248. Sánchez Rodríguez, Ó. (2012). Desarrollo profesional e inserción laboral en personas con enfermedad mental. Madrid: Grupo 5.
249. Sánchez Sánchez, H. (2008). Código de derecho internacional ambiental. Bogotá: Universidad del Rosario.
250. Sánchez Vásquez, A. (2005). Ética. Barcelona: Crítica S.L.
251. Sarries Sanz, L., & Casares García, E. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. Madrid: ESIC.
252. Schmidheing, S. (1998). Changing course: a global business perspective on development and the environment (5a ed.). Massachusetts: Institute of technology Massachusetts.
253. Schvarstein, L. (2004). La inteligencia de las organizaciones. Argentina: Paidós SAICF.
254. Secretaría de Educación Pública México (ed) (2009). Planeación institucional (metodología). México: Secretaría de Educación Pública.
255. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES (2009). Plan nacional para el buen vivir 2009-2013: construyendo un estado plurinacional e intercultural (versión resumida). Ecuador: SENPLADES.
256. Segarra, O. (2007). Los 15 círculos de autoliderazgo. Barcelona: Gestión 2000.
257. Senge, P. (2009). La revolución necesaria. Colombia: Norma.
258. Senge, P. (2005). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
259. Serra Belenguer, J., & Buguño Buguño, G. (2004). Gestión de la calidad en las pymes agroalimentarias. España: Universidad Politécnica de Valencia.
260. SGE 21:2008. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (2008). Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Madrid: Forética.
261. Shwalb, M., & García, E. (2004). Instrumentos y normas para evaluar y medir la responsabilidad social empresarial. Perú: Universidad del Pacífico.
262. Social Accountability International (2008). Social accountability 8000. Nueva York: SAI.

263. Soltura Lasería, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. La Habana: ISPJAE.
264. Steiner, G. (1996). Planeación estratégica: lo que todo directivo debe saber. México: CECSA.
265. Stern, C., & Stalk, G. (2002). Ideas sobre estrategia. Bilbao: Deusto.
266. Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
267. Suárez Mella, R. (1995). Modelo de evaluación del nivel organizativo para empresas industriales. Ponencia presentada en el seminario internacional de ciencias empresariales. Universidad de Matanzas, Cuba.
268. Suárez Mella, R., Hernández Blanco, A., & Collazo Labrador, A. (2001). El Reto: gestión de vitalidad en entornos competitivos. Ciudad de la Habana: Academia.
269. Summers, D. (2006). Administración de la calidad México: Pearson Educación.
270. Tamayo Alzate, A. (2001). Sistemas de información. Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.
271. Taylor, R. (2010). Third sector research. Johannesburgo: University of Witwatersrand.
272. Termes, R. (2004). Antropología del capitalismo (3ª ed.). Madrid: RIALP S.A.
273. Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). Administración estratégica (15ª ed.). México: McGraw-Hill.
274. Torresano, M. (2008). La responsabilidad social empresarial del concepto a la práctica. Revista Económica Perspectiva. XIV(6), 3-18
275. Tous Zamora, D., & Ciruela Lorenzo, A. (2005). Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 53, 209-240.
276. Tricker, B. (2010). Dirección corporativa: aciertos y errores de un puesto clave. Lima: Luppa Solutions.
277. Trimboli, J. (2002). Derechos de los consumidores y responsabilidad social empresarial.
<http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Derechos%20de%20los%20Consumidores%20y%20RSE.pdf>
278. Trischler, W. (1998). Mejora del valor añadido: ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarros. Barcelona: Gestión 2000.
279. Trueba Barahona, A. (2011). Pasado y presente: Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito: Gráficas Iberia.
280. Trujillo Dávila, M.A., & Vélez Bedoya, A.R. (2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. Revista Universidad y Empresa, (21), 291-308.
281. Udaindo, M. (1991). Gestión de la calidad. España: Díaz de Santos.

282. UNESCO (2009). Conferencia mundial sobre la educación superior: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Artículo presentado.
283. Unión Europea (2002). Libro verde la comisión europea (1ª ed.). Barcelona: ESADE - IPES.
284. University Alliance (2010). University social responsibility alliance. <http://www.usralliance.org/>
285. Valarezo González, K., Cesibel Valdiviezo, K., & Elizalde Robles, R. (2010). Responsabilidad social universitaria: comunicación estratégica y desarrollo sostenible. Artículo presentado en II congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Tenerife: Universidad La Laguna.
286. Valdés Hernández, L. (2005). Planeación estratégica con enfoque sistémico. México: Universidad Autónoma de México.
287. Valer Schreiber, Y. (2009). Taller de mapeo de grupos de interés. Material presentado en el curso de Responsabilidad Social de las Empresas. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
288. Valverde Chaves, J. (2009). Responsabilidad social universitaria: un compromiso de gestión para la generación de capital social. http://www.uinteramericana.edu/portal_data/lo_ultimo/rsu_capital_social.pdf
289. Vallaey, F. (2005). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria? Palestra Portal de Asuntos Públicos. <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=111>
290. Vallaey, F. (2007). Responsabilidad social universitaria: propuesta para una definición madura y eficiente. Programa para la formación en humanidades. http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf
291. Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). Manual de primeros pasos en responsabilidad social universitaria. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
292. Van Den Berghe Romero, E. (2005). Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI. Bogotá: ECOE.
293. Vargas Pizarro, M. (2009). Responsabilidad social empresarial en América Latina. <http://www.urjc.es/ceib/espacios/...iberoamericano.../PDH-R-E-2009-5.doc>
294. Vargas Sánchez, A., & Vaca Acosta, R. (2005). Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. 53, 241-260.
295. Vázquez, S.G. (2007). Responsabilidad social universitaria: acerca del desafío de formar profesionales con vocación y compromiso comunitario. Revista Atenea. Año IV(4), 78-87.

296. Velasco, G., Gondra, J., Moneva Abadía, J., & Rivero Torre, P. (2005). Responsabilidad social corporativa: aspectos jurídicos - económicos. Nueva Deli: Universidad de Jaume.
297. Velásquez, M.G. (2006). Ética en los negocios, conceptos y casos (6ª ed.). México: Pearson Educación.
298. Villalba, C. (2007). La competitividad responsable: ¿Mito o tendencia consolidada? *Peripecias*, N° 77.
299. VINCULAR (2007). Modelo de gestión de responsabilidad social empresarial. Chile: VINCULAR.
300. Vintró Sánchez, C., & Comajuncosa Casabela, J. (2010). Responsabilidad social corporativa: sinergias con los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral. <http://upcommons.upc.edu/eprints/bitstream/2117/10956/1/ISO%2026000.%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.%20SINERGIAS%20CON%20LOS%20SISTEMAS%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD.pdf>
301. Vries, H., & Verheul, H. (2003). Stakeholder identification in it standardization processes. *Standard making: a critical research frontier for information systems MISQ, special issue workshop*. <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/.../download?doi=10>
302. Werther, W., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility* (2a ed.). USA: SAGE.
303. Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic management and business policy*. Nueva Jersey: Pearson Education - Upper Saddle River.
304. World Business Council Sustainable Development (ed) (1992). *El Caso empresarial para el desarrollo sostenible*. Estados Unidos de Norte América: World Business Council for Sustainable Development.
305. Wright, A. (2005). The role of scenarios as prospective sense making devices. *Management Decision Journal*. 43(1), 86-101.
306. Yañes González, E. (1992). *Dirección estratégica: decisiones estratégicas*. La Habana: Talleres de impresión del SIME.
307. Zadey, S., & MacGillivray, A. (2007). *El estado de la competitividad responsable: el índice de competitividad responsable*. Inglaterra: Accountability.
308. Zambrano Barrios, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública* (1ª ed.). Caracas: Texto, C.A.
309. Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*, VI(330), 81-88.
310. Zuñiga Blanco, M., Montoya Maquín, J., & Cambronero Esquivel, A. (2007). *Gestión de proyectos de conservación y manejo de recursos naturales*. San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DEL AUTOR SOBRE EL TEMA DE LA TESIS

