



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN**  
**INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

**TEMA:**

---

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR DEL ECUADOR**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas, Mención en Innovación Socioproductiva Sostenible

**Autora**

Silvia Alexandra Noroña Gallo

**Tutor:** Ing. Antonio Franco Crespo PhD.

**QUITO – ECUADOR**

**2020**

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Silvia Alexandra Noroña Gallo, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “SISTEMA DE GESTIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 31 días del mes de octubre del año 2020, firmo conforme:

Autor: Silvia Alexandra Noroña Gallo.

Firma: 

Número de Cédula: 1721778700

Dirección: Pichincha, Quito, La Magdalena.

Teléfono: 0995002930

Correo Electrónico: [silvia\\_norona@yahoo.com](mailto:silvia_norona@yahoo.com)

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “SISTEMA DE GESTIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR” presentado por Silvia Alexandra Noroña Gallo, para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible,

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 31 de Octubre del 2020



.....  
Ing. Antonio Franco Crespo PhD.  
C.C.: 1710017722

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 31 de Octubre de 2020



.....  
Silvia Alexandra Noroña Gallo

C.C: 1721778700

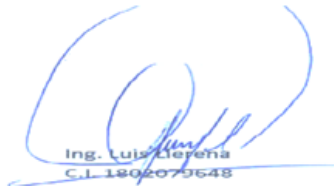
## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “SISTEMA DE GESTIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 31 de Octubre de 2020



.....  
Fernando Hallo  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Luis Llerena  
C.I. 1802079648

.....  
Luis Llerena  
VOCAL



.....  
Antonio Franco  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A mi hijo, quien me motiva a ser una mejor persona y buscar superarme cada día, para velar que su vida sea un viaje lleno de experiencias y aprendizajes. A mi madre quien con su apoyo, ejemplo y cariño me ha enseñado valores para luchar, esforzarme y cumplir mis metas.

*Silvia*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la universidad, a los docentes y tutor de este trabajo de investigación por la noble labor de formar y guiar profesionales de excelencia comprometidos y responsables con su entorno. Un agradecimiento especial al Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología por permitirme realizar esta investigación en su institución y por su inigualable contribución a la educación superior técnica y tecnológica del país.

*Silvia*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA .....</b>	<b>i</b>
<b>AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR .....</b>	<b>ii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....</b>	<b>iv</b>
<b>APROBACIÓN TRIBUNAL.....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Importancia y actualidad.....	1
Justificación .....	4
Planteamiento del problema.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	7

### CAPÍTULO I

<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
Antecedentes de la investigación.....	8
Desarrollo teórico del objeto y campo.....	9
La educación superior y su pertinencia social.....	9
Evolución del aseguramiento de la calidad en la educación superior en Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador.....	10
Principios y tendencias de la responsabilidad social.....	12



Modelo de responsabilidad social universitaria - RSU .....	15
Sistemas de gestión aplicados al modelo de responsabilidad social universitaria.....	22
Análisis de la responsabilidad social universitaria en Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador.....	28

## **CAPÍTULO II**

<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>30</b>
Paradigma y tipo de investigación .....	30
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos .....	31
Población y muestra .....	32
Instrumentos .....	33
Recolección de la información.....	35
Procesamiento de la información .....	35
Diagnóstico y resultados del problema de investigación del Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología.....	35
Análisis documental .....	35
Resultados del diagnóstico de la situación actual .....	39
Gestión de la responsabilidad social universitaria .....	47
Principales insuficiencias detectadas .....	48

## **CAPÍTULO III**

<b>PRODUCTO .....</b>	<b>51</b>
Propuesta de gestión del modelo de responsabilidad social universitaria .....	51
Nombre de la propuesta.....	51
Contribución de la propuesta .....	51
Objetivos de la propuesta .....	52
Elementos de la propuesta.....	52

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>86</b>
Conclusiones .....	86
Recomendaciones .....	88
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 RESULTADOS ACREDITACIÓN AÑO 2015 EN INSTITUTOS SUPERIORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS .....	11
TABLA NO. 2 PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	13
TABLA NO. 3 GRUPOS DE INTERÉS MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA .....	21
TABLA NO. 4 METAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA URSULA	25
TABLA NO. 5 OBJETIVOS PARA INVENTARIAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA VALLAEYS .....	26
TABLA NO. 6 VARIABLES PARA MEDIR IMPACTOS EDUCATIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA AUSJAL .....	27
TABLA NO. 7 LISTA DE INSTITUTOS CON MÁS ESTUDIANTES EN ECUADOR AL SEGUNDO SEMESTRE 2017 .....	29
TABLA NO. 8 ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES .....	34
TABLA NO. 9 ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA A DOCENTES .....	34
TABLA NO. 10 ASPECTOS RELEVANTES ENTREVISTAS ÁREAS GESTORAS IMPACTOS EDUCATIVOS.....	45
TABLA NO. 11 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN .....	54
TABLA NO. 12 IMPACTO EDUCATIVO POR VARIABLES Y POR ÁREA DE GESTIÓN .....	56
TABLA NO. 13 IMPACTO SOCIAL POR VARIABLES Y POR ÁREA DE GESTIÓN .....	57
TABLA NO. 14 IMPACTO GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO POR VARIABLES Y POR ÁREA DE GESTIÓN.....	59
TABLA NO. 15 IMPACTO ORGANIZACIONAL POR VARIABLE Y POR ÁREA DE GESTIÓN .....	61
TABLA NO. 16 IMPACTO AMBIENTAL POR VARIABLES Y POR ÁREA DE GESTIÓN .....	62
TABLA NO. 17 ANÁLISIS DE BRECHAS IMPACTO AMBIENTAL .....	63
TABLA NO. 18 ANÁLISIS DE BRECHAS IMPACTO ORGANIZACIONAL .....	64
TABLA NO. 19 ANÁLISIS DE BRECHAS IMPACTO GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO	66
TABLA NO. 20 ANÁLISIS DE BRECHAS IMPACTO EDUCATIVO .....	67
TABLA NO. 21 ANÁLISIS DE BRECHAS IMPACTO SOCIAL .....	69
TABLA NO. 22 INICIATIVAS PROPUESTAS IMPACTO AMBIENTAL .....	71

TABLA NO. 23 INICIATIVAS PROPUESTAS IMPACTO ORGANIZACIONAL.....	72
TABLA NO. 24 INICIATIVAS PROPUESTAS IMPACTO EDUCATIVO.....	73
TABLA NO. 25 INICIATIVAS PROPUESTAS IMPACTO SOCIAL.....	74
TABLA NO. 26 INICIATIVAS PROPUESTAS IMPACTO COGNITIVO.....	75
TABLA NO. 27 INDICADORES DEL IMPACTO AMBIENTAL .....	76
TABLA NO. 28 INDICADORES DEL IMPACTO ORGANIZACIONAL .....	77
TABLA NO. 29 INDICADORES DEL IMPACTO GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	79
TABLA NO. 30 INDICADORES DEL IMPACTO EDUCATIVO .....	81
TABLA NO. 31 INDICADORES DEL IMPACTO PARTICIPACIÓN SOCIAL .....	83
TABLA NO. 32 DURACIÓN ESTIMADA IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA NO. 1 PRINCIPALES ACTORES PARA EL DESARROLLO SOCIAL .....	5
FIGURA NO. 2 TASA BRUTA DE MATRÍCULA INSTITUTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS .....	12
FIGURA NO. 3 ROL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	18
FIGURA NO. 4 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA .....	19
FIGURA NO. 5 PROCEDIMIENTO SISTEMA DE GESTIÓN EN IES .....	24
FIGURA NO. 6 HOJA DE RUTA DE CINCO PASOS RSU .....	25
FIGURA NO. 7 CADENA DE VALOR ITB .....	37
FIGURA NO. 8 NÚMERO DE ESTUDIANTES POR CARRERA DE SEPTIEMBRE 2018 A FEBRERO 2019 .....	38
FIGURA NO. 9 RANGO DE EDAD DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS.....	39
FIGURA NO. 10 PERCEPCIÓN DE ESTUDIANTES SOBRE LA RSU .....	40
FIGURA NO. 11 RESULTADOS ENCUESTA ESTUDIANTES POR PREGUNTA IMPACTO DOCENCIA .....	40
FIGURA NO. 12 RESULTADOS ENCUESTA ESTUDIANTES POR PREGUNTA IMPACTO ORGANIZACIONAL .....	41
FIGURA NO. 13 RESULTADOS ENCUESTA ESTUDIANTES POR PREGUNTA IMPACTO SOCIAL .....	42
FIGURA NO. 14 PERCEPCIÓN DE DOCENTES SOBRE LA RSU .....	42
FIGURA NO. 15 RESULTADOS ENCUESTA DOCENTES POR PREGUNTA DEL IMPACTO DOCENCIA .....	43
FIGURA NO. 16 RESULTADOS ENCUESTA DOCENTES POR PREGUNTA DEL IMPACTO COGNITIVO .....	44
FIGURA NO. 17 RESULTADOS ENCUESTA DOCENTES POR PREGUNTA DEL IMPACTO SOCIAL .....	44
FIGURA NO. 18 RESULTADOS ENCUESTA DOCENTES POR PREGUNTA IMPACTO ORGANIZACIONAL .....	45
FIGURA NO. 19 RESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTAS A DOCENTES Y ESTUDIANTES POR IMPACTO EDUCATIVO .....	49
FIGURA NO. 20 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA .....	53
FIGURA NO. 21 RESULTADOS GLOBALES POR VARIABLE DE RSU .....	70

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCION DE POSGRAGO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN**  
**INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

**TEMA: SISTEMA DE GESTIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR.**

**AUTOR:** Silvia Alexandra Noroña Gallo

**TUTOR:** PhD. Antonio Franco Crespo

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Las organizaciones están obligadas por un deber ético y moral a realizar acciones de responsabilidad social, en el caso de las instituciones de educación superior (IES), con el nombre de responsabilidad social universitaria. Muchas de las actividades que realizan estas instituciones no se miden ni a nivel de resultados ni del impacto que generan en su ecosistema, y en los casos en que se levanta esta información, tienen un enfoque de acreditación o evaluación; no se ve como una gestión responsable de los impactos educativos, como una gestión transversal que decante en el desarrollo social del país. Es por ello, que este trabajo de titulación tiene como objetivo analizar un sistema de gestión para un modelo de responsabilidad social universitaria (RSU) en una institución de educación superior del Ecuador; que permita articular y evaluar acciones de los procesos de investigación, docencia, gestión organizacional y vinculación; lo que genera innovación organizacional mediante la implementación de acciones que generan valor y mejora continua. La investigación siguió el paradigma neopositivista, de enfoque mixto, del tipo descriptivo y de modalidad aplicada. El estudio se realizó en un instituto superior técnico y tecnológico, entre los principales hallazgos, podemos destacar que se realiza de manera favorable acciones de RSU, sin embargo, hace falta un sistema de gestión específico. En ese contexto, el aporte de la investigación es diseñar un sistema de gestión que articule cualidades y características del modelo RSU; desarrollar un análisis de brechas sobre acciones de responsabilidad social; identificar iniciativas de mejora y proponer indicadores de gestión por impacto educativo.

**DESCRIPTORES:** Desarrollo social, instituciones de educación superior del Ecuador, modelo de responsabilidad universitaria, sistema de gestión.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN**  
**INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

**THEME: MANAGEMENT SYSTEM OF THE UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY MODEL IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN ECUADOR.**

**AUTHOR:** Silvia Alexandra Noroña Gallo

**TUTOR:** PhD. Antonio Franco Crespo.

**ABSTRACT**

Organizations are bound by an ethical and moral duty to carry out actions of social responsibility, in the case of higher education institutions (HEI), under the name of university social responsibility. Many of the activities carried out by these institutions are not measured at the level of results or the impact they generate on their ecosystem, and in the cases in which this information is collected, they have an accreditation or evaluation approach; it is not seen as a responsible management of educational impacts, as a transversal management that influences the social development of the country. For this reason, this degree work aims to analyze a management system for a model of university social responsibility (USR) in a higher education institution in Ecuador; that allows to articulate and evaluate actions of the research, teaching, organizational management and linkage processes; which causes organizational innovation through the implementation of actions that generate value and continuous improvement. The research followed the neopositivist paradigm, mixed approach, descriptive type and of applied modality. The research was carried out in a higher technological institute in Ecuador, among the main findings, we can highlight that USR actions are carried out in a favorable way, however, a specific management system is needed. In this context, the contribution of the research is to design a management system that articulates qualities and characteristics of the USR model; develop a gap analysis on social responsibility actions; identify improvement initiatives and propose management indicators for educational impact.

**KEYWORDS:** Social development, higher education institutions of Ecuador, university model responsibility, management system.

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de implementar un modelo de responsabilidad social universitaria (RSU) en instituciones de educación superior (IES) radica en que estas organizaciones asuman un comportamiento coherente con el bienestar común y que busquen constantemente una sociedad sostenible mediante la gestión responsable de sus procesos transversales: docencia, investigación, vinculación y gestión organizacional. Por ello, este trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un sistema de gestión (SG) con base en el modelo de responsabilidad social universitaria, tomando como caso de estudio al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB).

### **Importancia y actualidad**

La investigación se realizó según la línea de investigación innovación organizacional socioproductiva sostenible. Esta propuesta contribuye con una herramienta que le permite a las IES alinear, transversalizar y desarrollar procesos de mejora continua sobre las acciones de responsabilidad social. Lo que genera una innovación social al incidir de manera ética y responsable en la formación del estudiante, en la generación del conocimiento científico y en el desarrollo de la sociedad con base al modelo de RSU.



Los efectos de la globalización ocasionan mayor desigualdad social, mala distribución de la riqueza y problemas ambientales; impactos negativos que son el reflejo de los excesos de las actividades económicas y sociales del hombre; provocan cambios en el planeta, ponen en riesgo la salud humana y aceleran la pérdida de la biodiversidad (Mateus & Brassat, 2002). Bajo ese contexto, las organizaciones reconsideran los aspectos sociales y medio ambientales y toman conciencia de su rol sobre el desarrollo social y sustentable del planeta.

La RS surge en el siglo XX, en la década de los setenta, se define como un sistema de gestión para las organizaciones que utiliza un enfoque de ética, de consumo sin comprometer los recursos futuros y de justicia con el fin de alcanzar un desarrollo social y ambiental (Cantú-Martínez, 2013; Vallaeys, 2008). En su gran mayoría, las empresas implementaron este concepto sobre sus actividades productivas y su gestión organizacional, a lo que se denominó responsabilidad social empresarial (RSE), donde lo primordial fue la sostenibilidad y los derechos de la comunidad. Según Vélez y Cano (2016), existen varios tipos de responsabilidad social, para los fines de esta investigación se estudiará la RSU.