Publicaciones

1. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & **Viteri Moya, J. R.** (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista EIDOS*. (2), 1-13.
2. Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Ricardo Alonso, A., & **Viteri Moya, J. R.** (2011). Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al control de gestión empresarial. *Revista Enfoque*. (2), 1-39.
3. **Viteri Moya, J.R.** (2003). Nuevos desafíos en ciencias de la ingeniería: desarrollar mejores competencias profesionales. *Revista Campus UTE*. (33), 5.
4. **Viteri Moya, J.R.** (2007a). La universidad y la responsabilidad social empresarial. *Revista Campus UTE*. (46), 10. Repositorio digital. <http://repositorio.ute.edu.ec/>
5. **Viteri Moya, J.R.** (2007b). Universidad y sociedad. *Revista Cátedra*. (2). <http://www.ute.edu.ec/noticias/catedra/pages/art0014.html>
6. **Viteri Moya, J.R.** (2011c). Responsabilidad social. *Revista Enfoque*, (1), 84-93. ISSN: 1390-6542. http://uio.ute.edu.ec/fci_revista/2010/Viteri.pdf
7. **Viteri Moya, J.R.** (2012). La universidad debe responder a expectativas y necesidades de la sociedad. *Revista Campus UTE*. (57), 4. Repositorio digital. <http://repositorio.ute.edu.ec/>
8. **Viteri Moya, J.R.**, & Jácome Villacres, M.B. (2010). Impacto de los stakeholders en la gestión empresarial. *Revista Economía y Negocios*. (2), 104-107. http://uio.ute.edu.ec/portal/economia_negocios/revista.pdf
9. **Viteri Moya, J. R.**, & Jácome Villacres, M.B. (2011a). La responsabilidad social como modelo de gestión empresarial. *Revista Eidos*. (4), 92-100. ISSN: 1390-5007. <http://www.ute.edu.ec/posgrados/revistaEIDOS/edicion4/revista-eidos.html>
10. **Viteri Moya, J.R.**, & Jácome Villacres, M.B. (2011b). Situación de la responsabilidad social empresarial en el Ecuador. *Boletín Economía y Negocios*. (19), 2-5. http://www.ute.edu.ec/economia_negocios/boletin19-web.pdf
11. **Viteri Moya, J.R.**, & Jácome Villacres, M.B. (2012). La UTE y su conciencia sobre el cambio social. *Revista Ekos Negocios*. 84-85. ISBN: 978-9942-9992-7-6. http://www.ekosnegocios.com/negocios/rse_empresa.aspx?idempresa=12155#
12. **Viteri Moya, J.R.**, Jácome Villacres, M.B., & Beltrán Sinchiguano, E. (2011). Competitividad e innovación. *Revista Economía y Negocios*. (3), 50-55. ISSN: 1390-6674.
13. **Viteri Moya, J.R.**, Jácome Villacres, M.B., & Medina León, A. (2012a). La gestión socialmente responsable del conocimiento: caso Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial. *Memorias del VIII Congreso*

Internacional de Educación Superior "Universidad 2012". La Habana, Cuba. ISBN 978-959-1614-34-6.

14. **Viteri Moya, J.R.**, Jácome Villacres, M.B., & Medina León, A. (2012b). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. *Revista Ingeniería Industrial*. 33(3), septiembre-diciembre del 2012. ISSN: 1815-5936.
15. **Viteri Moya, J.R.**, Jácome Villacres, M.B., Medina León, A., & Piloto Fleitas, N. (2012c). Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Revista Ingeniería Industrial*. Aceptado a publicar 31-mayo-2012. ISSN: 1815-5936.

Participación en eventos

1. **Viteri Moya, J.R.** (2009). Responsabilidad social, calidad, productividad e innovación para pequeñas y medianas empresas. II Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Química del Ecuador. Quito, Ecuador.
2. **Viteri Moya, J.R.** (2010a). Equipos de trabajo interdisciplinarios de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería. Seminario Internacional para la Formación de Profesores de Ingeniería. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
3. **Viteri Moya, J.R.** (2010b). Impacto de los stakeholders en la gestión empresarial. Primer Congreso de Responsabilidad Social Empresarial. Quito, Ecuador.
4. **Viteri Moya, J.R.** (2011a). Innovación y excelencia. Sextas Jornadas de Ingeniería Electromecánica. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
5. **Viteri Moya, J.R.** (2011b). La responsabilidad social como un proceso sistémico para la excelencia universitaria. II Encuentro del Petróleo. Quito, Ecuador.
6. **Viteri Moya, J.R.** (2011d). Responsabilidad social empresarial y modelo de gestión socialmente responsable. Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible y Liderazgo para la Confederación Afroecuatoriana. Quito, Ecuador.
7. **Viteri Moya, J.R.** (2011e). Sostenibilidad social, ambiental y económica. II Congreso de Responsabilidad Social Empresarial: Desarrollo, Competitividad, Género y Equidad. Quito, Ecuador.
8. **Viteri Moya, J.R.**, Jácome Villacres, M.B., Carrión Palacios, V., & Medina León, A. (2011). La responsabilidad social como un proceso sistémico para la excelencia universitaria: caso Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial. V Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas. Cuba.
9. **Viteri Moya, J.R.**, Jácome Villacres, M.B., & Medina León, A. (2012a). La gestión socialmente responsable del conocimiento: caso Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial. VIII Congreso Internacional de Educación Superior "Universidad 2012". La Habana, Cuba.

Anexos

ANEXOS

Anexo 1. Modelos o procedimientos de Planificación Estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

RS- Responsabilidad social

P- Presente

PP- Parcialmente presente

NP- No presente

No	Autor (año)	Etapas	RS		
			P	PP	NP
1.	Mintzberg et al. (1991)	Establecimiento de la misión: definición de negocio, objetivos a largo plazo; revisión del ambiente externo: ambiente industrial, macroambiente, evaluación de oportunidades y amenazas; revisión del ambiente interno (análisis de la cadena de valores, análisis financiero, evaluación de fuerzas y debilidades); definición de estrategias empresariales; programas integrados.		X	
2.	Yañes González (1992)	Misión; grupos de implicados; factores claves; unidades y direcciones estratégicas; Matriz DAFO; problema estratégico general; solución estratégica general; escenarios; visión; piénselo 40 veces; opciones de acción estratégica; decisiones estratégicas; barreras a superar y planes de acciones.		X	
3.	Sallenave (1994)	Análisis interno (fortalezas y debilidades); análisis externo (amenazas y oportunidades); diagnóstico; objetivos; análisis estratégico interno; estrategia deseable; análisis competitivo externo; decisión estratégica; estrategia realizable; acción empresarial.			X
4.	Certo & Peters (1994)	Análisis ambiental; establecer una dirección organizativa; formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia; control estratégico.		X	
5.	Borges Andrade (1995)	Misión; información básica, mercado, compañía, ambiente externo (oportunidades y amenazas); estrategia básica; objetivos estratégicos; alternativas de selección; decisiones estratégicas; planes de acción.			X
6.	Menguzzatto & Renau (1995)	Misión; análisis del entorno; análisis interno; objetivos generales; estrategia actual; análisis del problema estratégico; búsqueda de estrategias posibles; estudio viabilidad; estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia; implementación.			X
7.	Bueno Campos (1996)*	Organización del proceso; análisis y pronóstico del entorno; análisis interno y determinación del posicionamiento; definición de la misión y objetivos; formulación y selección de las estrategias; elaboración del problema estratégico; implementación de las estrategias; control.			X
8.	Martínez Martínez (1996)	Visión corporativa; análisis interior; análisis entorno exterior; posición estratégica; fines (UEN); análisis interior UEN; principios estratégicos; análisis del entorno exterior de la UEN; técnicas de diagnóstico; fórmulas estratégicas básicas de negocio; programas de acción.			X

9.	Pérez Llanes (1996)	Misión; implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad); implicados internos (consejo de administración, departamentos, trabajadores); objetivos estratégicos; análisis estratégico. (Externo e interno); factores claves de éxito; competencias distintivas; matriz DAFO; estrategias genéricas; políticas; planes de contingencia; UEN; estrategias por esfera; marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración; soporte estratégico (segmentación); estructura; sistema de control; cultura; liderazgo; planes de acción; evaluación y control.		X	
10.	Steiner (1996)	Plan estratégico; temas estratégicos; análisis ambiental general, expectativas principales accionistas; alta dirección (misión, políticas, metas, programas, estrategias); planes tácticos, presupuestos; implantación, resultados operacionales.		X	
11.	Stoner (1996)	Responsabilidades sociales, formulación de metas y valores administrativos; identificación de los objetivos y la estrategia actual; análisis ambiental; análisis de los recursos: fortalezas y debilidades organizacionales; identificación de las amenazas y oportunidades estratégicas; análisis de brecha, determinación de la dimensión del cambio que se requiere en la actual estrategia toma de decisiones estratégicas; desarrollo de alternativas; evaluación de alternativas; selección de alternativa; implantación de la estrategia medición y control de los avances.		X	
12.	Andrews (1997)*	Condiciones y tendencias ambientales (económicas, teóricas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundial); oportunidades y riesgos; competencia o capacidad distintiva; recursos corporativos; consideración de todas las combinaciones; evaluación para determinar las mejores; coincidencias de oportunidades y recursos; elección de las estrategias.		X	
13.	Argenti (1997)*	Fijar metas; análisis de la brecha; evaluación de estrategias; formulación de estrategias; aplicación de la estrategia (proponer planes de acción y presupuesto).			X
14.	Bienmas (1997)*	Identificar problemas y oportunidades; fijación de objetivos; diseñar procedimientos para encontrar posibles caminos de solución; escoger la mejor solución; procedimientos de control.			X
15.	Goldsmith & Cloke (1997)	Sueños; visión; objetivos; barreras; estrategias; planes de acción.			X
16.	Weelen (1997)*	Entorno externo (implicados, social); entorno interno (estructura, recursos, cultura); formulación estratégica; implementación; evaluación y control.		X	
17.	Rodríguez González & Alemañy Ramos (1998)	Formulación de misión; definición de los implicados internos y externos; establecimiento de la visión; diagnóstico estratégico (interno y del entorno); análisis de brecha con el objetivo de definir el problema estratégico; búsqueda de posibles estrategias; realización de estudio de viabilidad y evaluación de las mismas (incluidas las posibles estrategias de contingencias diseñadas).		X	
18.	Gárciga Marrero (1999)	Análisis del entorno actual y futuro; análisis interno; visión misión; objetivos generales estratégicos; análisis de las estrategias actuales; determinación de la brecha estratégica; formulación de las estrategias, evaluación y selección; implementación.			X
19.	Rodríguez Valencia (1999)	Actual postura estratégica; análisis del entorno, análisis interno; valores, aspiraciones de los gerentes; presiones y responsabilidad social; rango limitado de alternativas y de estrategias; planes estratégico, a mediano plazo y a corto plazo; implementación y resultados.		X	

20.	Hoshin Kanri DPP (2000)*	Componente estratégico; definición y despliegues de las políticas anuales; ejecutar y evaluar la aplicación de la política anual; diagnóstico del presidente.			X
21.	Medianero Burga (2000)	Formulación estratégica (identificar visión, misión y objetivos actuales; diagnóstico de la realidad interna y externa; fijar misión, objetivos y estrategias); ejecución de la estrategia (fijar indicadores; cursos de acción; asignar recursos); evaluación de estrategia (medir y evaluar resultados).			X
22.	Blundell & Mordock (1997), citado por De Vall & Corella (2001)	Problema estratégico (Grupos de interés, análisis PEST); estrategias; visión de futuro; acciones; resultado.		X	
23.	Hill & Jones (2001)	Misión y metas corporativas; análisis externo, análisis interno; elección de estrategias; estrategia de negocios, corporativa, análisis de portafolio; estructura organizacional, conflictos políticos, control; integración (estrategia, estructura, control).			X
24.	Monares et al. (2001)	Analizar el ambiente externo e interno; determinar que espera alcanzar la empresa; analizar brecha entre el estado actual y meta; establecer plan estratégico; ejecutar, supervisar, ajustar y evaluar.			X
25.	López & Leal (2002)	Identificar problemas; determinar formación que puede resolver problemas; establecer objetivos formativos; fijar las actividades formativas para cada objetivo; identificar quienes participan; programar las actividades; evaluar la formación; medir y rectificar; establecer los indicadores o resultados.			X
26.	Mestre Sancho et al. (2002)	Situación de necesidad; diagnóstico de esta situación; evaluación de los recursos disponibles; toma de decisión; ejecución; análisis de resultados.			X
27.	Quesada Rettsachlag & Díez García (2002)	Análisis del entorno (en análisis externo analiza el componente ambiental, en análisis interno analiza: organización, gestión, oferta, recursos); misión; plan de cartera; decisiones estratégicas; ejecución.		X	
28.	Sainz de Vicuña (2003)	Análisis de situación interna y externa; diagnóstico situacional; sistema de objetivos corporativos; elección de estrategias; decisiones operativas; planes de acción.			X
29.	Bryson (2004)	Acuerdo inicial; identificación de expectativas, percepciones e intereses de actores sociales; análisis de los factores de la trama estratégica del sector; análisis de factores contextuales y tendencias que influyen sobre el sector; identificación de grupos estratégicos (participación de actores sociales); formulación estratégica; adopción y comunicación del plan; ejecución.		X	
30.	Fernández Romero (2004)	Fijación de fines; análisis externo; análisis interno; previsiones y escenarios; alternativas estratégicas; matrices de cartera; reflexión estratégica; planes contingentes; programas y presupuestos; sistemas de información; organización para planificación.			X
31.	Ronda Pupo & Marcané Laserra (2004)	Análisis estratégico; aprendizaje para mejorar desempeño; valores compartidos y finales; misión, visión y objetivos; formulación de la estrategia; implementación de la estrategia; control estratégico proactivo. Análisis de impactos.		X	
32.	Abascal Rojas (2005)	Análisis DAFO; misión y objetivos; estructura del negocio y UEN; portafolio del negocio; selección de la UEN; preparación del plan estratégico para cada UEN.			X
33.	Paris Roche (2005)	Análisis del entorno; objetivos generales; estrategias; proyectos (plan operativo anual); indicadores; seguimiento y evaluación.			X
34.	Peñarrieta de Córdova (2005)	Búsqueda de valores; formulación de la misión; diseño de estrategia; auditoria del desempeño; análisis de brechas; integración de los planes de acción; planeación de		X	

		contingencias; implementación. Incluye actores sociales.			
35.	Wright (2005)	Diagnóstico estratégico (interno y externo); definición de la dirección organizacional (misión, visión metas y objetivos); formulación de la estrategia; implementación de la estrategia control estratégico.			X
36.	Eyzaguirre Rojas (2006)	Fase filosófica (misión, visión, principios y valores, ética); fase analítica (análisis interno y externo); fase programática (objetivos); fase operativa (estrategias con la participación de actores sociales, actividades, proyectos); fase cuantitativa (indicadores, metas, recursos).		X	
37.	Fernández Güell (2006)	Negociación de acuerdo inicial; clarificación de: misión, valores, mandatos; análisis interno/externo; identificación de temas estratégicos; formulación de estrategias; determinación de visión; implantación.			X
38.	Ferriol Sánchez (2006)	Planificación y organización del proceso de planificación estratégica.; evaluación del cumplimiento de la estrategia diseñada en el ciclo de proyección anterior; análisis estratégico del entorno; formulación de misión, visión y valores compartidos; diagnóstico estratégico; formulación de objetivos estratégicos; aseguramiento, integración y socialización de la estrategia; evaluación del proceso de planificación estratégica.			X
39.	Kotler (2006)	Misión; análisis del entorno externo e interno; formulación de objetivos, estrategia y programas de acción; ejecución, <u>feedback</u> y control.			X
40.	MIDEPLAN y Programa de las Naciones Unidas citado por Lira (2006)	Visión de la firma; postura estratégica y guías; misión del negocio; formulación de estrategia funcional; consolidación de estrategias funcionales y de negocios; definición y evaluación de programas específicos a nivel de negocios y a nivel funcional; asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión; preparación del presupuesto a nivel de negocios; consolidación de presupuesto y aprobación de fondos operacionales y estratégicos.			X
41.	Summer (2006)	Desarrollo del objetivo principal o visión; desarrollo de un objetivo estratégico; desarrollo de una estrategia organizacional, de administración y de implementación.			X
42.	Wheelen & Hunger (2006)	Análisis externo e interno; formulación de la estrategia; implementación de la estrategia; evaluación y control.			X
43.	Álamo Vera & García Soto (2007)	Preplanificación; análisis del entorno (incluye los grupos de interés); evaluación del ámbito interno; declaración de misión/visión; identificación de ejes estratégicos; formulación de objetivos y estrategias; implementación y control.		X	
44.	Alfonso Robaina & Hernández Torres (2008)	Diseño estratégico básico (incluye objetivos de desarrollo humano y estudio ambiental); Diseño estratégico basado en procesos (incluye matriz de relaciones internas y externas); implantación y supervisión.		X	
45.	Carrión Maroto (2007)	Análisis de los grupos de interés, la ética empresarial y el entorno social; misión, visión y objetivos estratégicos; análisis estratégicos; formulación de estrategia; implantación de estrategia.		X	
46.	Lazo Vento <u>et al.</u> (2007)	Misión; procesos estratégicos claves; implicados principales, diagnóstico estratégico, escenario tendencial; visión; objetivos generales, revisión de las direcciones estratégicas; objetivos estratégicos por ARC; programas de implantación; implementación municipal; diseño estrategia empresarial y municipal; divulgación, compromiso, negociación de los objetivos.		X	