Las sociedades a nivel mundial requieren del sector educativo acciones más eficientes que garanticen la calidad en los servicios que ofertan (Ramírez, 2013). En América Latina, hasta la década de los ochenta las IES en su mayoría eran públicas, de los noventa en adelante, se crearon instituciones privadas para atender el creciente número de estudiantes y la reducción del gasto público, hecho que se agudizó en la segunda mitad del siglo XX (Bernheim, 2008; Olvera, 2009). Este crecimiento y diversificación de instituciones de educación superior (ES) conllevó a la implementación de procesos de acreditación tanto a nivel nacional como regional; exigió que el rol de la ES responda a necesidades palpables de la sociedad y considere la educación como un bien público (Fernández & Lamarra, 2012). Según Zelaya (2010), en las últimas décadas los gobiernos de países industrializados y en vías de desarrollo generaron leyes para garantizar la calidad académica, las IES tuvieron un papel más activo en el crecimiento y desarrollo económico de la sociedad (Vargas, 2011).

Los cambios más fuertes fue en sus procesos sustantivos (Domínguez, 2010), lo que implicó ir del conocimiento convencional al conocimiento transdisciplinar, de la visión de la ciencia clásica a considerar y entender otras realidades desde lo complejo no desde lo lineal (Ramalho & Beltrán, 2012). En 1998, la UNESCO en la declaración mundial sobre la educación para todos según las necesidades básicas del aprendizaje, reconoció que parte de la misión de la educación superior, es educar y formar con ética y responsabilidad social. Otros organismos que influyen en las políticas y regulaciones de la ES son el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que según datos oficiales es una de las fuentes extranjeras más importantes de financiamiento para la educación en Latinoamérica (Woods, 2000); bajo este contexto, se desarrolló conceptos como calidad académica universitaria y pertinencia social.

En Ecuador, entre los años 90 y el año 2006, hubo una profunda inestabilidad social y política que provocó cambios estructurales en el país; en el año 2008, la nueva constitución estableció a la ES como una área prioritaria donde el estado garantiza su calidad y pertinencia social, alineándola al Plan Nacional del Buen Vivir hoy Plan Toda una Vida (Naranjo, 2016). En el país los órganos rectores de la ES son: la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT); el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). En marco normativo de la ES se encuentra en el Reglamento de Régimen Académico (2019), sus principales objetivos son: asegurar una formación de calidad, fortalecer la investigación, promover la integralidad de planes curriculares, contribuir con la movilidad e internacionalidad y fomentar una cultura ecológica. También en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), actualizada en el año 2018. En el Art. 107, menciona el principio de pertinencia de la educación superior, que referencia a que las IES deben responder a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial y a la diversidad cultural; en el mismo artículo se menciona sobre la articulación de los tres pilares de la ES y su demanda social.

## **Justificación**

En el congreso mundial “Para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior”, en 1995, celebrado por la UNESCO, se mencionó que las IES deben ser parte de los cambios globales, fomentar la internacionalización e intercambio de conocimiento y generar mayor financiamiento (Abreu, 2013). Luego, entre los años 1998 y 2009 se desarrolló diferentes iniciativas que recalcan que las IES deben contribuir con la formación de personas con principios éticos que defiendan los derechos humanos y valores ciudadanos (Profile, 2014). Esto provocó cambios importantes dentro de la región, por ejemplo: Colombia en los años 90 realizó cambios sustanciales, impulsó la tecnología e investigación y ejecutó sistemas de acreditación y evaluación; en Argentina en el año 1918, con la llamada Revolución de Córdoba se defendió ideas como el cogobierno, autonomía, articulación entre docencia, investigación y extensión y la libertad de cátedra (Rama, 2006); y en Ecuador, en el año 2000, se intentó vincular la educación con la producción y se dio énfasis a los procesos de acreditación (Arocena, 2004).

Estos hechos, generaron una profunda preocupación por la calidad, la pertinencia y el rol de la educación en la sociedad (Silas, 2014); lo que motivó que las IES se enfoquen hacia la contribución de la eliminación de la pobreza, la desigualdad, la violencia, la discriminación y la pérdida de la biodiversidad, esto a través de la creación, transferencia y difusión del conocimiento (UNESCO, 2008). Bajo este contexto, como se observa en la Figura No. 1, las IES están en la obligación de articular sus procesos para problematizar científicamente la realidad del entorno, diseñar mediante modelos soluciones a problemas sociales, para luego, esos conocimientos difundirlos y aplicarlos de manera palpable en coordinación con los demás actores que intervienen en ella (Domínguez, 2010).



**Figura No. 1 Principales actores para el desarrollo social**  
Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaeys (2019)

Existen algunas investigaciones sobre la gestión de la RSU, por ejemplo el “Manual de primeros pasos de la Responsabilidad Social Universitaria” desarrollado por el BID. La “Guía de Responsabilidad Social Universitaria”, por la Universidad del Pacífico del Perú en colaboración con Schwalb, Prialé y Vallaeys, este último precursor de la RSU. Sobre los sistemas de gestión aplicados a la RSU se destacan los propuestos por la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) y la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL). A pesar de estos avances teóricos, según Naranjo (2016), muchas actividades de responsabilidad social que realizan las IES no se gestionan ni se miden de manera integral.

Según Delgado (2017), algunas IES de Latinoamérica se han destacado al implementar acciones de RSU, entre ellas: Universidad de las Américas Puebla en México, Universidad Católica de Córdoba en Argentina, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela Politécnica del Litoral en Ecuador, entre otras. Sin embargo, según Santeli y Montoya (2017), en el país estudiar la RSU resulta difícil ya que no se dispone de datos relevantes, en la mayoría de IES falta una estructura que la gestione por lo que se cuenta con información limitada sobre este tema.

## **Planteamiento del problema**

En Ecuador, la educación superior cuenta con reglamentos y leyes que la regulan, además se llevan a cabo procesos de acreditación que generan gran avance en la calidad de la educación del país. Sin embargo, según Cortés y Villafuerte (2017), los resultados de la acreditación realizada en el año 2015, a los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (ISTT) muestra la necesidad de fortalecer su calidad académica, ya que de los 219 institutos evaluados, solo 46 fueron acreditados, lo que representa el 21.5%, 40 privados y 6 públicos. Los demás institutos fueron ubicados en las siguientes categorías: el 29.2% “en proceso de acreditación condicionado”; el 36.5% “en proceso de acreditación fuertemente acreditado” y el 12.8% “no acreditado”. Según estos autores, la calidad académica no hay que entenderla como un proceso impuesto de manera exógena para cumplir con indicadores sino como un proceso de fortalecimiento institucional. Es por ello, que para estas instituciones representa un desafío generar procesos de mejora continua mediante la articulación de acciones y evaluación de procesos que genere valor e innovación y fortalezca su compromiso con el desarrollo social del país.

El Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología, es una institución privada, está entre los diez institutos más grandes del país, su sede se encuentra en la ciudad de Guayaquil y cuenta con una matrícula al segundo semestre del año 2018 con 7.800 estudiantes (SENESCYT, 2020b). Esta institución considera dentro de su filosofía principios como cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia e integridad. Sus valores son la responsabilidad social, liderazgo, compromiso social, respeto a la persona, honestidad, imparcialidad y solidaridad. En el año 2016, el ITB crea el Área de Vinculación con la Sociedad, la cual desarrolló un modelo institucional, que garantiza la articulación con los otros procesos sustantivos de la ES. Si bien, el ITB realiza acciones de RSU e incluso dentro de sus informes de rendición de cuentas presenta cifras de resultados por impacto educativo: gestión organizacional, generación del conocimiento, participación social y docencia; no posee un sistema específico para la gestión integral del modelo de RSU que logre mayor articulación e impacto de las acciones.

Bajo este contexto, las IES del país deben contar con un instrumento para la gestión del modelo de responsabilidad social que les permita implementar proyectos de desarrollo e innovación social (Valencia, 2017). Sobre lo expuesto, el objeto de estudio de esta investigación es el modelo teórico y práctico de la RSU aplicado al ITB. Mientras el campo de estudio es la responsabilidad social, el rol, pertinencia, aseguramiento de la calidad académica y sistemas gestión en la educación superior.

Para este fin se formularon los siguientes objetivos.

### **Objetivo General**

- Analizar un sistema de gestión para el modelo de responsabilidad social universitaria en una institución de educación superior del Ecuador.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los componentes claves de la responsabilidad social universitaria en las instituciones de educación superior.
- Definir los elementos constitutivos de un sistema de gestión relacionado con el modelo de responsabilidad universitaria en las instituciones de educación superior.
- Diseñar un sistema de gestión con el fin de fortalecer las acciones responsabilidad social de un instituto tecnológico, caso de estudio Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB).

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones hoy en día están llamadas a ser parte activa del desarrollo sustentable de su entorno; la evolución de la relación sociedad y educación provocan cambios en su dinámica, por ello, la responsabilidad social universitaria se presenta como una opción integral para la gestión responsable de los impactos educativos. Este capítulo contiene los antecedentes de la investigación y el estudio del objeto y campo.

### **Antecedentes de la investigación**

Existen diferentes investigaciones realizadas alrededor de la RSU, las cuales se desarrollaron durante los primeros años del siglo XXI, principalmente en América Latina. De las más importantes y más actuales esta la “Guía de Responsabilidad Social Universitaria” por Universidad del Pacífico del Perú con Schwalb, Priaré y Vallaey (2019), el principal aporte es una compilación teórica práctica para el modelo de RSU. Este estudio se basó en la investigación que realizó el BID y Vallaey, en el año 2009, titulado: “Manual de primeros pasos en responsabilidad social universitaria”.

Otra investigación es la que realizó Ausjal (2014), titulado: “Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL”, propone una metodología para realizar un autodiagnóstico de acciones de RSU. Con referencia a los sistemas de gestión, existe un estudio por Ortiz (2013), titulado: “Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión en universidades, aplicación en la universidad de Holguín”; este trabajo plantea un proceso para implementar un sistema de gestión, instrumentos y herramientas para su ejecución.

### **Desarrollo teórico del objeto y campo**

El apartado contiene información sobre la implementación de acciones de responsabilidad social desde el enfoque del aseguramiento de la calidad académica y la pertinencia social. Un análisis del modelo y sistema de gestión de la RSU y un breve diagnóstico de su implementación en Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos con mayor número de estudiantes en Ecuador.

### ***La educación superior y su pertinencia social***

La relación entre responsabilidad social y universidad nace desde lo que la sociedad y estado demanda de las IES, es un relación recíproca, por un lado lo que las IES hacen y por otro lo que la sociedad espera. Esto sumado a los efectos de la globalización hicieron que se redefina el rol de las IES frente al desarrollo económico, social y ambiental, es por ello, que la pertinencia social de la educación debe ser un pilar fundamental para la evaluación académica (Tünnermann, 2000). En este contexto, surge la necesidad de precisar el concepto de aseguramiento de la calidad académica, ya que su principal función es controlar y garantizar el buen funcionamiento de las IES (Romero, 2014). Para esto, es necesario comprender el significado de educación, según Garduño (1999), la educación es el proceso dirigido al desarrollo del ser humano y la forma en como esta favorece de manera efectiva a la sociedad.



En Ecuador, según la LOES, en el Art. 14, las instituciones que conforman la ES son: universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos y de artes y conservatorios superiores. En base a esto, la calidad académica en la ES, es un proceso singular y distintivo que implica procesos de mejora en cada elemento que la componen y están dirigidos al perfeccionamiento del ser humano y a su contribución social (Garduño, 1999); es también, un modelo de resultados donde se promueve el racionalismo de la educación y su eficiencia social (Espinoza, 2016).

Las IES producen conocimientos a través de la articulación de la investigación y docencia, para luego intercambiar y transferir este conocimiento a una realidad palpable lo que contribuye a la resolución de problemas sociales (Ramalho & Beltrán, 2012). A esta relación recíproca entre conocimiento y transferencia se denomina pertinencia social de las IES. Es así, que su rol no solo se limita a la generación de conocimiento a nivel (Rosell, 2007), sino también, y como señala Estupiñán (2016), es alienar los objetivos de la organización con un proyecto social donde la producción científica y tecnológica da paso a lo que se define sociedad del conocimiento.

### ***Evolución del aseguramiento de la calidad en la educación superior en Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador***

En Ecuador, entre los años 1995 y 2006, la educación superior tenía problemas de financiamiento, calidad y pocos sistemas de acreditación y evaluación (Sánchez, Chávez, & Mendoza, 2018). Para el año 2008, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA) realizó un proceso de acreditación y categorización de las IES (Raza, 2019). Entre los años 2012 y 2013, el CEAACES ejecutó un proceso de acreditación y evaluación, donde las IES del país fueron categorizadas, se definió que 26 universidades pertenecen a la categoría E y 14 universidades debían cerrar; además, se identificó que la mayoría de IES realizaban escasa investigación y extensión universitaria (Koppel, 2015).

En el año 2015, se desarrolló otro proceso de recategorización y en el año 2018, un cambio en la LOES promovió pasar a un proceso de condiciones más cualitativas (Raza, 2019). En el caso de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológico fueron acreditados en el año 2015, por el CEAACES. Se evaluaron 23 institutos pedagógicos, 5 interculturales, 15 conservatorios y 219 institutos superiores técnicos y tecnológicos; el 47% fueron particulares y el 49% públicos. Se valoraron aspectos como pertinencia, currículo, docencia, infraestructura y ambiente institucional (SENESCYT, 2018). De esta acreditación se concluyó que en la planificación y ejecución curricular la mayoría tuvieron un puntaje positivo cercano a uno; mientras que en los criterios de pertinencia y ambiente organizacional obtuvieron un puntaje deficiente cero y 0,0850 (Gómez, Tolozano, & Delgado, 2017).

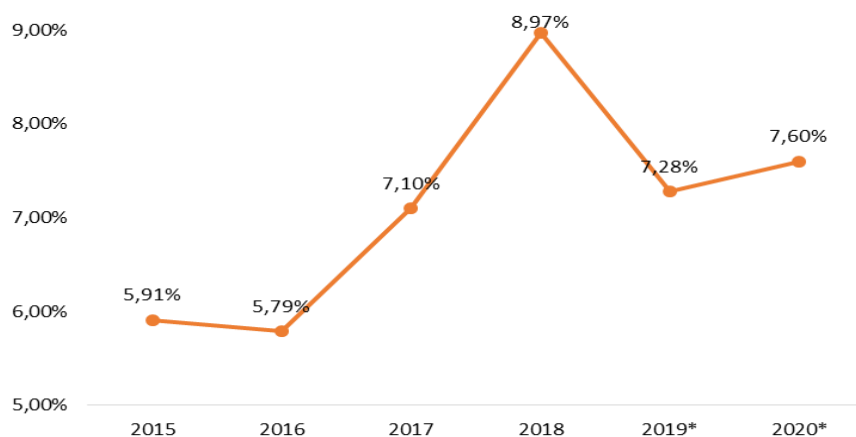
**Tabla No. 1 Resultados acreditación año 2015 en Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos**

Tipo	Acreditado	Acreditación condicionado	Fuertemente condicionado	No acreditado	Total
Particular	40	28	20	16	104
Público	6	33	59	9	107
Cofinanciada	1	3	1	3	8
Total	47	64	80	28	219

*Fuente:* Cordillera (2017)

*Elaboración por:* Autora

Según estadísticas oficiales al año 2020, había 346 IES, 60 universidades y escuelas politécnicas, la matrícula para el periodo 2015 al 2018 se incrementó en 12.3%, de 563.030 en el año 2015 a 632.541 en el 2018. En referencia a los ISTT, había 286 institutos, 146 particulares y 140 privados. Desde el año 2015 al 2018, ver Figura No. 2, hubo una tendencia creciente de la matrícula, al año 2019 una caída del 2% y un leve crecimiento para el 2020. Al segundo semestre del año 2018, había 6.909 docentes y 109.756 estudiantes; al primer semestre 2019, 6.958 docentes y 72.532 estudiantes (69% en institutos públicos), el 52% hombres, el 48% mujeres y el 90% en modalidad presencial (SENESCYT, 2020a).