47.	Membrado Martínez (2007)	Misión, visión, valores; análisis de la información de los grupos de interés; análisis interno y del entorno; definición de la política y estrategia; objetivos y planes de negocio; despliegue, implantación y comunicación (con el cuadro de mando integral); principios de la excelencia de la gestión.		X	
48.	Navas López & Guerras Martín (2007)	Misión y objetivos; análisis externo; análisis interno; diseño de opciones estratégicas; puesta en práctica; control.			X
49.	Rosas Vázquez (2007)	Descripción del rumbo (visión, misión, valores -según involucrados-, política de calidad -refiere el compromiso, las condiciones de los interesados y a plena satisfacción de los beneficiarios-, 1er bosquejo de objetivos estratégicos); antecedentes (historia, análisis de tendencias en factores internos y externos); diagnóstico (FODA); generación de estrategias, evaluación y selección de la estrategia básica; propuesta de implementación de la estrategia (brechas); definición de proyectos de mejora continua; redefinición de objetivos estratégicos; desglose en metas a corto, mediano y largo plazo; construcción del programa de trabajo por meta (actividades, asignación de recursos); establecimiento de políticas; mecanismos de seguimiento, evaluación y control.		X	
50.	Thompson et al. (2007)	Definir el negocio y estrategias, una misión estratégica; establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño; formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados; preparar y ejecutar el plan estratégico; evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.			X
51.	Zambrano Barrios (2007)	Análisis de la situación del gobierno y su entorno (incluye las prioridades de la comunidad y el gobierno); posicionamiento estratégico; definición de misión, visión, objetivos, metas y valores; procesamiento de problemas; diseño del plan; situación objetivo del plan; análisis estratégico (incluye estudio de actores); organización necesaria del gobierno; diseño de la organización gubernamental, oficina de gobernante y sistemas de alta dirección.		X	
52.	Zúñiga Blanco et al. (2007)	Definición de situación, visión y misión; diagnóstico organizacional; estrategias de intervención; planes de corto y mediano plazo; programas y proyectos.			X
53.	De Borja (2008)	Análisis del entorno; desarrollo de estrategia corporativa; tipo de ventaja competitiva; estrategia de implantación; toma de decisión.			X
54.	Fernández Romero (2008)	Preparación del plan estratégico; discusión de visión, misión, valores y objetivos; evaluación interna y externa; descripción de la evaluación esperada en los factores; definición de líneas estratégicas.			X
55.	González Valdés et al. (2008)	Determinar propósito estratégico, análisis externo; análisis interno; determinación de escenarios y factores clave de éxito; determinación de áreas de resultados clave y objetivos estratégicos por cada una; diseño de estrategias; implementación.			X
56.	Kaplan & Norton (2008)	Clarificar la misión, valores y visión; realizar un análisis estratégico (externo - PESTEL-, interno, y competitivo); formular la estrategia (incluye la gestión del riesgo organizacional, la propuesta de valor al cliente, la innovación y la RS). En la RS incluye: comunidad local, ISO 14001 y SOX 404**.		X	
57.	Fernández Sánchez et al. (2009)	Visión; objetivo; estrategia (incluye grupos de interés); puesta en práctica y control estratégico; valor para los accionistas.		X	

58.	López López & Curiel (2009)	Promoción de la planificación estratégica turística; definición de estrategias; establecimiento de objetivos, ejecución de planes de acción; seguimiento de evaluación.			X
59.	Navajo Gómez (2009)	Organización del proceso; análisis estratégico; formulación estratégica; implantación de estrategias; control estratégico.			X
60.	Secretaría de educación pública de México (2009)	Planteamiento estratégico; planteamiento operativo; ejecución, seguimiento y evaluación.			X
61.	Soltura Laseria (2009)	Ambientación y evaluación de las premisas; diagnóstico del nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional y el nivel de integración estratégica del sistema de competencias de la organización; diseño estratégicamente integrado de las competencias organizacionales y de los procesos; diseño de la arquitectura individual basada en competencias; implantación, control y retroalimentación.			X
62.	De la Rosa Albuquerque y Lozano Carrillo (2010)	Misión y visión; objetivos estratégicos; implementación de estrategias; control y evaluación.			X
63.	Rodríguez Castillo (2010)	Preparación (conceptualización del cambio, análisis histórico); direccionalidad estratégica (valores, cultura organizacional, misión y visión); segmentación estratégica (unidades estratégicas de proyectos, áreas de resultados claves y factores claves de éxito); diagnóstico estratégico (internos y externos, análisis DAFO); prospección (análisis de escenarios); proyección estratégica (objetivos estratégicos y sus criterios de medida, estrategias y planes de acción).			X
64.	Trullenque Adell (2010)	Formulación de la estrategia (misión, visión y valores; valor público; análisis externo e interno, impacto sobre los grupos de interés); concreción operativa de la estrategia (modelo de creación de valor, indicadores estratégicos, metas, acciones estratégicas, mapas estratégicos, cuadros de mando, cartera de iniciativas estratégicas); implantación de la estrategia (considerando todos los actores implicados); seguimiento y realimentación (información contextualizada y compartida de forma transparente).		X	

*Citados por Ronda Pupo y Marcané Laserra (2004).

**PESTEL, incluye los análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental) y legal; ISO 14001, contiene las especificaciones y los elementos para implantar un Sistema de Gestión Ambiental; y, SOX 404, es la Ley Sarbanes Oxley, su título oficial en inglés es Sarbanes-Oxley Act of 2002, nace en Estados Unidos para monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, con el fin de evitar fraudes y riesgo de bancarrota. Se conoce también como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista.

Anexo 2. Análisis del sustento legal de los pilares contemplados en el modelo conceptual.

Liderazgo (Correa Delgado, 2010)		
Lugar	Intervención	
158 Conferencia de Ministros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo – OPEP	“La OPEP puede hacer mucho más (...) para la sostenibilidad del planeta. Es cuestión de (...) mostrar el liderazgo en asuntos de sostenibilidad”	
Transparencia y Rendición de Cuentas (LOES, 2010)		
Título	Capítulo	Artículo
Título II Autonomía Responsable de las Universidades y Escuelas Politécnicas	Capítulo 1 Ejercicio de La Autonomía Responsable	Art. 17.- Reconocimiento de la autonomía responsable.- En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas.
		Art. 18.- Ejercicio de la autonomía responsable.- La autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas consiste en: i) La capacidad para determinar sus formas y órganos de gobierno, en consonancia con los principios de alternancia, equidad de género, transparencia y derechos políticos señalados por la Constitución de la República, e integrar tales órganos en representación de la comunidad universitaria, de acuerdo a esta Ley y los estatutos de cada institución.
Título III El cogobierno	Capítulo 2 Patrimonio y Financiamiento de las Instituciones de Educación Superior	Art. 25.- Rendición de cuentas.- Las instituciones del Sistema de Educación Superior deberán rendir cuentas del cumplimiento de sus fines y de los fondos públicos recibidos, mediante el mecanismo que establezca la Contraloría General del Estado, en coordinación con la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y conforme las disposiciones de la Ley que regula el acceso a la información.
		Art. 27.- Rendición social de cuentas.- 2. Las instituciones que forman parte del Sistema de Educación Superior, tienen la obligación anual de rendir cuentas a la sociedad , sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos. La rendición de cuentas también se lo realizará ante el Consejo de Educación Superior.
		Art. 50.- Obligaciones adicionales del Rector o Rectora.- Presentar un informe anual de rendición de cuentas a la sociedad, a la comunidad universitaria o politécnica, al Consejo de Educación Superior y a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, que será publicado en un medio que garantice su difusión masiva.