**Figura No. 2 Tasa bruta de matrícula Institutos Técnicos y Tecnológicos**

Elaboración por: Autora

Fuente: SENESCYT (2020)

Según Martínez, Tobón y Romero (2017), un desafío importante para estas instituciones es implementar un plan de gestión integral sobre sus procesos sustantivos e ir más allá de solo cumplir con indicadores de acreditación.

### **Principios y tendencias de la responsabilidad social**

Las IES deben buscar constantemente un proceso de calidad, lo que genera una obligación ineludible para cumplir con su pertinencia social. Por ello, en las siguientes secciones se define el concepto de responsabilidad social, sus diferentes tipos y los organismos a los cuales se la vincula.

#### ***Concepto de la responsabilidad social.***

Según Vélez y Cano (2016), la RS florece en el siglo XX, en los setenta, y se define como la responsabilidad u obligación de individuos o grupos de individuos hacia ellos mismos o hacia la sociedad. Según Salazar (2016), la RS tiene un carácter colectivo y se considera como un sistema de gestión en tres dimensiones: económica, socio-cultural y medio ambiental (Cuesta, 2004; Prieto, González, & Paz, 2015).

La norma ISO 26000, menciona que la RS es el compromiso de una organización y la responsabilidad que tienen sus acciones sobre su entorno y medio ambiente de manera ética y diáfana (Andía, 2015; Argandoña & Isea, 2011). En la Tabla No. 2 se puede observar los siete principios de la RS.

**Tabla No. 2 Principios de la responsabilidad social**

Principios	Concepto
1 Rendición de cuentas	Rendir cuentas sobre impacto económico social y ambiental
2 Transparencia	Suministrar información que requiera partes interesadas
3 Compromiso ético	Actuar con criterios de honestidad, equidad e integridad
4 Respeto a las partes interesadas	Tomar en cuenta a los grupos de interés en el momento de operar y tomar decisiones.
5 Respeto al principio de la legalidad	No actuar fuera de la ley
6 Respeto normativa internacional	Actuar según lineamientos internacionales.
7 Respeto a los derechos humanos	Reconocer la importancia y universalidad de los derechos.

*Fuente* Argandoña, Silva (2011)

*Elaboración por:* Autora

### ***Tipos de responsabilidad social.***

Según Schwalb, Priaré y Vallaey (2019), la RS parte desde lo ético, es decir representa una ampliación de la preocupación moral en busca de un desarrollo humano sostenible, puede aplicarse a varias áreas y dividirse en varios tipos:

- **Responsabilidad Social Corporativa:** ligada a la gestión empresarial, cuida de sus impactos ambientales, sociales y económicos y a sus grupos de interés como clientes, proveedores, accionistas, sociedad, estado, entre otros (Andía, 2015; Vélez & Cano, 2016).

- Responsabilidad Social Gubernamental: su principal misión es generar políticas públicas por parte de organizaciones gubernamentales y su principal grupo de interés son grupos vulnerables (Vélez & Cano, 2016).
- Responsabilidad Social Ambiental: promueve la sustentabilidad, la reducción del impacto ambiental y preservación de la naturaleza; se ejecuta por una empresa o una organización gubernamental (Vélez & Cano, 2016).
- Responsabilidad Social Universitaria: representa como la universidad busca construir con un proyecto de desarrollo social mediante valores éticos, formación ciudadana y una producción del conocimiento socialmente responsable (Prieto et al., 2015).

### ***Tendencias y organismos vinculados a la responsabilidad social.***

La responsabilidad social a partir de 1990, dejó de ser netamente empresarial, y en los últimos años se desarrollaron importantes iniciativas por los siguientes organismos: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Mundial (BM) (Botello & Gallardo, 2011). También la ONU por medio de la iniciativa Pacto Mundial, adhiere organizaciones que comparten principios de equidad, confianza y capital humano.

Bajo ese contexto, el BID junto a la UNESCO propusieron aplicar principios y modelos de RS a universidades (Gaete, 2016; Schwalb, Prialé, & Vallaes, 2019). Se elaboraron guías y estándares que ayudaron a la gestión y medición de la RS, la mayoría con enfoque empresarial: Norma ISO 26000 (2010), Norma de Aseguramiento AccountAbility AA1000, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SA8000, Sistema Europeo de la Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21 (2005) y Global Reporting Initiative (GRI).

### ***Modelo de responsabilidad social universitaria - RSU***

Las diferentes iniciativas a nivel mundial sobre la RS motivaron la construcción y desarrollo de un marco conceptual, de instrumentos y metodologías que son la base para la gestión del modelo de responsabilidad social universitaria (Schwalb et al., 2019). Por ello, en este apartado se estudió los diferentes elementos que integran el modelo de RSU.

### ***Desarrollo literario sobre la responsabilidad social universitaria***

Según Profile (2014), existen dos visiones sobre el concepto RSU, la primera desde Latinoamérica, donde se concibe una universidad más comunitaria y comprometida con el desarrollo social. Mientras que en España y como tendencia en Europa, se incorporan criterios teóricos de la RSE, como ser socialmente responsable en impactos socioeconómicos y ambientales. Uno de los proyectos más relevantes “Factoría de la Responsabilidad Social” por la Universidad de Francisco de Victoria y la Universidad de Valladolid (Martí, Moncayo, & Martí-Vilar, 2014).

Según Larrán y Andrades (2015), las teorías explicativas de la RSU pueden dividirse en: “teoría agencia” gestión por rendición de cuentas; por “*stakeholders*” modelo de gestión con base a grupos de interés; por “legitimidad” se relaciona con la coherencia entre lo que dice y hace, es la imagen de la organización gracias a la responsabilidad social; por “institucionalidad” tiene que ver con generar políticas institucionales para alcanzar prestigio con su entorno; y por “recursos y capacidades” es la relación entre responsabilidad social y rentabilidad, crear ventajas comparativas sostenibles como elemento diferenciador de la gestión de la organización. Según esta investigación el enfoque que teoriza y delimita mejor la RSU es la gestión por *stakeholders*.

Bajo este contexto, a continuación se analizan algunas iniciativas que teorizan e instrumentalizan el modelo de RSU:

Proyecto Universidad Construye País (UCP), está conformado por una red de universidades de Chile, los cuales a través de valores humanistas generaron una propuesta de promoción de la RSU. Para ellos una universidad es socialmente responsable siempre que: contribuya a conservar el capital social, apoye en la elaboración de políticas públicas, este comprometida con el aprendizaje real y con la transmisión de conocimiento, desarrolle innovación curricular, aplique método de enseñanza aprendizaje y forme estudiantes comprometidos con problemas reales (Universidad Construye País, 2010).

Otra propuesta es la que desarrolló la Red de RSU-AUSJAL, sus principios son la experiencia vivencial con comunidades vulnerables, alta capacidad profesional y sentido de lo público y efectos de las actividades propias de la profesión (López, Velasco, & Cañas, 2015). Esta red desarrolló un sistema de autoevaluación y gestión con el fin de construir un marco conceptual, instrumentos de levantamiento de datos para uso y manejo de información. Este sistema está integrado por cinco impactos: educativo, cognitivo, social, organizacional y ambiental. Por resultados los cuales se definen por impactos; el impacto educativo hace referencia a egresados socialmente responsables mediante procesos de experiencia vivencial y análisis crítico.

Para el impacto cognitivo y social, los resultados se refieren al aporte y difusión del conocimiento con base a procesos de aprendizaje y relacionamiento con actores sociales. Para el impacto organizacional los resultados son: la cultura de buen gobierno y mejora continua, donde los procesos son el clima laboral y la participación e inclusión (Ausjal, 2014). Para el impacto ambiental, el resultado es la cultura de cuidado de personas y medio ambiente sigue el proceso de educación ambiental. Otros elementos que complementan este sistema son las políticas y procedimientos que tienen que ver con la transversalidad de la RSU en mallas, redefinición de la investigación, planificación del presupuesto asignado, marketing responsable, desarrollo del talento humano, gestión ambiental, entre otros aspectos (Quezada & Rodríguez, 2019).

Otro proyecto es la “Guía de la Responsabilidad Social” por la Universidad del Pacífico del Perú junto a Schwalb, Prialé y Vallaes (2019); esta investigación propone una visión ética y una gestión responsable de cuatro impactos: organización, cognición, participación y educación. Contempla dentro de su modelo diferentes elementos: estrategias implica alinear objetivos; estructura quien toma decisiones; personas quien desarrolla y recibe acciones; procesos cómo funcionan las actividades; y cultura como se ejecutan las políticas y normas. Estos impactos se delimitan mediante los ámbitos de acción: formación, cognición, participación social y gestión organizacional y considera a grupos de interés internos y externos. Además, para implementar la RSU propone una hoja de ruta de cinco fases: comprender, diagnosticar, priorizar, actuar y evaluar (Schwalb et al., 2019).

Por otro lado, la red URSULA propone que la RSU es un modelo institucional coherente con su misión y su accionar, no es un voluntariado y fomenta la pertinencia social de sus funciones sustantivas; mediante un trabajo articulado entre diferentes actores logra un desarrollo sostenible y humano (Quezada & Rodríguez, 2019). Esta red propone una metodología de modelo de gestión denominada U3S, universidad saludable, solidaria y sostenible, y propone 12 metas para medir la RSU dentro de la organización (Vallaes, 2019).

### ***Concepto y pertinencia de la responsabilidad social universitaria***

Con base a esto, se puede establecer el concepto de RSU:

La RSU es una estrategia de gestión universitaria, tratando de mantener un enfoque holístico sobre la propia organización universitaria, concibe iniciativas interdisciplinarias, sinergia entre facultades y dependencias universitarias e interinstitucional asociado a varias funciones de la estructura institucional (Martínez & Mavárez, 2016, p. 90).

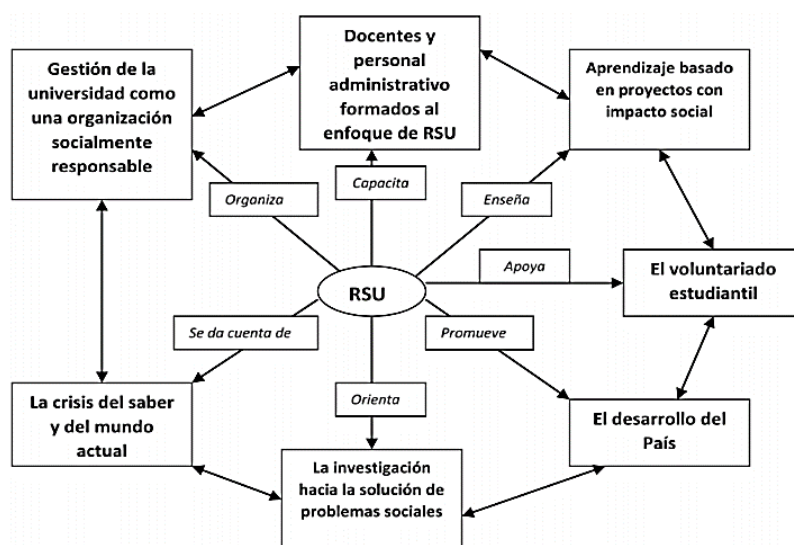
Para la AUSJAL la RSU es:



La habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable (Ausjal, 2014, p. 15).

Por definición la RSU denota una ineludible relación entre sociedad y formación, ver Figura No. 3; lo que representa un desafío para que las IES realicen procesos de innovación social gracias a su capacidad de: enseñar, desarrollar, capacitar, influir, organizar, promover y orientar (ASCUN, 2011).

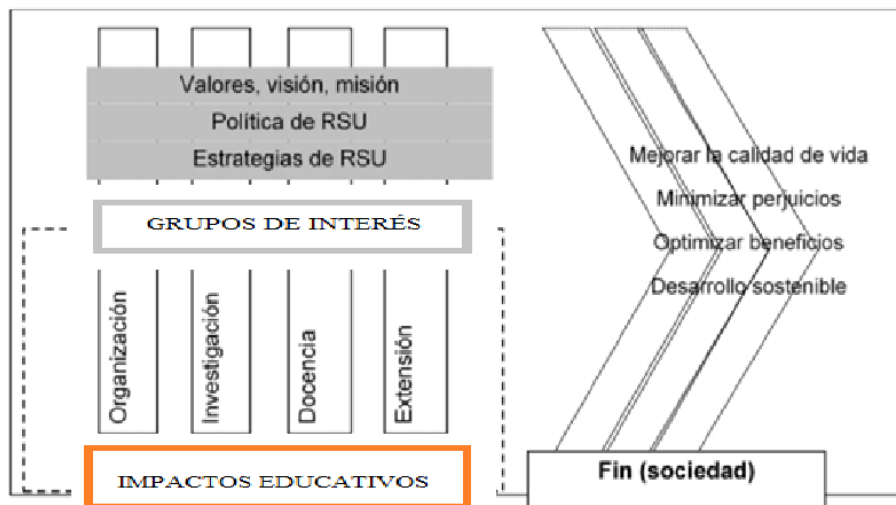
Para que la innovación sea un proceso transformador de la sociedad, debe sumar confianza y tolerancia al fracaso por parte de su entorno. Construir una sociedad innovadora requiere algo más que investigar, patentar y desarrollar nuevos productos. Exige además, y por encima de todo, una actitud de transformación que compromete a todo ciudadano y configura un modo de pensar y actuar (ASCUN, 2011, p. 20).



**Figura No. 3 Rol de la responsabilidad social universitaria**  
 Elaboración por: Autora  
 Fuente: Baca, Rodán, García (2017)

### *Elementos constitutivos del modelo de responsabilidad social universitaria*

Los elementos que constituyen el modelo RSU, ver Figura No. 4, son de tres tipos: funcionales hacen referencia a los impactos educativos; los transversales a la estructura organizacional, procesos y cultura institucional; y los elementos sociales a las personas es decir a grupos de interés (Baca, Rodán, & García, 2017; Vallaeys & Solano, 2018).



**Figura No. 4 Modelo de responsabilidad social universitaria**

Elaboración por: Autora

Fuente: Baca (2017)

### ***Impactos educativos de la responsabilidad social universitaria.***

Los impactos académicos de tipo funcional son cuatro: organizacional, educativo, cognitivo y social. A continuación se presenta sus principales características:

El impacto organizacional se enfoca en la manera en que las organización realizan actividades y acciones coherentes con los principios de la RS, se relaciona con las buenas prácticas ambientales, la ética, transparencia y buen gobierno, la no discriminación, la participación equitativa y procesos de mejora continua (Ausjal, 2014).