Anexo 2 (Continuación)

Transparencia y Rendición de Cuentas (Asamblea Constituyente, 2008)		
Título IV Participación y Organización del Poder	Capítulo 1 Participación en Democracia. Sección 3: Participación en los diferentes niveles de gobierno	Art. 100.- En todos los niveles de Gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para: 4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.
	Capítulo 5 Función de Transparencia y Control Social. Sección 1 Naturaleza y Funciones	Art. 204.- El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación. La Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción.
Título VII Régimen del Buen Vivir	Capítulo 1 Inclusión y Equidad. Sección 1 Educación	Art. 355.- El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable . Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad , sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.
Compromiso (LOES, 2010)		
Título VI Pertinencia	Capítulo 2 Creación de Universidades y Escuelas Politécnicas	Art. 109.- Requisitos para la creación de una universidad o escuela politécnica.- Quien promueva la creación de una universidad o escuela politécnica deberá presentar al Consejo de Educación Superior una propuesta técnico- académica, que contenga los siguientes requisitos: modelo curricular y pedagógico, mallas y diseños macro y micro curriculares, perfiles profesionales, programas analíticos con descripción de objetivos, contenidos, recursos, forma de evaluación, bibliografía, cronograma de actividades, número de créditos, la diversidad pluricultural y multiétnica, la responsabilidad social y compromiso ciudadano
	Capítulo 3 Principios del Sistema de Educación Superior	Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior.- Son funciones del Sistema de Educación Superior: c) Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad , debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística.

Anexo 2 (Continuación)

Formación (LOES, 2010)		
TÍTULO	CAPÍTULO	ARTÍCULO
Título I Ámbito, Objeto, Fines y Principios del Sistema de Educación Superior	Capítulo 2 Fines de la Educación Superior	Art. 4.- Derecho a la Educación Superior.- El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia.
		Art. 11.- Responsabilidad del Estado Central.- El Estado Central deberá proveer los medios y recursos únicamente para las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior, así como también, el brindar las garantías para que las todas las instituciones del aludido Sistema cumplan con: c) Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística.
Título VII Integralidad	Capítulo 2 Tipología de Instituciones, y Régimen Académico. Sección 2: Régimen Académico	Art. 124.- Formación en valores y derechos.- Es responsabilidad de las instituciones del Sistema de Educación Superior proporcionar a quienes egresen de cualesquiera de las carreras o programas, el conocimiento efectivo de sus deberes y derechos ciudadanos y de la realidad socioeconómica, cultural y ecológica del país; el dominio de un idioma extranjero y el manejo efectivo de herramientas informáticas.
Título IX Instituciones y Organismos del Sistema de Educación Superior	Capítulo 1 Instituciones de Educación Superior	Art. 160.- Fines de las Universidades y Escuelas Politécnicas.- Corresponde a las universidades y escuelas politécnicas producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal; la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana; la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.
Formación (Asamblea Constituyente, 2008)		
Título VII Régimen del Buen Vivir	Capítulo 1 Inclusión y Equidad. Sección 1: Educación	Art. 343.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente. El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.
		Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Anexo 3. Alineación del procedimiento con el marco legal referido a la Responsabilidad Social en la Educación Superior ecuatoriana.

Ley	Descripción	Procedimiento: fases en que se concretan
<p>Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Constituyente 2008)</p>	<p>Art. 355. El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas con autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.</p> <p>Art. 344. El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema.</p>	<p>Planificación: diagnóstico basado en las percepciones de los grupos de interés para implicarlos en la toma de decisiones, la mejora de los procesos sustantivos y garantizar su compromiso con lo legislado.</p> <p>Implementación: planes de acción en los procesos sustantivos y las perspectivas ambiental y comunicacional, para generar impactos: educativo (formación de profesionales socialmente responsables); organizacional (comunidad universitaria y grupos de interés); cognoscitivo (soluciones viables y sustentables); social (proyectos de vinculación para el desarrollo sustentable de la sociedad); ambiental (generado por las actividades del quehacer universitario); y comunicacional (transparencia y rendición de cuentas a los grupos de interés, memoria de sostenibilidad).</p> <p>Monitoreo y evaluación: evaluación de la RSU (índice integral) en aspectos: consideración de los derechos humanos, inserción de materias de RS, orientación estratégica alineada a constitución, líneas de investigación vinculadas a necesidades sociales, alineación con el Plan Nacional para el Buen Vivir, desarrollo de memorias de sostenibilidad.</p>
<p>LOES (2010)</p>	<p>Artículo 17. Las universidades observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas.</p> <p>Artículo 107. La Educación Superior responde a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, al desarrollo y diversidad cultural, a través de la articulación de su oferta (docente, de investigación y de vinculación) con la sociedad, con la demanda académica y con las necesidades de desarrollo local, regional y nacional.</p>	<p>Seguimiento y mejora continua: búsqueda permanente de soluciones, reajustes y cambios que tributen a alcanzar los resultados esperados: excelencia académica, profesionales socialmente responsables, desarrollo social sustentable, con el cumplimiento de: la Constitución, la ley de Educación Superior y las exigencias de la comunidad ecuatorianas.</p>

Anexo 4. Encuestas de percepción para los grupos de interés.

Carrera:..... Fecha:...../...../.....

Escala de Valoración:
 0:No corresponde/No tengo elementos para evaluar 1:Malo - 2: Regular - 3: Bueno - 4:Muy Bueno - 5: Excelente

Encuesta para Docentes Investigadores - Gestión Social del Conocimiento.

Fuente: Adaptado de Vallaeyes et al. (2009).

ITEM	Factores de evaluación	0	1	2	3	4	5
1	La FCI cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.						
2	Los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados.						
3	Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados a través de entrevistas, reuniones comunitarias u otros dispositivos.						
4	Los grupos externos involucrados en la investigación participan de su evaluación final, cuyos resultados se integran al documento.						
5	Problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.						
6	Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios.						
7	En la universidad existen dispositivos de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores.						
8	La FCI establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, ONG) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.						
9	La FCI cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles.						
10	La FCI cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.						
11	En la FCI se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos.						
12	La FCI cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.						
13	La FCI promueve la divulgación científica y la difusión del saber a públicos marginados de la academia.						
14	La FCI investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.						
15	La FCI promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y la producción de conocimientos propios.						
16	La FCI promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.						
17	Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de formación.						
18	Los proyectos de investigación incorporan sistemáticamente a los alumnos.						
19	Los investigadores de la universidad disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo desean.						
20	La universidad promueve un código de ética de la ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.						

Anexo 4. (Continuación)

Campus responsable - Encuesta para personal no docente

ITEM	Factores de evaluación	0	1	2	3	4	5
1.	Estoy de acuerdo con el nivel de remuneración que brinda la universidad.						
2.	Estoy de acuerdo con los beneficios sociales que brinda la universidad.						
3.	Estoy de acuerdo con los beneficios profesionales que brinda la universidad.						
4.	Dentro de la FCI se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.						
5.	Existe un buen clima laboral entre el personal.						
6.	La FCI brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.						
7.	Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la FCI.						
8.	No existe discriminación en el acceso al empleo, ni por género, región, raza, orientación política o sexual.						
9.	La FCI es socialmente responsable con su personal no docente.						
10.	La FCI es ambientalmente responsable.						
11.	Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.						
12.	El personal recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la FCI.						
13.	La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.						
14.	Las autoridades de la FCI han sido elegidas en forma democrática y transparente.						
15.	Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.						
16.	En la universidad hay libertad sindical.						
17.	La FCI informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que en conciernen y afectan.						
18.	Se brinda, periódicamente, información económico-financiera al personal de la FCI						
19.	Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.						
20.	Los mensajes publicitarios que difunde la FCI son elaborados con ciertos criterios éticos y de responsabilidad social.						
21.	La FCI busca realizar eventos para promover valores y temas de responsabilidad social.						