El impacto educativo se articula con el pilar de la educación superior “docencia”, y tiene que ver con la formación integral del estudiante mediante la aplicación de metodologías de enseñanza aprendizaje; a este impacto le corresponde el eje de responsabilidad formación ciudadana y profesional responsable. Sus principales metas son el aprendizaje basado en proyectos, mallas curriculares socialmente responsables, proyectos con la participación de actores externos, interdisciplinarios e interinstitucionales, su principal finalidad es promover el espíritu crítico en estudiantes (Ausjal, 2014; Vallaeys, 2001). El impacto cognitivo se articula a la función sustantiva de investigación, a la línea de responsabilidad gestión social del conocimiento; sus metas son la pertinencia social de la ciencia, proyectos de investigación inter y transdisciplinarios y la inclusión de problemas reales en su ejecución. Finalmente el impacto social se asocia al pilar de la educación superior extensión universitaria, al eje de responsabilidad participación social; su metas hace referencia a la articulación con la docencia e investigación, la implementación de proyectos de desarrollo con metodologías de enseñanza aprendizaje, impulsar el desarrollo de la sociedad mediante la investigación aplicada y la creación de redes de capital social (Vallaeys, 2001). Para ver más características de los impactos académicos ver Anexo 1.

### ***Grupos de interés del modelo de responsabilidad social universitaria.***

Se denominan *stakeholders* a grupos o sujetos que se ven afectados por una actividad de la organización de manera directa o indirecta (Larrán & Andrades, 2015). Según Betancourt (2013), los grupos de interés pueden tener tres tipos de atributos: “poder” se refiere a una alta influencia en la organización, “legitimidad” condición necesaria para mantener una relación entre el grupo y la organización y de “urgencia” el grupo tiene una demanda concreta hacia la organización. Estos pueden dividirse en latentes (L) quienes tienen poca interacción con la organización pero pueden adquirir cualquiera de los tres atributos; expectantes (E) quienes mantienen la relación con la organización y tienen dos de los tres atributos; y los de tipo definitivo (D) quienes tienen una pretensión concreta con la organización y poseen los tres atributos (Rivera & Malaver, 2011).

Las organizaciones son un espacio de intereses y de riesgos, esta interacción debe garantizar transparencia y participación; diferentes actores se ven afectados, lo que no implica que deben pertenecer necesariamente a la organización (Vallaey, Cruz, & Sasia, 2009). La gestión de los impactos de la RSU relaciona y afectan a diferentes actores de la sociedad como empresa privada, administración pública y sociedad civil. Como se ve en la Tabla No. 3, los grupos de interés del modelo RSU se clasifican por: influencia según su impacto (x), por tipo los cuales pueden ser interno (I) y externo (E) a la organización y por clase.

**Tabla No. 3 Grupos de interés modelo de responsabilidad social universitaria**

Grupos	Tipo	Clase	Educativo	Cognición	Organización	Social
Estudiante	I	D	X		X	X
Docente vinculación investigador	I	D	X	X	X	X
Personal no docente	I	D			X	X
Proveedores	E	E			X	
Egresados	E	E	X			
Empleador	E	E	X			
Beneficiario	E	D				X

Fuente: Schwalb (2019); Vallaey (2009)

Elaboración por: Autora

### **Elementos transversales del modelo de responsabilidad social universitaria.**

Según Schwalb, Prialé y Vallaey (2019), los elementos transversales del modelo de RSU son estrategia organizacional, estructura, procesos, cultura, personas e incentivos.

- Estrategia: define hacia dónde va la organización define la estructura y canaliza las decisiones, busca alianzas sinérgicas ya que esta define una relación entre organización y sociedad.

- Estructura: establece el nivel de decisión en la organización, se basa en la transversalidad, influye en áreas e instancias funcionales de la institución.
- Procesos: definen como se realizan y bajo qué estructura se ejecutan las actividades dentro de la organización, se involucra a todos los grupos de interés. Los procesos de mejora requieren potencializar la participación y comunicación dentro y fuera de la organización.
- Cultura: conjunto de normas y políticas, es la forma como interactúan las personas dentro y fuera de la organización, se basa en el principio de transparencia sobre la gestión de la RSU sobre decisiones, actividades y resultados.
- Personas e incentivos: son la base de la organización, se ven afectados por variables como equidad, inclusión y promoción. Su principio es la proactividad, ya que las personas son las ejecutoras de las acciones de RSU.

### ***Sistemas de gestión aplicados al modelo de responsabilidad social universitaria***

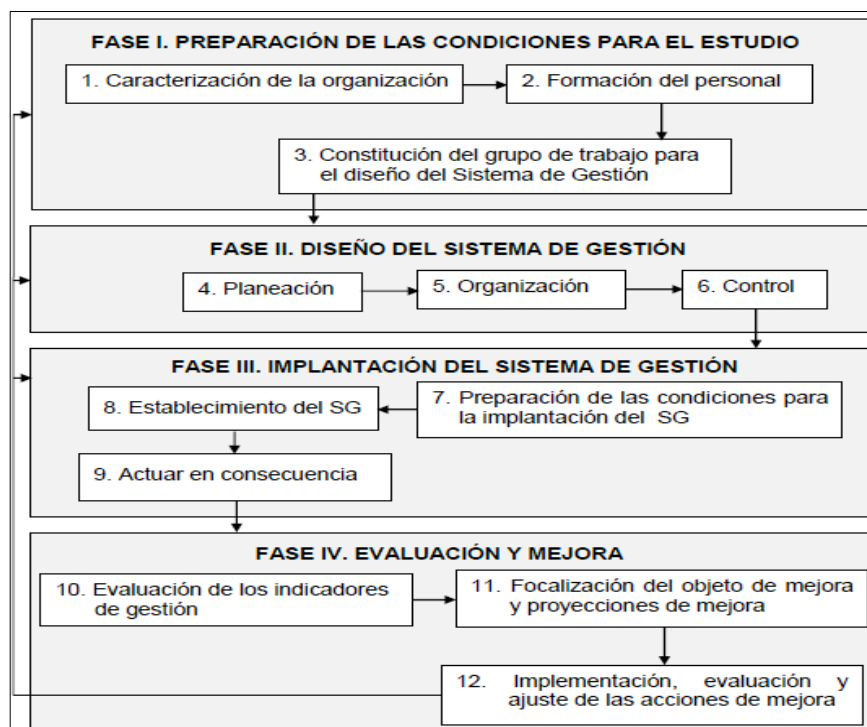
La gestión del modelo de responsabilidad social universitaria es ir de la teoría a la práctica. Por consiguiente, en este capítulo se estudió los elementos constitutivos de un sistema de gestión y su aplicación al modelo de RSU.

### ***Sistemas de gestión en instituciones de educación superior***

Según Fernández (2012), un sistema de gestión es una serie de métodos y procedimientos que se relacionan, se basan en la planificación, ejecución y control de actividades para alcanzar objetivos específicos. Es una ruta que define la estructura organizacional, procesos, responsables y procedimientos.

Para las IES, los procesos sustantivos son formación, investigación y extensión, su articulación asegura calidad y pertinencia social (Rodríguez & Pérez, 2018), estos junto a la gestión organizacional son elementos fundamentales del modelo RSU. La norma ISO 9001:2000 resalta lo importante que es para una organización contar con un sistema de gestión que identifique, implemente, gestione y mejore continuamente procesos para la consecución de objetivos. Según Ortiz (2013), implementar un sistema de gestión en una IES implica de manera general ejecutar cuatro fases y 12 actividades, para ver el sistema completo ir Anexo 2.

- Fase 1: preparación de las condiciones en la organización, caracterizar a la organización, identificar la cultura y estructura organizacional, niveles de dirección y la formación de la nómina.
- Fase 2: el diseño del sistema de gestión implica tres etapas planeación, organización y control. La planeación es el diseño de la estrategia y cómo será la operabilidad en la organización; la organización es el análisis e integración de procesos y su relación; y el control es el desarrollo de manuales y políticas e indicadores y en un nivel avanzado la informatización del sistema.
- Fase 3: implantación del sistema de gestión, implica generar las condiciones básicas para su ejecución y como socializar el sistema en la organización, capacitar a las áreas involucradas y establecer el sistema.
- Fase 4: evaluación y mejoras, consiste en evaluar los indicadores de gestión; identificar cambios, objetivos y planes de mejora; implementarlos y de ser necesario realizar ajustes en las actividades.



**Figura No. 5 Procedimiento sistema de gestión en IES**

Fuente: Ortiz (2013)

### ***Principales sistemas de gestión e indicadores del modelo de responsabilidad social universitaria***

Los sistemas de gestión aplicados al modelo RSU tienen un tronco teórico común sobre todo en las ideas que promulga uno los pioneros de la RSU, François Vallaeys, pero a su vez difieren en la forma de su implementación y gestión. A continuación, se presenta un análisis de los principales sistemas e indicadores desarrollados: Modelo URSULA, año 2019, titulado: Modelo URSULA: estrategias, herramienta e indicadores. Plantea un sistema de gestión en dos etapas interna y externa, ver Anexo 3. La etapa interna se refiere a la gestión organizacional, consiste en levantar la percepción de los grupos de interés en base 12 metas de la RSU y 66 indicadores, ver Tabla No. 4; desarrollar un proceso participativo institucional para diseñar el proyecto U3S (universidad saludable, solidaria y sostenible); generar proyectos enfocados a la reestructuración curricular de carreras que toma en cuenta metodologías de aprendizaje y servicio; aprendizaje recíproco en la organización; promocionar la innovación y dar seguimiento al proyecto innovador U3S alineándolo a los ODS.

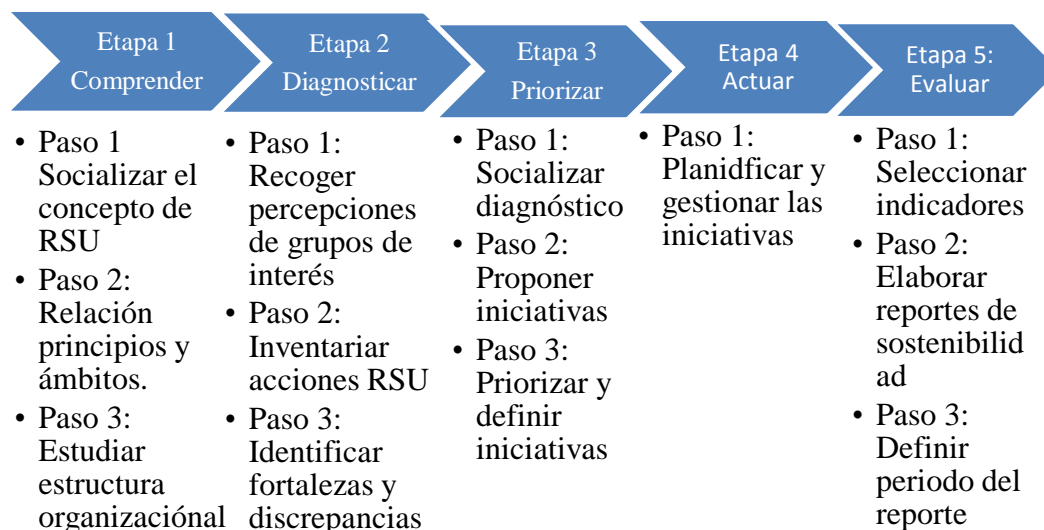
**Tabla No. 4 Metas de la responsabilidad social universitaria URSULA**

Ámbito	Meta
1 Organizacional	1 Buen clima laboral y equidad 2 Campus sostenible 3 Ética, transparencia e inclusión
2 Formación	4 Aprendizaje servicio 5 Inclusión curricular de los ODS 6 Mallas diseñadas con actores externos
3 Cognición	7 Inter y transdisciplinariedad 8 Investigación en y con la comunidad 9 Producción y difusión pública de conocimientos útiles
4 Participación Social	10 Integración de la proyección social con formación e investigación 11 Proyectos con-creados duraderos de impacto 12 Participación en agencia social local, nacional e internacional

Fuente: Vallaeys; Solano (2018)

Elaboración por: Autora

Otro sistema de gestión, ver Figura No. 6, es el propuesto en el año 2019, por la Universidad del Pacífico del Perú junto a Schwalb, Prialé y Vallaeys; plantea una hoja de ruta de cinco etapas y 13 pasos para la implementación de la RSU.



**Figura No. 6 Hoja de ruta de cinco pasos RSU**

Elaboración por: Autora

Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaeys (2019)



La primera etapa consiste en comprender las características de la organización, socializar la RSU y establecer relaciones entre los ámbitos de acción. En la segunda etapa se mide la percepción de los grupos de interés internos y externos sobre acciones de RSU, definir acciones por áreas de la organización, analizar las fortalezas que se deduzcan de ellas, definir territorios de intervención, alinear proyectos con los ODS, identificar alianzas estratégicas y acciones de innovación, ver Anexo 6. La tercera etapa implica socializar el diagnóstico levantado, realizar un proceso de retroalimentación, crear propuestas de acciones de RSU, priorizar acciones de mayor impacto y finalmente socializarlas a la organización. En la cuarta etapa se ponen en práctica las propuestas, se definen recursos, indicadores y metas los cuales se clasifican por impacto educativo y por 15 objetivos de responsabilidad social; y finalmente en la etapa cinco evaluar los indicadores, elaborar y establecer la periodicidad de los informes.

**Tabla No. 5 Objetivos para inventariar acciones de responsabilidad social universitaria Vallaes**

Ámbitos	Objetivo
Organizacional	1 Gestión humana responsable
	2 Proveedor social y ambientalmente responsable
	4 Promoción de la inclusión en todas sus formas
	5 Comunicación interna y marketing responsable
	6 Buen gobierno universitario
	7 Inclusión de la RS en planes curriculares
Formación	8 Metodología aprendizaje de solución de problemas
	9 Oferta formativa relevante
	10 Problemas sociales y ambientales en investigación
Cognición	11 Interacción conocimiento disciplina y actores
	12 Incidencia social favorables
	13 Proyección social en la docencia e investigación
Social	14 Diseños participativos de proyectos sociales
	15 Desarrollo y empoderamiento de la comunidad

*Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaes (2019)*

*Elaboración por: Autora*

La propuesta de AUSJAL, en el año 2014, titulado: Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de responsabilidad social universitaria, propone un sistema de cuatro pasos.

Levantar y sistematizar datos por áreas de impacto; realizar un análisis de resultados donde se toma en cuenta la estructura organizacional para generar espacios de discusión participativa; desarrollar planes de fortalecimiento institucional para procesos de mejora continua; y finalmente aprobar e implementar la estructura para su ejecución siguiendo valores de transparencia, pluralidad, inclusión y participación. Como se ve en la Tabla No. 6, AUSJAL propone 23 variables de RSU, instrumentos e indicadores para levantar acciones de responsabilidad social por impacto académico. Para el impacto educativo ver Anexo 7, impacto cognitivo ver Anexo 8, impacto social ver Anexo 9, impacto organizacional ver Anexo 10 y para el impacto ambiental ver Anexo 11.

**Tabla No. 6 Variables para medir impactos educativos de responsabilidad social universitaria AUSJAL**

Impactos	Variables para medir la RSU
Impacto Educativo	1 Integración de la RSU en el currículo
	2 Experiencia vivencial
	3 Reflexión y análisis crítico
	4 Perfil de Egreso
Impacto Cognitivo	5 Orientación de la agenda
	6 Metodología adecuada a principios éticos
	7 Orientación de la agenda
	8 Metodología adecuada a principios éticos
	9 Interacción de conocimientos
	10 Socialización
	11 Incidencia
Impacto Social	12 Planificación y presupuesto asignado
	13 Alcance de los programas y proyectos
	14 Articulación con actores sociales
	15 Articulación disciplinaria
Impacto Organizacional	16 Aprendizajes generados
	17 Clima organizacional
	18 Desarrollo de talento humano
	19 Relación con proveedores
	Inclusión
	20 Comunicación responsable
	Participación
Gestión Ambiental	21 Cultura de la transferencia y mejora continua
	22 Gestión recursos ambientales
	23 Cultura y educación ambiental

*Fuente: Ausjal (2014)*

*Elaboración por: Autora*

En consecuencia, el sistema de gestión propuesto por Schwalb, Prialé y Vallaey es el más claro y práctico ya que en cada fase detalla de manera puntual las actividades a realizar. En relación a los indicadores que miden de mejor manera las acciones de RSU, por la cantidad de variables que formulan y por las acciones que abarcan son los propuestos por AUSJAL y URSULA.

### **Análisis de la responsabilidad social universitaria en Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador**

A continuación, se realiza un breve análisis sobre la aplicación del modelo RSU en los diez ISTT del Ecuador con más estudiantes matriculados. Según el estudio de Santeli y Montoya (2017), no existe una estadística formal sobre la RSU, además concluye que la mayoría de instituciones no mantienen información actualizada sobre acciones de responsabilidad social, lo que causa desconocimiento de esta gestión. Sin embargo, el concepto y el modelo de RSU cobra cada vez más fuerza; un ejemplo de ello, es que en la lista de universidades que pertenecen a URSULA, están adscritas tres universidades del país las cuales son: Universidad Estatal de Quevedo, Universidad del Azuay, Universidad Técnica Particular de Loja.

Asimismo, en la red AUSJAL, se encuentra adscrita la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Por otro lado, en la iniciativa Pacto Global Red Ecuador están: Universidad Espíritu Santo (UEES), Universidad del Pacífico, Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) e incluso el colegio Shakespeare School Quito. Con respecto a los institutos superiores técnicos y tecnológicos, en URSULA y en AUSJAL, están adscritos institutos de Colombia, México, República Dominicana, Venezuela, entre otros., pero al momento ningún instituto del país.

Se realizó una búsqueda en las páginas oficiales de los diez ISTT con mayor matrícula al segundo semestre del año 2017, ver Tabla No. 7, y en algunos institutos, incluido el ITB, se encontró informes de gestión o de rendición de cuentas por impacto educativo con enfoque de responsabilidad social; en otros casos no se encontró información referente a la RSU, no hay estudios desarrollados al respecto.

***Tabla No. 7 Lista de institutos con más estudiantes en Ecuador al segundo semestre 2017***

ISTT	Estudiantes
1 Instituto Tecnológico Superior Cordillera	7.031
2 Instituto Tecnológico Superior Simón Bolívar	3.699
3 Instituto Tecnológico Superior Libertad	3.616
4 Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología	3.470
5 Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha	3.110
6 Instituto Tecnológico Superior Central Técnico	2131
7 Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte	2.096
8 Instituto Tecnológico Superior Guayaquil	1.784
9 Instituto Tecnológico Superior Ciudad de Valencia	1.406
10 Instituto Tecnológico Superior Riobamba	1.399

*Fuente:*(SENESCYT, 2018)

*Elaboración por:* Autora

En este contexto, para los ISTT representa un reto implementar el modelo de RSU, que implique no solo buscar un proceso de aseguramiento de la calidad académica, sino adaptarse al surgimiento de la economía de bienestar y a la sociedad del conocimiento, es decir crear conocimiento científico y tecnológico el cual pueda ser aplicado en un contexto real, buscar un conocimiento transdisciplinar e incluir a otros actores de la sociedad dentro de su planeación organizacional (Arias & Botero, 2011).

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Una metodología científica que esté acorde al objeto y campo de estudio permite diagnosticar necesidades y obtener nuevos conocimientos de una realidad social o a una determinada situación (Tapia, 2007). Por ello, en el siguiente apartado se definió la metodología de investigación, los instrumentos para la recolección de información, se muestran los resultados del procesamiento de información y un breve análisis de la gestión de la RSU en el ITB.

#### **Paradigma y tipo de investigación**

El paradigma es un conjunto de creencias y actitudes que mediante la aplicación de metodologías se obtiene una visión global del mundo. Pueden ser de tipo neopositivista asociado al enfoque cuantitativo o interpretativo asociado al enfoque cualitativo (Ramos, 2015). Esta investigación sigue el paradigma neopositivista ya que se caracteriza por ser empírico, analítico, racionalista, y sistemático.

El enfoque de investigación puede ser de tres tipos: cualitativo, cuantitativo y mixto (Muñoz Razo, 2011). El enfoque cuantitativo es deductivo, se basa en la búsqueda objetiva de hechos, utiliza estadísticas y mediciones (Pinto, 2018).

El enfoque cualitativo comprende la conducta humana desde quien actúa, es subjetivista e inductiva, y el enfoque mixto es la combinación de ambos (Cook, 1986). Esta investigación tiene un enfoque mixto ya que describe cualidades y características del modelo de RSU mediante la implementación de encuestas a estudiantes y docentes y entrevistas a las direcciones encargadas de la gestión de los impactos educativos. Esta investigación aplicó una recolección de información primaria y documental.

La modalidad puede ser aplicada o básica. La aplicada crea nuevos conocimientos científicos a partir de sus resultados obtenidos. La básica traslada conocimientos a la práctica para beneficio de quienes participan en el proceso (Vargas Cordero, 2009). Esta investigación sigue la modalidad básica ya que caracteriza principios y peculiaridades del modelo de RSU para construir un sistema de gestión el cual será de utilidad para quienes gestionen acciones de responsabilidad social.

El tipo de investigación puede ser exploratorio o descriptivo. El exploratorio estudia fenómenos no muy tratados y el descriptivo caracteriza y describe aspectos de una variable y posibilita predecir e identificar relaciones entre variables (Morales, 2012). La investigación es de tipo descriptivo ya que caracteriza el modelo de RSU, describe la gestión del instituto y sobre esa realidad crea relaciones entre variables y genera un sistema de gestión.

### **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos**

Para la construcción de la propuesta de investigación se realizaron encuestas a estudiantes, docentes y entrevistas a directores que gestionan actividades relacionadas con los cuatro impactos educativos. A continuación se muestra el procedimiento para la recolección de información y un breve diagnóstico de los resultados obtenidos.

### ***Población y muestra***

La población objetivo de estudiantes se definió en base al criterio que sean alumnos que participaron en proyectos de vinculación o investigación y que cursaron los últimos niveles del periodo de marzo 2019 hasta agosto 2020. El propósito fue recolectar información de personas que posean una visión integral de los procesos académicos y estén familiarizados con actividades de RSU que realiza el instituto. Para definir la muestra se usó un método de muestreo aleatorio simple:

Población objetivo: 1.200 estudiantes.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * (e^2 + z^2) * p * q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: población → 1.200 estudiantes

Z: nivel de confianza → 95% (1.96)

e: margen de error esperado → 5%

p: probabilidad que ocurra el evento → 50%

q: probabilidad de no ocurrencia → 50%

$$n = \frac{1.200 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(1.200 - 1) * (0.05^2 + 0.95^2) * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{1151}{3.96} = 291 \text{ Encuestas estudiantes}$$

La población objetivo de docentes se estableció según el criterio que sean docentes que realizaron proyectos de investigación y/o de vinculación en el periodo de marzo 2019 hasta agosto 2020. Para definir la muestra se usó el método de muestreo aleatorio simple:

Población objetivo: 180 docentes

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: población → 180 docentes

Z: nivel de confianza → 95% (1.96)

e: margen de error esperado → 5%

p: probabilidad que ocurra el evento → 50%

q: probabilidad de no ocurrencia → 50%

$$n = \frac{180 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(180 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{172}{1.41} = 122 \text{ Encuestas docentes}$$

Para levantar información referente a la gestión de los impactos educativos del instituto se realizaron cinco entrevistas a las siguientes direcciones: Dirección de Investigación, Dirección de Vinculación con la Sociedad, Dirección de Talento Humano, Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad y Rectorado.

### ***Instrumentos***

La encuesta aplicada a estudiantes tuvo la finalidad de conocer su percepción sobre la gestión de acciones de responsabilidad social en el ITB. El cuestionario tiene 24 preguntas, una abierta y 23 opcionales. Se divide en tres secciones: formación académica, vinculación con la sociedad y gestión organizacional, ver Anexo 12. El instrumento se diseñó en el formulario de Google vía online; para su validación se contactó a 25 estudiantes entre 18 y 45 años, fue revisado por el Director de Vinculación con la Comunidad del ITB y por el tutor de este proyecto de investigación. Como resultado se eliminaron preguntas repetitivas, se usaron palabras más comunes y se incluyó cinco opciones de respuesta para obtener mejores resultados.



**Tabla No. 8 Estructura de la encuesta a estudiantes**

Secciones por impacto	Preguntas
Edad, género	Encabezado
Información sobre la gestión RSU	1,2
Sección 1 Formación	3,4,5,6,7,8
Sección 2 Gestión organizacional	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19
Sección 3 Vinculación con la sociedad	20,21,22,23,24

*Fuente: Propia*

*Elaboración por: Autora*

Para conocer la percepción de los docentes sobre la gestión de responsabilidad social, se desarrolló un cuestionario de 22 preguntas, divididas en cuatro secciones: formación académica, vinculación con la sociedad, investigación y gestión organizacional. El instrumento se diseñó en el formulario de Google vía online, para su validación se contactó con 10 docentes, fue revisado por el Director de Vinculación con la Sociedad del ITB y por el tutor de este proyecto. Esta validación permitió mejorar la redacción, eliminar preguntas e incluir cinco opciones de respuesta para un mejor análisis, ver Anexo 13.

**Tabla No. 9 Estructura de la encuesta a docentes**

Secciones por impacto	Preguntas
Género	Encabezado
Información sobre la RSU	1,2
Sección 1 Formación	3,4,5,6
Sección 2 Investigación	9,10,11,12
Sección 3 Vinculación con la sociedad	13,14,15,16
Sección 4 Gestión organizacional	17,18,19,20,21,22

*Fuente: Propia*

*Elaboración por: Autora*

Las entrevistas se realizaron a cinco áreas del instituto: vinculación, investigación, talento humano, gestión académica y rectorado. El objetivo fue recabar información sobre el diseño de mallas y oferta académica y su relación con la RSU; la incidencia social de la investigación y la articulación de las tres funciones sustantivas; y sobre la gestión organizacional socialmente responsable, entre otros aspectos.

### ***Recolección de la información***

Para implementar las encuestas y entrevistas se realizó una petición formal vía mail al Rector de la institución quien es la máxima autoridad, con su aprobación, la Dirección de Vinculación con la Sociedad, envió el enlace de las encuestas vía mail a estudiantes y docentes y coordinó las entrevistas, las cuales se efectuaron vía online en la plataforma Zoom.

### ***Procesamiento de la información***

Los resultados de las encuestas se codificaron mediante un análisis de tipo numérico y cuantificable en los programas estadísticos SPSS y Excel. Se sistematizó y se analizó la información a través de la construcción de tablas y gráficas y finalmente una síntesis e interpretación de resultados.

### **Diagnóstico y resultados del problema de investigación Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología**

En este apartado se realizó un análisis documental de la gestión de la RSU en el instituto, se sistematizó e interpretó los resultados de las encuestas y se definieron las principales insuficiencias de la gestión.

### ***Análisis documental***

El instituto ITB, nació en el año de 1996 como “Compañía Megacompu”, en el año 2000 cambió de nombre a Instituto Superior Técnico Megacompu y al año 2008 se consolidó con su nombre actual. Entre los años 2012 y 2013 se aprobaron algunas carreras por parte de los órganos regulatorios y se realizó un programa de formación doctoral para docentes; en el año 2014, el instituto se expandió y creó la Escuela de Conducción y el Centro de Desarrollo Infantil. En el 2016, fue acreditado por el CACES obtuvo 97% de desempeño y en el año 2017 se desarrolló el rediseño de la oferta académica y pasa al nivel tecnológico.

El instituto está entre los diez más grandes del país y oferta alrededor de once carreras que corresponden a las unidades académicas de: Salud y Servicio Sociales, Ciencias Económicas y Empresariales, Transporte y Viabilidad, Escuela de Enfermería y Escuela de Conducción. Dentro de la filosofía institucional se considera acciones de RSU. En su misión se menciona que es una institución inclusiva y comprometida con el bienestar social, la calidad académica y la formación de profesionales tecnológicos responsables con su entorno. La misión del instituto es ser un aliado estratégico en procesos de formación, investigación, innovación y vinculación con la sociedad.

Sus valores son: la responsabilidad social, liderazgo, compromiso social, respeto a la persona, honestidad, imparcialidad y solidaridad. Por otro lado, en la planificación estratégica del periodo 2016 al 2020, actualizada en el año 2017, se definió cuatro ejes estratégicos: currículo y calidad de la docencia relacionado al impacto académico; producción y socialización del conocimiento relacionado al impacto cognitivo; gestión institucional relacionado al impacto organizacional y pertinencia e impacto relacionado al impacto social. Los objetivos estratégicos y metas de la institución se alinean a los principios de la RSU y hacen referencia a que la institución sea reconocida como una institución equitativa, inclusiva que desarrolla un modelo de gestión integral.

Según el análisis FODA del plan estratégica, los factores relacionados con la RSU fueron: una débil articulación docencia, investigación y vinculación, falta de un sistema de medición de la relación sociedad y formación y escasa promoción de iniciativas. Las fortalezas se enfocaron a la existencia de acciones y políticas que aseguran la calidad de la educación que oferta el instituto; asignación de becas y promoción de la equidad e igualdad en la organización. Los factores externos fueron la falta de un modelo o políticas de RSU y falta de una propuesta para medir el vínculo IES y sociedad. Las oportunidades más relevantes fueron la existencia de comunidades que tienen necesidades sociales concretas y el incremento de redes académicas.

Los objetivos estratégicos (O.E) que se alinearon a la RSU son: O.E.1 referente a la reforma académica para formar profesionales conscientes de su entorno. O.E.2 referente a la gestión organizacional. El O.E.3 sobre la gestión del conocimiento relacionado al impacto cognitivo. El O.E.4 fortalecimiento entre comunidad bolivariana y sociedad, objetivos que se relaciona directamente con la RSU. El O.E.5 referente a la articulación docencia, vinculación e investigación (ITB, 2017). El mapa de procesos del instituto, ver Figura No. 7, muestra que los procesos primarios que se alinean a la RSU son: formación del profesional; investigación e innovación; bienestar y vida universitaria; vinculación, pertinencia e impacto social y consolidación del claustro docentes.