Campus responsable - Encuestas para estudiantes

ITEM	Factores de evaluación	0	1	2	3	4	5
1.	En la FCI las relaciones interpersonales son en general respeto y cordialidad.						
2.	Percibo que hay un buen clima laboral entre los trabajadores de la universidad.						
3.	Entre los profesores y estudiantes hay un trato de respeto y colaboración.						
4.	No percibo discriminación por género, raza, nivel socioeconómico u orientación política o sexual.						
5.	Hay equidad de género en el acceso a los puestos directivos.						
6.	Me siento escuchado como ciudadano, puedo participar en la vida institucional.						
7.	La FCI está organizada para percibir a estudiantes con necesidades especiales.						
8.	.La FCI toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.						
9.	He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la FCI.						
10.	Percibo que el personal de la FCI recibe una capacitación y directivas para el cuidado del medio ambiente en el campus.						

11.	Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.							
12.	Las autoridades toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.							
13.	.Percibo coherencia entre los principios que declara la Facultad y lo que se práctica en el campus.							
14.	Los estudiantes se preocupan y participan activamente en la vida de la universidad.							
15.	Los estudiantes tienen una participación adecuada en las instancias del gobierno.							
16.	En la FCI reina la libertad de expresión y participación para todo el personal docente, no docente y estudiantes.							
17.	Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta a la universidad.							
18.	Los mensajes publicitarios que difunde la FCI son elaborados con ciertos criterios éticos y de responsabilidad social.							
19.	La FCI nos invita a mantener buenas relaciones con las universidades con las cuales compete.							
20.	La FCI busca realizar eventos para promover valores y temas de responsabilidad social.							

Participación social - Encuestas para estudiantes

	Factores de evaluación	0	1	2	3	4	5
1.	Percibo que mi Facultad se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de desarrollo.						
2.	Percibo que mi Facultad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).						
3.	La FCI brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.						
4.	En mi Facultad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, problemas sociales y ambientales.						
5.	Existe en la universidad una política explícita para evitar la discriminación en la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.						
6.	En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la Facultad nos motiva participar de ellos.						
7.	En el transcurso de mis estudios he podido ver que asistencialismo y desarrollo están poco relacionados.						
8.	Desde que estoy en la FCI he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por mi Facultad.						
9.	Los estudiantes que egresan de mi Facultad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.						
10.	En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.						

Anexo 4. (Continuación)

Formación profesional y ciudadana - Encuestas para estudiantes

Factores de evaluación		0	1	2	3	4	5
1.	La FCI me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.						
2.	Mi formación es real, humana, profesional y no solamente especializada.						
3.	La FCI me motiva para ponerme en lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.						
4.	Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.						
5.	Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno.						
6.	Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza.						
7.	Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.						
8.	Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.						
9.	Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.						
10.	Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.						

Encuesta para el Sector Productivo. Fuente: Elaboración propia.

ITEM	Factores de evaluación	0	1	2	3	4	5
1.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial promueve eventos de difusión del conocimiento para contribuir al desarrollo del país						
2.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial forma con valores a sus estudiantes						
3.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial desarrolla actividades de vinculación con la sociedad						
4.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial forma profesionales capaces y útiles para los sectores productivos del país						
5.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial realiza investigaciones que aportan al desarrollo del país						
6.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial contribuye a la solución de los problemas de la sociedad						
7.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial tiene una administración apropiada						
8.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial tiene un proceso de mejoramiento continuo						
9.	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial realiza sus actividades con responsabilidad social						

Anexo 4. (Continuación)**Encuesta Padres de Familia. Fuente:** Elaboración propia.

ITEM	Factores de evaluación	0	1	2	3	4	5
1	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial promueve eventos de difusión del conocimiento para contribuir al desarrollo de la sociedad						
2	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial forma con valores a sus estudiantes						
3	Conoce usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial desarrolla actividades de vinculación con la sociedad						
4	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial forma profesionales capaces y útiles para los sectores productivos de la sociedad						
5	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial realiza investigaciones que aportan al desarrollo de la sociedad						
6	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial contribuye a la solución de los problemas de la sociedad						
7	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial tiene una administración apropiada						
8	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial tiene un proceso de mejoramiento continuo						
9	Considera usted que la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial realiza sus actividades con Responsabilidad Social						

Anexo 5. Plan estratégico de desarrollo institucional 2008-2012.

Proceso	Objetivo	Metas a cumplirse	Forma de evaluación	Período	
Docencia	Cualificar el talento humano.	Capacitar al 15% de los docentes en el área de la investigación científica.	Informe anual de resultados de la capacitación.	Dic-2008 a Dic-2012.	
		Preparar un plan de capacitación y perfeccionamiento docente de la Facultad.	Informe anual del Plan de capacitación.	Ene-2010 a Ene-2012.	
		Ejecutar, al menos, el 80% del plan de capacitación y perfeccionamiento docente.	Informe anual de resultados de capacitación.	Dic-2010 a Dic-2012.	
		Realizar al menos un evento anual (reuniones, foros, seminarios, cursos, talleres), para generar espacios de discusión sobre la trascendencia del desarrollo de la extensión, la investigación y la gestión académica como procesos complementarios a la docencia.	Informe anual con cantidad y frecuencia de los eventos realizados.	Dic-2008 a Dic-2012.	
		Consolidar el Sistema de Admisión y Nivelación.	Informe semestral de los cursos de nivelación desarrollados en la facultad. Una vez que se defina el sistema interno se reportará la admisión.	Mar-Oct. 2010 a Mar-Oct. 2012	
		Realizar al menos un evento de carácter formativo por carrera, donde participen estudiantes de la facultad.	Informe anual de los eventos realizados en la facultad.	Dic-2010 a Dic-2012	
		Realizar al menos un evento cultural y deportivo con los estudiantes de la Facultad.	Informe anual de los eventos realizados en la facultad.	Dic-2010 a Dic-2012	
	Actualizar los planes curriculares de las carreras de pregrado que oferta la Facultad.	Actualizar anualmente la programación microcurricular de las carreras de la Facultad. Reestructurar la maestría en el área de Alimentos.	Informe de actualización de los planes curriculares. Proyecto de Maestría	Sep-2008 a Sep-2012 Abr-2008 a Abr-2012	
	Investigación	Fortalecer el proceso de investigación.	Actualizar anualmente las líneas de investigación y temas de titulación de tesis.	Informe anual de líneas y temas de titulación.	Abr-2009 a Abr-2012.
			Organizar, anualmente, al menos un evento científico que propicie la divulgación de los resultados de las	Informe del evento realizado.	Dic-2010 a Dic-2012.

		investigaciones de la Facultad.		
		Participar en al menos un evento científico para la divulgación de los resultados de investigaciones realizadas	Informe anual de la participación en eventos.	Dic-2010 a Dic-2012.
		Publicar anualmente la revista ENFOQ-UTE, órgano de difusión científica de la FCI y obtener el registro ISSN. Antes 702	Informe anual de la publicación. Obtención del número ISSN	Jul-2011 a Jul-2012
	Organizar y consolidar grupos de investigación interdisciplinarios que aborden proyectos con impacto social.	Promover la realización de, al menos, 2 proyectos y trabajos interdisciplinarios anuales en la Universidad, centrados en problemas nacionales, mediante el reconocimiento explícito de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería.	Informe anual de proyectos presentados.	Dic-2008 a Dic-2012
	Promover la formación de grupos de investigación y promover la movilidad académica con universidades extranjeras.	Promover la presentación de al menos 7 proyectos en la convocatoria anual de investigación de la Universidad.	Informe anual de los proyectos presentados por convocatoria.	Dic-2008 a Dic-2012.
		Realizar, anualmente, al menos una visita a una universidad internacional.	Informe anual de la visita.	Dic-2008 a Dic-2012.
		Firmar convenios con al menos una universidad del exterior anualmente.	Informe anual de los convenios suscritos.	Dic-2009 a Dic-2012.
		Movilizar al menos un profesor visitante al año a la UTE.	Informe de profesores visitantes.	Dic-2008 a Dic-2012
Vinculación	Desarrollar, en los estudiantes, nuevas habilidades de emprendimiento y responsabilidad social.	Realizar el diagnóstico de percepción de la responsabilidad social y los valores en la FCI y proponer un modelo de Gestión en RSU.	Informe del diagnóstico realizado Modelo de Gestión RSU propuesto.	Abr-2008 a Abr-2012
		Elaborar anualmente el plan de vinculación con la colectividad en coordinación con la Dirección de Vinculación	Plan de Vinculación	Feb-2011 a Feb-2012
		Ejecutar el plan de vinculación con la colectividad (meta 684) en coordinación con la Dirección de Vinculación	Informe de la ejecución del Plan de Vinculación.	Nov-2011 a Nov-2012
		Proporcionar anualmente al menos cuatro asesorías técnicas y/o servicios a las empresas e instituciones que lo requieran.	Informe anual de empresas e instituciones que han obtenido asesoría y servicios de la Facultad incluyendo los montos recibidos.	Dic-2008 a Dic-2012
		Estructurar al menos siete Programas de Vinculación	Aprobación de los programas de	Mar-2010.