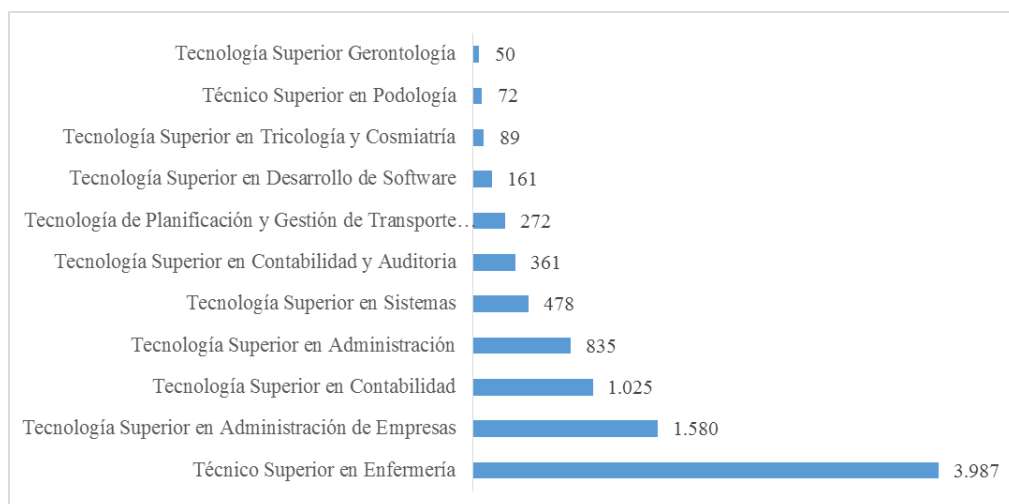
**Figura No. 7 Cadena de valor ITB**

Fuente: ITB (2017)

En el informe de rendición de cuenta ITB (2018), se establecen las siguientes cifras de gestión y grupos de interés:

- Estudiantes: 8.910 pertenecientes a 11 carreras
- Docentes: 107 personal académico con dependencia, 73 personal académico con honorarios; el 55% cuarto nivel, 43% tercer nivel y el 2% tecnológico.

- Colaboradores: 154 personal administrativo, 59 auxiliares de limpieza, 49 auxiliares de mantenimiento integral y 33 pasantes
- Graduados: 2.211 (año 2018)
- Autoridades: Consejo de Regentes, Rectorado, Vicerrectorado Académico y de Investigación, Vicerrectorado de Extensión y Gestión Administrativa
- Aliados estratégicos - empleadores: 37 alianzas firmadas con instituciones públicas e instituciones del sector privadas.
- Comunidades: la Dirección de Vinculación con la Sociedad es la encargada de articular, planificar y organizar acciones institucionales con la sociedad.



**Figura No. 8 Número de estudiantes por carrera de Septiembre 2018 a Febrero 2019**

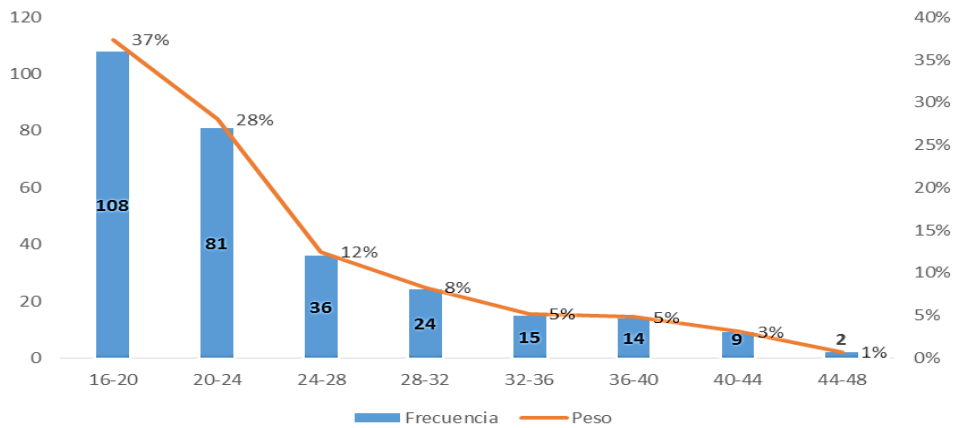
Elaboración por: Autora

Fuente: ITB, (2018)

Por otro lado, el organigrama del instituto muestra que existe una estructura organizacional robusta, de ese análisis, se definieron las áreas responsables para la gestión de la RSU: Rectorado, Vicerrectorado Académico y de Investigación, Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica y Vicerrectorado de Extensión y Gestión Administrativa.

### **Resultados del diagnóstico de la situación actual**

Se recolectaron 290 encuestas a estudiantes, el 81% hombres y el 19% mujeres, como se puede ver en la Figura No. 9, los rangos de edad donde se concentran los encuestados son: 108 entre 16 a 19 años, 81 entre 20 a 23 años y 36 entre 24 a 27 años.

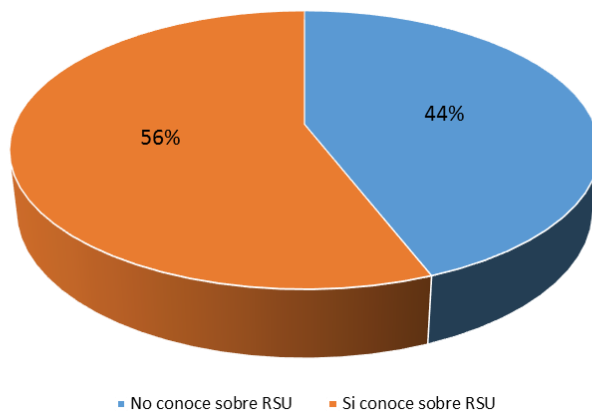


**Figura No. 9 Rango de edad de estudiantes encuestados**

Elaboración por: Autora

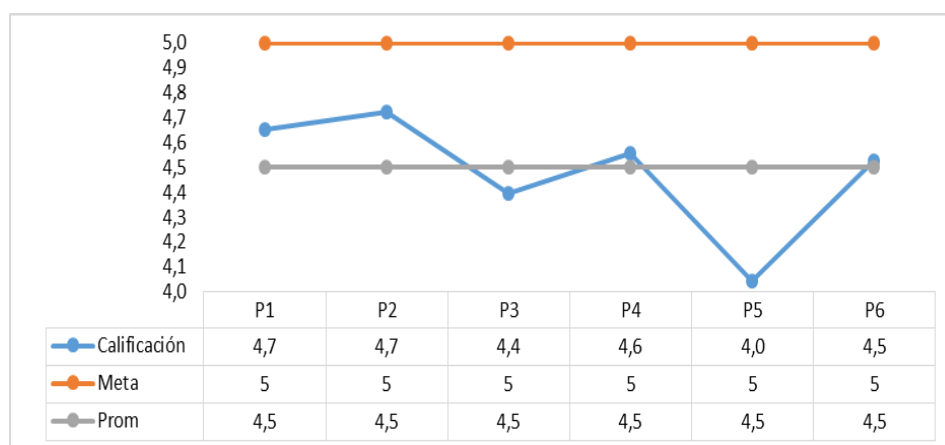
Fuente: Propia

Sobre la pregunta si los estudiantes han oído hablar sobre la RSU, el 44% contestó que no, mientras el 56% contestaron que sí. En la pregunta abierta, sobre el concepto de la RSU, existe algo de confusión, ya que la mayoría de las respuestas se refirieron a reglamentos institucionales, a la responsabilidad de la universidad con las carreras, a las responsabilidades de los estudiantes hacia el instituto, no se evidencia un concepto claro en los estudiantes.



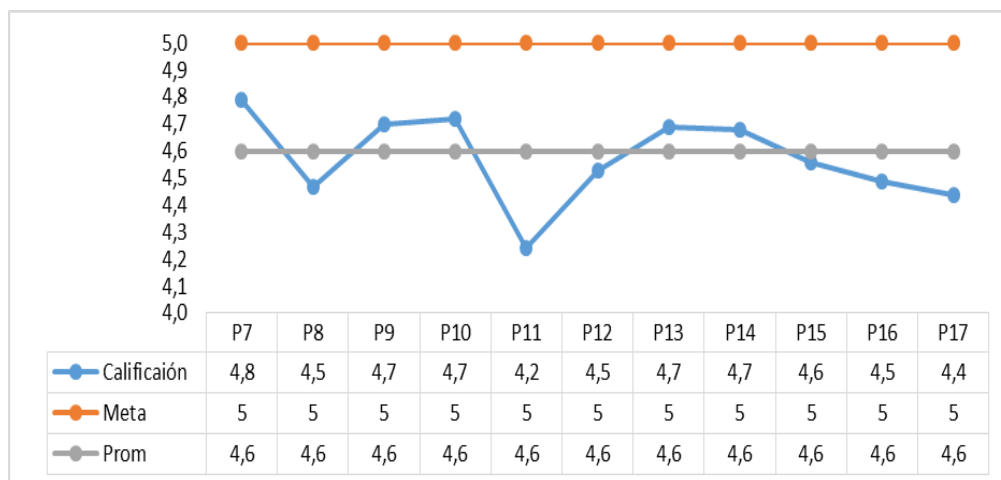
**Figura No. 10 Percepción de estudiantes sobre la RSU**  
 Elaboración por: Autora  
 Fuente: Propia

En la sección formación académica, las preguntas con mayor puntaje 4,7/5 fueron las referentes a que si el instituto brinda una formación integral humana y no solo profesional, y si les ayuda a identificar potenciales impactos negativos de su profesión. Si los docentes articulan sus enseñanzas con problemáticas sociales y ambientales motivándolos a realizar una investigación aplicada el puntaje fue de 4,5/5. Si el instituto proporciona la oportunidad de relacionarse con migrantes, población indígena, adultos mayores etc., el puntaje fue 4,4/5. La pregunta con menor calificación 4,0/5 fue si como parte de su plan de formación participan en proyectos sociales fuera del instituto.



**Figura No. 11 Resultados encuesta estudiantes por pregunta impacto docencia**  
 Elaboración por: Autora  
 Fuente: Propia

Sobre la gestión organizacional, la pregunta con mayor puntaje 4,8/5 hace referencia a que entre docentes, estudiantes y administrativos existe un comportamiento de respeto y cooperación. Mientras las preguntas referentes a si la infraestructura es adecuada para estudiantes con discapacidad; si las autoridades deciden de manera democrática siendo coherentes con su misión y visión y sobre si el instituto se preocupa por tomar decisiones sobre el medio ambiente estas obtuvieron un puntaje de 4,7/5. Si el instituto realiza campañas de marketing para promover principios de RS se obtuvo un puntaje de 4,6/5. Las preguntas, si los proveedores del instituto cafetería, vigilancia, fotocopias, etc., tienen un conducta vinculada a la RS; si se comunica de modo diáfano lo que le afecta al estudiante y si existe discriminación por género, raza, religión etc., obtuvieron un puntaje de 4,5/5. Si hay libertad de expresión, si los estudiantes están representados y tienen poder de decisión 4,4/5. Finalmente, la pregunta con menor puntaje fue sobre si el instituto mide su huella de carbono 4,2/5.



**Figura No. 12 Resultados encuesta estudiantes por pregunta impacto organizacional**

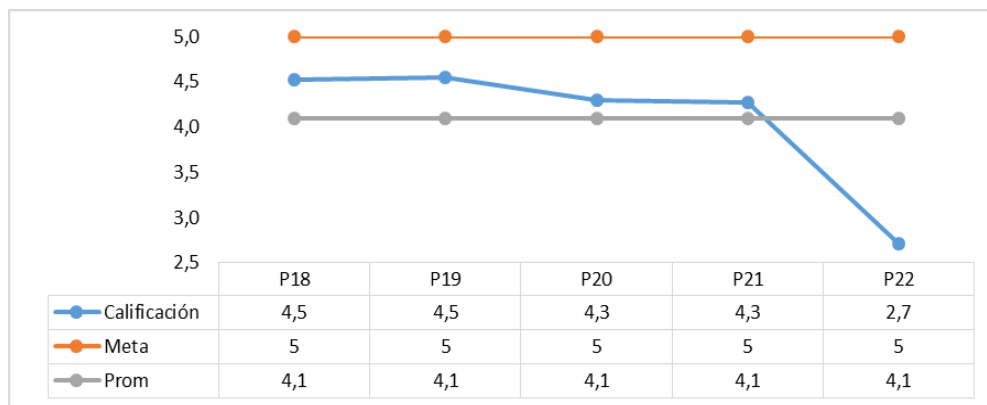
Elaboración por: Autora

Fuente: Propia

En la sección vinculación con la sociedad, las preguntas que obtuvieron mayor puntaje 4,5/5 fueron si los proyectos de vinculación generan cambios en beneficiarios y si los proyectos ocasionan cooperación y trabajo en conjunto con varias carreras.

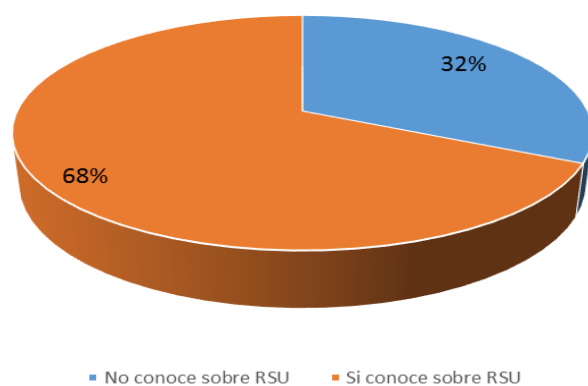


Las preguntas que obtuvieron un puntaje de 4,3/5 fueron las referente a que si el instituto promueve la participación con organismos sin fines de lucro, instituciones del estado, empresas etc.; y si en los proyectos de vinculación la población beneficiaria participa en la construcción del diseño del proyecto. Finalmente, la pregunta con menor puntaje 2,7/5 se refiere a si los estudiantes han participado en redes de voluntariado sociales o ambientales promovidos por el instituto.



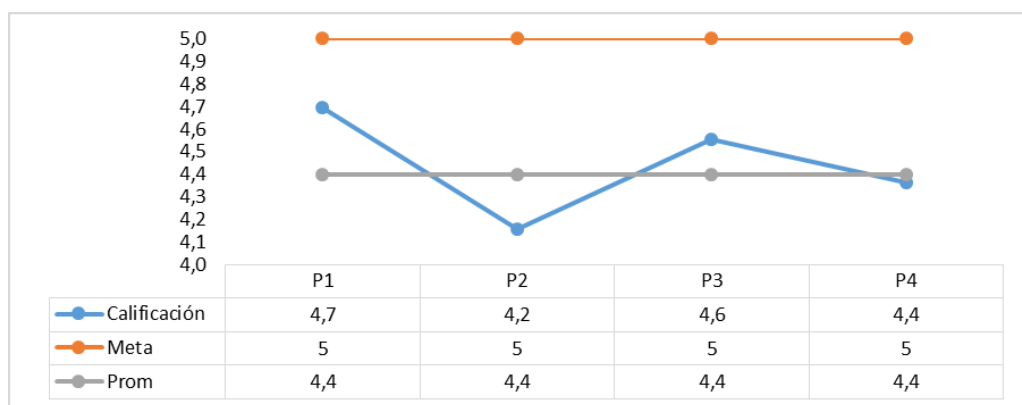
**Figura No. 13 Resultados encuesta estudiantes por pregunta impacto social**  
 Elaboración por: Autora  
 Fuente: Propia

Se recolectaron 122 encuestas a docentes, el 68% de los encuestados fueron hombres y el 32% mujeres. En la pregunta abierta, si conoce el concepto de RSU, la mayoría tienen claro el significado, sin embargo algunos docentes tienen confusión sobre cuáles son y cómo se gestionan los impactos educativos.



**Figura No. 14 Percepción de docentes sobre la RSU**  
 Elaboración por: Autora  
 Fuente: Propia

En referencia al impacto académico la pregunta sobre si el instituto ofrece a los estudiantes una formación ciudadana socialmente responsable tuvo una calificación de 4,7/5. Si el docente se preocupa porque los estudiantes identifiquen impactos negativos de su profesión generando en ellos un espíritu crítico social y ambiental el puntaje fue 4,6/5. Si las mallas están articuladas a proyectos de investigación o vinculación y si se aplica la metodología de aprendizaje la respuesta fue 4,4/5. Finalmente, la pregunta con menor puntaje 4,2/5 fue si los docentes son capacitados en metodologías que le permiten vincular sus enseñanzas a problemas sociales.

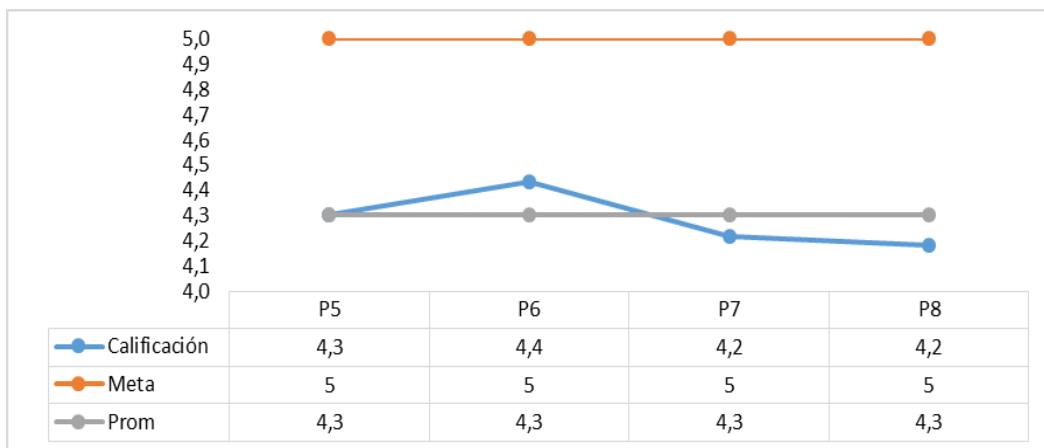


**Figura No. 15 Resultados encuesta docentes por pregunta del impacto docencia**

Elaboración por: Autora

Fuente: Propia

En el impacto cognitivo la pregunta referente a si los proyectos de investigación tienen enfoque interdisciplinario y social el puntaje fue 4,4/5. Si se promueve en el instituto innovación y transferencia de tecnología hacia comunidades vulnerables el puntaje fue 4,3/5. Si estudiantes y comunidades vulnerables son incorporados en proyectos de investigación y si se mide el impacto social y la divulgación científica del instituto estas obtuvieron un puntaje de 4,2/5.

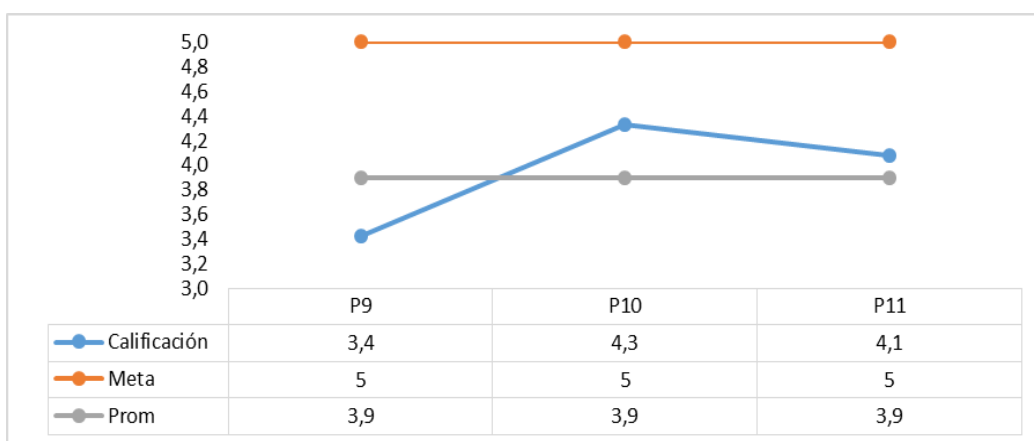


**Figura No. 16 Resultados encuesta docentes por pregunta del impacto cognitivo**

Elaboración por: Autora

Fuente: Propia

En referencia a la sección de vinculación, el puntaje con mayor calificación fue 4,3/5 hace referencia si los proyectos de vinculación fomentan el desarrollo de los beneficiarios. La pregunta sobre si existe apoyo para que los docentes en sus cursos traten problemas sociales o ambientales obtuvo un puntaje de 4,1/5. Finalmente la pregunta con menor puntaje 3,4/5 fue si los docentes aprovechan los convenios firmados para que estudiantes se relacionen con redes sociales, con organismos del estado, organizaciones sin fines de lucro, empresas, entre otros.

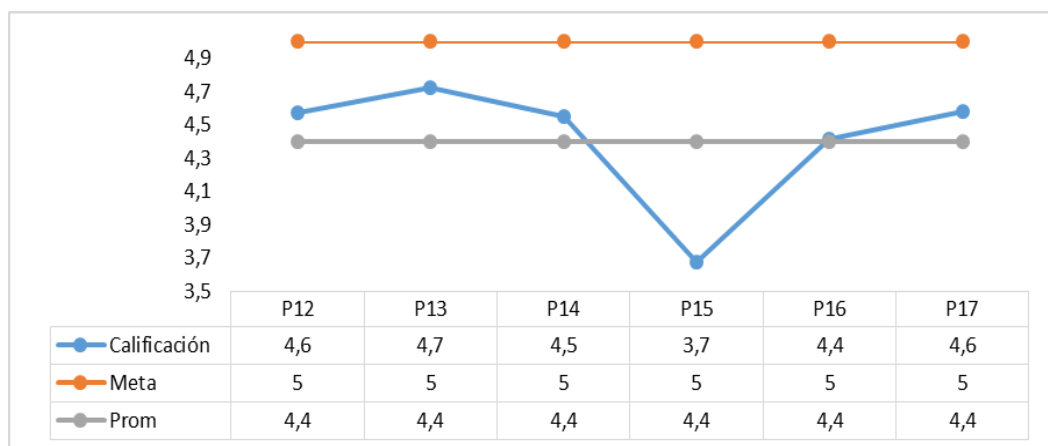


**Figura No. 17 Resultados encuesta docentes por pregunta del impacto social**

Elaboración por: Autora

Fuente: Propia

Sobre la gestión organizacional, los docentes respondieron con un puntaje de 4,7/5 si el instituto brinda facilidades para el desarrollo social y personal sin discriminación de ninguna índole como género, raza, orientación sexual u otros. Si están satisfechos con el clima laboral y con su desarrollo profesional 4,6/5. Sobre el manejo y acceso transparente de la información y reportes de gestión del instituto 4,5/5. Si el instituto promueve relaciones de cooperación con organismos 4,4/5; y finalmente la pregunta con menor puntaje 3,7/5 hace referencia si fueron capacitados en políticas de cuidado del medio ambiente en el instituto.



**Figura No. 18 Resultados encuesta docentes por pregunta impacto organizacional**

Elaboración por: Autora

Fuente: Propia

Sobre la percepción que tienen los gestores de los impactos educativos, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de los resultados obtenidos en las entrevistas.

**Tabla No. 10 Aspectos relevantes entrevistas áreas gestoras impactos educativos**

Entrevista	Aspectos relevantes
Dirección	- Se promovió la formación de al menos de 20 profesionales con título de PhD.
Aseguramiento de la Calidad	- Se modificaron currículos y el 20% de las materias tiene componentes de RSU. - Al menos el 90% de los proyectos de investigación y vinculación tienen una actividad práctica de la materia. - Los sílabos están articulados a temáticas ambientales. - Necesitamos concientizar y comprometer más a los estudiantes sobre temas sociales.

Entrevista	Aspectos relevantes
Dirección Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta un documento oficial o lineamientos que especifique como cumplir el modelo de RSU.</li> <li>- Se mide periódicamente el ambiente laboral, no en conjunto con estudiantes, hace falta articular la gestión.</li> <li>- Cada área realiza una planificación anual para capacitaciones al personal.</li> <li>- Hemos realizado congresos con enfoque ambiental, hace faltan más capacitaciones sobre la gestión del medio ambiente.</li> <li>- Tenemos un reglamento interno de ética de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>- El instituto no posee certificaciones ambientales y de RS.</li> <li>- El instituto posee un sistema eficiente de manejo de desechos.</li> <li>- Necesitamos una política a proveedores específicamente en reciclaje de papel y cafetería.</li> <li>- Tenemos políticas de equidad de género, la mayoría de los puestos directivos lo ocupan mujeres.</li> <li>- Existe departamentos debidamente estructurados, el instituto realiza acciones de RSU me parece de forma fragmentada, necesitamos involucrar más a las áreas.</li> </ul>
Dirección de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos objetivos e indicadores para investigación social, se evidencia en la planificación estratégica.</li> <li>- Los proyectos de vinculación e investigación se articulan por recolección de datos y desde el nacimiento del proyecto.</li> <li>- Hemos desarrollado congresos y actividades científicas con fines de RSU.</li> <li>- No está escrito el modelo RSU, no se ha llevado a un documento formal, pero la planificación estratégica tiene un enfoque de RSU.</li> <li>- Los estudiantes participan en investigación a través de una asignatura, proyecto de titulación, ayudantes de investigación y el programa semilleros de investigación.</li> <li>- Nosotros retribuimos a la sociedad según las características del proyecto, trabajos de estudiantes y proyectos de titulación.</li> <li>- La transferencia se enfoca en transferencia de tecnología blanda.</li> </ul>
Dirección Vinculación Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las IES hacen un esfuerzo valioso para cumplir la RSU, aunque la mayoría se ha concentrado a criterios de acreditación.</li> <li>- Nosotros como ITB, realizamos una rendición de cuentas anual sobre acciones de RSU.</li> <li>- Tenemos un modelo institucional de vinculación que garantiza la articulación de las funciones sustantivas.</li> </ul>

Entrevista	Aspectos relevantes
Rectorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los proyectos de vinculación tiene un docente tutor.</li> <li>- Levantamos información, investigación tiene la posibilidad de articular a una línea de investigación para algún proyecto.</li> <li>- Aseguramos la integración de varias carreras en el diseño del proyecto donde se define objetivos, actividades y responsables.</li> <li>- Los estudiantes no solo realizan vinculación por obligación sino por la búsqueda de un bien social.</li> <li>- Tenemos una revista “Identidad Bolivariana” se motiva a los docentes a desarrollar publicaciones.</li> <li>- Se realiza la Escuela de Vinculación donde se capacita a los docentes sobre proyectos sociales.</li> <li>- El presupuesto es de alrededor del 6%, parecido al presupuesto de investigación.</li> <li>- Tenemos dos centros de vinculación y una plataforma “Banco de problemas y demandas” y el sistema SGA.</li> <li>- Contamos con políticas, principios y valores institucionales que están alineados a la RSU.</li> <li>- Generamos políticas en beneficio de los estudiantes, tenemos un “Observatorio de Inclusión” para velar la calidad académica que se les brinda.</li> <li>- Nuestra visión y misión institucional está alineada a la RSU.</li> <li>- Poseemos centros médicos y de vinculación destinados para el beneficio de estudiantes, administrativos y sociedad.</li> <li>- Los estudiantes son una parte fundamental de la sociedad, viven en un mundo globalizado por ello deben aprovechar esas ventajas y prepararse constantemente.</li> </ul>

*Fuente: Propia*

*Elaboración por: Autora*

### ***Gestión de la responsabilidad social universitaria***

En el informe de rendición de cuentas año 2018 se desagregó acciones de responsabilidad social por impacto educativo. En referencia al impacto educativo se rediseño mallas aplicando metodologías de aprendizaje por problemas y por proyectos, en promedio el peso en las mallas es del 58% y 32% respectivamente. Para fomentar el análisis crítico en estudiantes se realizaron procesos de reflexión en clase, ferias estudiantiles, jornadas científicas, uso de plataformas virtuales, actividades de vinculación y actividades prácticas pre-profesionales. Sobre el

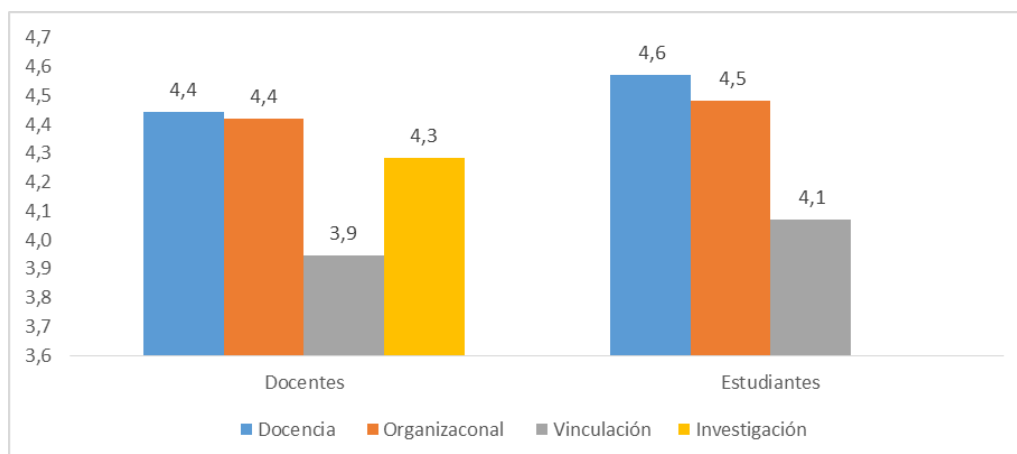
impacto social, el instituto cuenta con dos centros de vinculación: “Centro de Desarrollo Infantil” donde reciben a hijos del personal administrativo y estudiantes y el “Centro Bolivariano de Especialidades Médicas” que presta servicios de atenciones médicas, odontológicas, psicológicas, rehabilitación y atenciones de podología comunidades vulnerables. El instituto invirtió alrededor de 98.989 dólares en proyectos de vinculación, cada proyecto articuló al menos dos carreras, se realizaron ferias de empleo, se cuenta con alrededor de 37 convenios firmados. Sobre el impacto cognitivo, el 25% de sus proyectos están articulado a proyectos sociales.