		con la Colectividad en los que participen docentes y estudiantes de las diferentes carreras de la FCI.	vinculación propuestos.	Sep-2011 a Sep-2012
		Ejecutar los Programas de Vinculación con la Colectividad existentes.	Informe anual de Programas ejecutados por la Facultad con la participación activa de al menos 250 estudiantes de la Facultad y al menos 10 docentes.	Sep-2009. Dic-2011 a Dic-2012.
Gestión	Establecer innovadores procesos de calidad en la gestión de la Facultad.	Obtener y mantener, en excelentes condiciones de trabajo, los recursos didácticos necesarios (bibliografía, talleres y laboratorios, equipo audiovisual entre otros) y para apoyar la práctica docente y lograr la excelencia académica, en base a un análisis semestral de necesidades.	Informe de usos y necesidades de recursos didácticos.	Mar y Sep-2008 a Mar y Sep-2012.
		Organizar anualmente el evento UTEcnología.	Informe anual de la realización de evento,	Oct-2012.
		Determinar la relación entre los estudiantes nuevos y los estudiantes graduados.	Informe semestral de la relación entre estudiantes nuevos y estudiantes graduados de la Facultad. A partir de Mar-2011 incluir análisis cuantitativos.	Mar y Sep-2010 a Mar y Sep-2012.

Anexo 6. Plan de acción del 2011.

Procesos	Objetivo	Metas a cumplirse	Forma de evaluación	Período
Docencia	Cualificar el talento humano.	Capacitar anualmente al 15% de los docentes en el área de la investigación científica.	Informe anual de resultados de la capacitación.	Dic-2010 a Dic-2011.
		Preparar anualmente un Plan de Capacitación y Perfeccionamiento Docente de la Facultad.	Plan de capacitación.	Eene-2011 a Ene-2012.
		Ejecutar al menos el 80% del plan de capacitación y perfeccionamiento docente.	Informe anual de resultados de la capacitación de acuerdo al Plan.	Dic-2010 a Dic-2011.
		Realizar al menos un evento anual (reuniones, foros, seminarios, cursos, talleres), para generar espacios de discusión sobre la trascendencia del desarrollo de la extensión, la investigación y la gestión académica como procesos complementarios a la docencia.	Informe anual con cantidad y frecuencia de los eventos realizados.	Dic-2010 a Dic-2011
		Coadyuvar a la consolidación del Sistema de Admisión y Nivelación.	Informe semestral de los cursos de nivelación desarrollados en la facultad. Reporte de admisión del sistema interno.	Mar-Oct 2010 a Mar y Oct 2011.
		Realizar al menos un evento de carácter formativo por carrera en donde participen estudiantes de la facultad.	Informe anual de los eventos realizados en la facultad.	Dic-2010 a Dic-2011
		Realizar al menos un evento cultural y deportivo con los estudiantes de la Facultad.	Informe anual de los eventos realizados en la facultad.	Dic-2010 a Dic-2011
	Actualizar continuamente los planes curriculares de las carreras de pregrado que oferta la Facultad.	Actualizar anualmente la programación microcurricular de las carreras de la Facultad.	Informe de actualización de los planes curriculares.	Sep-2008 a Sep-2011
		Reestructurar la maestría en el área de Alimentos	Proyecto de Maestría	Abr-2010 a Abr-2011
		Realizar un estudio anual de pertinencia social en un programa de las carreras de la Facultad.	Informe anual de la evaluación académica del programa.	Dic-2010 a Dic-2011
Investigación	Fortalecer el proceso de investigación.	Actualizar anualmente las líneas de investigación y temas de titulación de tesis.	Informe anual de líneas y temas de titulación.	Abr-2010 a Abril-2011.

		Participar en al menos un evento científico para la divulgación de los resultados de investigaciones realizadas	Informe de la participación en el evento.	Dic-2010 a dic-2011.
		Organizar, anualmente, al menos un evento científico que propicie la divulgación de los resultados de las investigaciones de la Facultad..	Informe del evento realizado.	Dic-2010 a Dic-2011.
		Publicar anualmente la revista ENFOQ-UTE. Órgano de difusión científica de la FCI y obtener el registro ISSN. Antes 702	Informe anual de la publicación. Número ISSN	Jul-2011 a jul-2012
	Organizar y consolidar grupos de investigación interdisciplinarios que aborden proyectos con impacto social.	Promover la realización de al menos 2 proyectos y trabajos interdisciplinarios anuales en la Universidad, centrados en problemas nacionales, mediante el reconocimiento explícito de la FCI.	Informe de proyectos presentados anualmente.	Dic-2010 a Dic-2011.
	Promover la formación de grupos de investigación y promover la movilidad académica con universidades extranjeras.	Promover la presentación de al menos 7 proyectos en la convocatoria anual de investigación de la Universidad.	Informe de proyectos presentados por convocatoria.	Dic-2010 a Dic-2011.
		Realizar anualmente al menos una visita a una universidad internacional.	Informe de visita.	Dic-2010 a Dic-2011.
		Firmar convenios con al menos una universidad del exterior anualmente.	Informe de los convenios suscritos.En	Dic-2010 a dic-2011.
		Movilizar al menos un profesor visitante al año a la UTE.	Informe de profesores visitantes.	Dic-2010 a Dic-2011
Vinculación	Desarrollar en los estudiantes, nuevas habilidades de emprendimiento y responsabilidad social.	Realizar el diagnóstico de percepción de responsabilidad social y valores en la FCI y proponer un modelo de Gestión en RSU	Informe diagnóstico de Modelo de Gestión RSU	Abr-2010 a Abr-2011
		Elabora anualmente el plan de vinculación con la colectividad en coordinación con la Dirección de Vinculación	Plan de Vinculación	Feb-2011 a feb-2012
		Ejecutar el plan de vinculación con la colectividad (meta 684) en coordinación con la Dirección de Vinculación	Informe de la ejecución del Plan de Vinculación.	Nov-2011 a Nov-2012.
		Proporcionar anualmente al menos cuatro asesorías técnicas y/o servicios a las empresas e instituciones que lo requieran.	Informe anual de empresas e instituciones que han obtenido asesoría y servicios de la Facultad incluyendo los montos recibidos.	Dic-2010 a Dic-2011

		Estructurar al menos siete Programas de Vinculación con la Colectividad en los que participen docentes y estudiantes de las diferentes carreras de la FCI.	Aprobación de programas de vinculación propuestos.	Mar-2010, Sep-2011 a Sep-2012
		Ejecutar los programas de vinculación con la colectividad existentes.	Informe anual de Programas ejecutados por la Facultad con la participación activa de al menos 250 estudiantes de la Facultad y al menos 10 docentes.	Sep-2010, Dic-2011 a Dic-2012
Gestión	Establecer innovadores procesos de calidad en la gestión de la Facultad.	Obtener y mantener, en excelentes condiciones de trabajo, los recursos didácticos necesarios (bibliografía, talleres y laboratorios, equipo audiovisual entre otros) y para apoyar la práctica docente y lograr la excelencia académica, en base a un análisis semestral de necesidades.	Informe de usos y necesidades de recursos didácticos.	Mar y Sep-2011 a Mar y sep-2012.
		Organizar anualmente el evento UTEcnología. Antes 704.	Informe anual de la realización del evento.	Oct-2010 a Oct-2011.
		Determinar la relación entre los estudiantes nuevos y los estudiantes graduados.	Informe semestral de la relación entre estudiantes nuevos y estudiantes graduados de la FCI A partir de mar-2011 incluir análisis cuantitativos.	Mar y Sep-2010 a Mar y Sep-2012.

Anexo 7. Incorporación de los elementos de la RS en las mallas curriculares de las carreras de la facultad.

Año	Asignatura	Ingeniería Ambiental y Manejo de Riesgos Naturales	Ingeniería de Alimentos	Ingeniería Automotriz	Ingeniería Industrial y de Procesos	Ingeniería Informática y Ciencias de la Computación	Ingeniería Mecatrónica	Ingeniería de Petróleos
2008/2011	Seguridad e Higiene del Trabajo	x	x	x	x			x
	Salud Ocupacional			x	x			
	Ergonomía				x			
	Desarrollo de Emprendedores	x	x	x	x	x	x	
	Ética Profesional	x	x	x	x	x	x	x
	Realidad Nacional	x	x	x	x	x	x	x
	Estudio de Impacto ambiental y desastres	x						
	Impacto Ambiental		x	x	x			
	Problemas Ambientales relacionados con la comunidad	x						
Tecnología Limpias	x							
2011	Seguridad Alimentaria		x					
	Impacto Ambiental						x	x
	Seguridad e Higiene del Trabajo						x	
	Economía Empresarial	x	x	x	x	x	x	
	Gestión de la Innovación	x	x	x	x	x	x	x

Anexo 8. Plan de acción del 2012.

Proceso	Objetivo	Metas a cumplirse	Forma de evaluación	Período
Docencia	Actualizar continuamente los planes curriculares de las carreras de pregrado que oferta la FCI.	Actualizar anualmente la programación microcurricular de las carreras de la FCI.	Informe de actualización de los planes curriculares.	Sep-2011 a Sep-2012
		Realizar un estudio anual de pertinencia social en un programa de las carreras de la FCI.	Informe anual de la evaluación académica del programa.	Nov-2012
	Cualificar el talento humano.	Capacitar al 15% de los docentes en el área de la investigación científica.	Informe anual de resultados de la capacitación.	Nov-2012
		Preparar un plan de capacitación y perfeccionamiento docente de la FCI.	Informe anual del Plan de capacitación.	Ene-012.
		Ejecutar, al menos, el 80% del plan de capacitación y perfeccionamiento docente.	Informe anual de resultados de capacitación.	Nov-2011 a Nov-2012.
		Realizar al menos un evento anual (reuniones, foros, seminarios, cursos, talleres), por carrera sobre el desarrollo de la extensión, la investigación y la gestión académica como procesos complementarios a la docencia.	Informe anual con cantidad y frecuencia de los eventos realizados.	Dic-2011 a Dic-2012.
		Consolidar el Sistema de Admisión y Nivelación.	Informe semestral de los cursos de nivelación desarrollados en la FCI. Una vez que se defina el sistema interno se reportará la admisión.	Mar. y Oct. 2012.
		Realizar al menos un evento de carácter formativo por carrera, donde participen estudiantes de la FCI.	Informe anual de los eventos realizados en la FCI.	Dic-2011 a Dic-2012
		Realizar al menos un evento cultural y deportivo con los estudiantes de la FCI.	Informe anual de los eventos realizados en la FCI.	Dic-2011 a Dic-2012
		Investigación	Fortalecer el proceso de investigación.	Actualizar anualmente las líneas de investigación y temas de titulación de tesis.
Organizar, anualmente, al	Informe del			Dic-2011

		menos un evento científico para la divulgación de los resultados de las investigaciones.	evento realizado.	a Dic-2012.
		Participar en al menos tres eventos científicos	Informe anual de la participación en eventos.	Dic-2011 a Dic-2012.
		Publicar semestralmente la revista ENFOQ-UTE. Antes 702	Informe semestral de la publicación.	Jul., Dic-2011 a Jul., Dic-2012.
	Consolidar grupos de investigación interdisciplinarios que aborden proyectos con impacto social.	Promover la realización de al menos 2 proyectos y trabajos interdisciplinarios anuales de la FCI en la Universidad, centrados en problemas nacionales.	Informe de proyectos presentados anualmente.	Dic-2012.
	Promover la formación de grupos de investigación y promover la movilidad académica con universidades extranjeras.	Presentar al menos 7 proyectos en la convocatoria anual de investigación de la Universidad.	Informe de proyectos presentados por convocatoria.	Sep-2012
		Realizar anualmente al menos una visita a una universidad internacional.	Informe de visita.	Dic-2012.
		Firmar convenios con al menos una universidad del exterior anualmente.	Informe de los convenios suscritos.	Dic-2012.
		Movilizar al menos dos profesores visitantes al año a la UTE.	Informe de profesores visitantes.	Nov-2012
Vinculación	Desarrollar, en los estudiantes, nuevas habilidades de emprendimiento y responsabilidad social.	Elaborar anualmente el plan de vinculación con la colectividad en coordinación con la Dirección de Vinculación	Plan de Vinculación	Feb-2011 a Feb-2012
		Ejecutar el plan de vinculación con la colectividad (meta 684)	Informe de la ejecución del Plan de Vinculación.	Nov-2011 a nov-2012
		Proporcionar anualmente al menos cuatro asesorías técnicas y/o servicios a las empresas e instituciones que lo requieran.	Informe anual de empresas e instituciones que han obtenido asesoría y servicios de la FCI incluyendo los montos recibidos.	Dic-2012
		Estructurar al menos siete Programas de Vinculación con la Colectividad en los que participen docentes y estudiantes de las diferentes carreras de la FCI.	Aprobación de los programas de vinculación propuestos.	Sep-2011 a Sep-2012

		Ejecutar los Programas de Vinculación con la Colectividad existentes con la participación activa de al menos 250 estudiantes de la FCI y al menos 10 docentes.	Informe anual de Programas ejecutados por la FCI.	Nov-2012
		Obtener y mantener, en excelentes condiciones de trabajo, los recursos didácticos (bibliografía, talleres y laboratorios, equipo audiovisual entre otros) de apoyo a la práctica docente y lograr la excelencia académica.	Informe de usos y necesidades de recursos didácticos.	Nov-2012
Gestión	Establecer innovadores procesos de calidad en la gestión de la FCI.	Organizar anualmente el evento UTEcnología. Antes 704.	Informe anual de la realización de eventos.	Nov-2012
		Determinar la relación entre los estudiantes nuevos y los estudiantes graduados.	Informe semestral de la relación entre estudiantes nuevos y estudiantes graduados, con análisis cuantitativos.	Mar y Sep-2012.
		Determinar la relación entre los estudiantes nuevos y los estudiantes graduados.	Informe semestral de la relación entre estudiantes nuevos y estudiantes graduados de la FCI, con análisis cuantitativos.	Mar y Sep-2012.
		Ejecutar los planes de mejoras establecidos en la autoevaluación de las carreras: Ing. Informática y Ciencias de la Computación.	Informe de ejecución del plan de mejoras que incluya el impacto logrado en los indicadores de modelo de acreditación.	Jun. y Nov-2012
	Evaluar a las carreras, tendientes a un mejoramiento continuo y a su acreditación, cumpliendo los estándares establecidos por la autoridad competente.	Ejecutar los planes de mejoras establecidos en la autoevaluación de la carrera: Ing. Mecatrónica.	Informe de ejecución del plan de mejoras e impacto en los indicadores de acreditación.	Jun. y Nov-2012
		Ejecutar los planes de mejoras establecidos en la autoevaluación de la carrera: Ing. de Petróleos.	Informe de ejecución del plan de mejoras e impacto en los indicadores de acreditación.	Jun. y Nov-2012

		Ejecutar los planes de mejoras establecidos en la autoevaluación de la carrera: Ing. de Alimentos.	Informe de ejecución del plan de mejoras e impacto en los indicadores de acreditación.	Jun. y Nov-2012
		Ejecutar los planes de mejoras establecidos en la autoevaluación de la carrera: Ing. Industrial y de Procesos.	Informe de ejecución del plan de mejoras e impacto en los indicadores de acreditación.	Jun. y Nov-2012
		Ejecutar los planes de mejoras establecidos en la autoevaluación de la carrera: Ing. Automotriz.	Informe de ejecución del plan de mejoras e impacto en los indicadores de acreditación.	Jun. y Nov-2012
		Ejecutar los planes de mejoras establecidos en la autoevaluación de la carrera: Ing. Ambiental y Manejo de Riesgos Naturales.	Informe de ejecución del plan de mejoras e impacto en los indicadores de acreditación.	Jun. y Nov-2012