El ITB pertenece a varias redes de cooperación entre las más importantes Red Ecuatoriana de Universidades de Vinculación (REUVIC) y Red Latinoamericana de Vinculación con la Colectividad. Motivó la participación de estudiantes mediante el programa semilleros de la investigación y para la divulgación científica de conocimientos se creó la revista científica “Identidad Bolivariana”. En referencia al impacto organizacional, se ejecutaron programas para el desarrollo del talento humano, inclusión, promoción del personal, equidad de género, personal contratado con discapacidad y se desarrolló políticas para el uso responsable de su imagen. En referencia al impacto medio ambiental se desarrolló acciones de manejo de residuos, consumo de electricidad, agua y de suministros de oficina (ITB, 2018).

### ***Principales insuficiencias detectadas***

Los resultados de las encuestas y las entrevistas mostraron que el ITB cumple y gestiona acciones de RSU, la percepción de estudiantes y docentes tuvo un puntaje global de 4,3/5.

- Los estudiantes calificaron al impacto docencia con un puntaje de 4,6/5, al impacto organizacional 4,5/5 y al impacto social 4,1/5.
- Los docentes calificaron al impacto de docencia y gestión organizacional con un puntaje de 4,4/5, al impacto cognitivo 4,3/5 y al impacto participación social 3,9/5.



**Figura No. 19 Resultados globales de encuestas a docentes y estudiantes por impacto educativo**

*Elaboraci3n por: Autora*

*Fuente: Propia*

A continuaci3n algunos argumentos que justifican estos resultados y las principales debilidades detectadas en el levantamiento de informaci3n.

- Los resultados de las encuestas y entrevistas demostraron que estudiantes, docentes y directores tienen una percepci3n positiva sobre las acciones de RSU que realiza el instituto.
- En las entrevistas se evidenci3 la necesidad de fortalecer lineamientos y pol3ticas para la gesti3n integral del modelo RSU. La planificaci3n estrat3gica del instituto tiene un enfoque de responsabilidad social, sin embargo, no se cuenta con un modelo o un sistema de gesti3n espec3fico.
- Sobre el impacto de investigaci3n, los docentes consideran que hace falta medir el impacto de los proyectos, la divulgaci3n cient3fica de los conocimientos producidos y fortalecer la participaci3n de estudiantes y comunidades vulnerables en los proyectos.



- Sobre el impacto social, los estudiantes consideran que no han participado en redes de voluntariado social y ambiental y creen que los beneficiarios no tienen mayor intervención en el diseño de los proyectos. Mientras los docentes creen que falta más incentivos y elementos de apoyo para abordar problemas sociales o ambientales dentro de sus asignaturas; y que hay que utilizar de mejor manera los convenios para fortalecer la interacción entre estudiantes y grupos sociales.
- Sobre el impacto académico, los estudiantes consideran que como parte de su plan de formación hay poca participación en proyectos sociales que les permita relacionarse con grupos vulnerables como migrantes, poblaciones indígenas, etc. Para los docentes hace falta capacitaciones en metodologías que vinculen la enseñanza con la solución de problemas sociales.
- Sobre el impacto ambiental, los estudiantes creen que no se mide la huella de carbono del instituto y los docentes piensan que falta más capacitaciones sobre el cuidado del medio ambiente dentro del campus.

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO**

A continuación, se desarrolla una propuesta de sistema de gestión en base al modelo responsabilidad social universitaria según la realidad del Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

#### **Propuesta de gestión del modelo de responsabilidad social universitaria**

##### *Nombre de la propuesta*

Sistema de gestión del modelo de responsabilidad social universitaria en una institución de educación superior del Ecuador, caso de estudio Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

##### *Contribución de la propuesta*

La principal contribución de la investigación, es su componente de innovación, al asumir las IES su rol social de manera integral y transversal en acciones referentes a la formación profesional responsable, gestión organizacional sostenible, gestión del social del conocimiento e innovación social, mediante la propuesta de un cuadro de mando que genere valor sobre las acciones planificadas al articular objetivos estratégicos, impactos educativos, variables de RSU, áreas gestoras, grupos de interés con acciones de responsabilidad social.

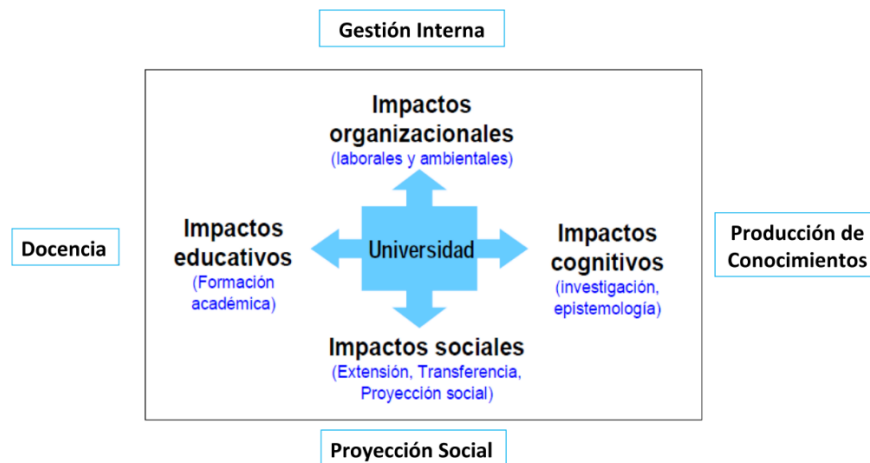
Además, esta propuesta favorece la gestión de la RSU, articula acciones de los procesos sustantivos, fortalece la administración de la información para procesos de acreditación y de certificación de responsabilidad social. Posiciona aún más al instituto a nivel nacional e internacional como una organización comprometida con el desarrollo de su entorno, con la gestión responsable de sus impactos educativos, siendo coherente con sus principios de excelencia y calidad académica plasmados en su misión y visión.

### ***Objetivos de la propuesta***

- Proponer un sistema de gestión del modelo de RSU para el Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología.
- Evaluar acciones de RSU que realiza el instituto por variable y criterio de responsabilidad social mediante un análisis de brechas.
- Proponer iniciativas de mejora y un cuadro de mando con indicadores de gestión aplicado al Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### ***Elementos de la propuesta***

La propuesta de la investigación consta de cuatro etapas: definición del sistema de gestión, análisis de brechas, análisis de iniciativas y propuesta de indicadores. En la primera etapa se articuló principios de RSU con los objetivos de la planificación institucional y se definió los elementos del sistema de gestión aplicados al contexto del ITB. Luego, se realizó un diagnóstico interno de la RSU donde se identificaron fortalezas y discrepancias mediante un análisis de brechas; se identificó iniciativas de mejora mediante un análisis de factibilidad de acciones y se desarrolló un cuadro de mando con indicadores de gestión.



**Figura No. 20 Modelo de responsabilidad social universitaria**

Elaboración por: Autora

Fuente: Hernández (2014)

### ***Elementos sistema de gestión***

El instituto considera la RSU dentro de su planeación estratégica y cuenta con una estructura organizacional robusta, lo que favorece la construcción de un sistema de gestión. En base esto y a los estudios realizados por Schwalb, Prialé, Vallaey (2019); URSULA (2019) y AUSJAL (2014), ver Tabla No. 11, se definieron los siguientes elementos del sistema de gestión:

- Cinco impactos educativos
- Cinco objetivos estratégicos:
- Cuatro procesos misionarios
- 19 variables de RSU
- 14 áreas gestoras distribuidas por impacto educativo

**Tabla No. 11 Elementos del sistema de gestión**

Impactos	Campo	Proceso	Estrategia	Objetivo	Variable RSU	Estructura
Educativo	Docencia	Formación del profesional	Eje 1: Currículo y calidad en la docencia	O.E.1/ O.E.4	- Inclusión RSU en planes curriculares - Metodologías de aprendizaje - Oferta formativa relevante - Transformación digital responsable	- Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Educación Virtual y a Distancia
Cognitivo	Investigación	Investigación e innovación	Eje 2: Producción y socialización del conocimiento	O.E.3 / O.E.4	- Incidencia social favorable - Investigación participativa - Transferencia información y tecnología	- Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica - Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Planificación Académica - Unidades Académicas - Comunicación Organizacional y Marketing
3 Organizacional	Organizacional	Bienestar y vida universitaria	Eje 3: Gestión institucional	O.E.2/ O.E.4/ O.E.5	- Clima organizacional - Comunicación ética y responsable - Cultura de mejora continua y buen gobierno - Desarrollo talento humano - Promoción inclusión y equidad - Proveedores socialmente reponsables	- Comunicación Organizacional y Marketing - Dirección Asuntos Estudiantiles - Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección Asuntos Estudiantiles - Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Talento Humano - Planificación Académica - Unidades Académicas
Social	Vinculación	Vinculación, pertinencia e impacto social	Eje 4: Pertinencia e impacto	O.E.4	- Contribución al desarrollo de la comunidad - Proyección social en docencia e investigación - Vinculación de recursos y actores - Vinculación entre organización y comunidad	- Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica - Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Talento Humano - Planificación Académica - Relaciones Internacionales - Unidades Académicas - Comunicación Organizacional y Marketing
Ambiental	Ambiente	Bienestar y vida universitaria	Eje 3: Gestión institucional	O.E.5 / O.E.4	- Cultura y educación ambiental - Gestión ambiental responsable	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Talento Humano - Unidades Académicas
<b>Personas:</b> Esudiantes - Docentes - Empleados - Proveedores - Egresados - Empleadores - Organismos - Beneficiarios						
<b>Principios:</b> Alianzas - Transversalidad - Participación - Transparencia - Coherencia - Proactividad						

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

A continuación se explica cómo se gestionan y se articulan estos elementos por impacto académico:

El impacto educativo, ver Tabla No. 12, se articula a los O.E uno y cuatro; al proceso misionario formación del profesional; a cuatro variables RSU, cada variable tiene un criterio que la define. Las áreas gestoras son: Dirección de Bienestar Estudiantil, Planificación Académica, Dirección Educación Virtual y a Distancia, Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Dirección de Vinculación con la Sociedad y Unidades Académicas.

**Tabla No. 12 Impacto educativo por variables y por área de gestión**

Proceso ITB	Variable RSU	Criterio	Área Gestora
Formación del profesional	Inclusión RSU en planes curriculares	Peso que tienen, en las mallas curriculares, los cursos obligatorios que abordan temas de RS y desarrollo sostenible	- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Planificación Académica - Unidades Académicas
		Docentes capacitados por año en temas vinculados a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Planificación Académica
		Inclusión transversal de los ODS en los cursos obligatorios de cada carrera	- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Planificación Académica
		Competencia de responsabilidad social integrada en el perfil del egresado	- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
	Metodologías de aprendizaje	Cursos que se dictan bajo la metodología de aprendizaje basado en proyectos sociales	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Planificación Académica
		Docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje basado en la solución de proyectos sociales	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Unidades Académicas
		Se cuenta con un inventario de proyectos sociales vinculados a la carrera	- Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Se cuenta con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales	- Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Se genera articulación interfacultades para un abordaje inter y transdisciplinario de los problemas sociales	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Unidades Académicas
		Existen incentivos dirigidos a los docentes para el desarrollo de proyectos sociales	- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Dirección de Vinculación con la Sociedad
	Oferta formativa relevante	Participación de actores externos en el diseño, rediseño o actualización de las mallas curriculares con el propósito de que consideren las exigencias sociales del contexto	- Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
		Desarrollo de la competencia de reflexión y análisis crítico en los estudiantes	- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Planificación Académica
	Transformación digital responsable	Desarrollo e implementación de modalidades en línea y a distancia socialmente responsable	- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Dirección Educación Virtual y a Distancia - Unidades Académicas

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

El impacto social, ver Tabla No. 13, se articula al objetivo estratégico cuatro; al proceso misionario de vinculación, pertinencia e impacto social; a cuatro variables de RSU y a las áreas gestoras:

Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica, Dirección Bienestar Estudiantil, Dirección Talento Humano, Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica, Planificación Académica, Dirección de Vinculación con la Sociedad, Unidades Académicas y Comunicación Organizacional y Marketing.

**Tabla No. 13 Impacto social por variables y por área de gestión**

Proceso ITB	Variable RSU	Criterio	Área Gestora
Vinculación, pertinencia e impacto social	Contribución al desarrollo de la comunidad	Existe un sistema de evaluación que mide la calidad e impacto de proyecto	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Unidades Académicas
		Se cuenta con una agenda que priorice la intervención de proyectos sociales	- Dirección de Vinculación con la Sociedad
	Proyección social en docencia e investigación	Estudiantes que participan en programas de proyección social	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Planificación Académica
		Proyectos cuyos aprendizajes han promovido cambios en la docencia y en la investigación	- Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica - Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Unidades Académicas
		Se generan mejoras en la realidad de las comunidades	- Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad
	Vinculación de recursos y actores	Redes para la acción social que pertenece el instituto	- Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Existe una política de integración de diversas disciplinas en los programas o proyectos	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Unidades Académicas
		Se tienen mecanismos de prevención del asistencialismo	- Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Existe un sistema de monitoreo y evaluación para acompañar los proyectos sociales estudiantiles	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Unidades Académicas
		Se cuenta con convenios de cooperación con actores públicos y privados para la agenda ODS	- Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Existen mecanismos procesos e incentivos que facilitan la participación de los miembros de la comunidad, estudiantes y docentes	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Relaciones Internacionales
	Vinculación entre organización y comunidad	Actividades de fomenten valores de RS entre comunidad y organización	- Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Talento Humano
		Actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Comunicación Organizacional y Marketing

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora



El impacto generación de conocimiento, ver Tabla No. 14, se articula al objetivo estratégico tres y cuatro; al proceso misionario investigación e innovación; a cuatro variables de RSU y a las áreas gestoras: Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica, Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica, Planificación Académica, Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica, Unidades Académicas, Dirección de Vinculación con la Sociedad y Comunicación Organizacional y Marketing.

**Tabla No. 14 Impacto generación de conocimiento por variables y por área de gestión**

Proceso ITB	Variable RSU	Criterio	Área Gestora
Investigación e innovación	Incidencia social favorable	Existe una agenda priorizada de investigación en el instituto que asegura la incorporación de problemáticas vinculadas al desarrollo sostenible	- Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica - Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Planificación Académica
		Líneas o proyectos de investigación que abordan temas de desarrollo social o ambiental	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Proyectos en colaboración con administraciones públicas, con ONG o con otras IES	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica
	Investigación participativa	Existe una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Planificación Académica - Unidades Académicas - Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
		Proyectos de investigación desarrollados en el instituto que incorporan alumnos y comunidades vulnerables	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad
	Transferencia información y tecnología	Proyectos de investigación cuyos resultados o avances generan espacios formativos	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Proyectos de investigación que incorporan estrategias de comunicación de resultados o de avances al público académico o no académico	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Proyectos de investigación desarrollados en el instituto que han generado propuestas e impactos concretos para actores sociales externos	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Existe una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia comunidades vulnerables	- Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad
		Se desarrollan procesos de presencia en los medios de comunicación y redes sociales en temas afines a la responsabilidad social	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Comunicación Organizacional y Marketing

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

El impacto organizacional, ver Tabla No. 15, se articula al objetivo estratégico dos, cuatro y cinco; al proceso misionario bienestar y vida universitaria; se estableció ocho variables de RSU; y las áreas gestoras son: Comunicación Organizacional y Marketing, Dirección de Vinculación con la Sociedad, Dirección Talento Humano, Planificación Académica, Unidades Académicas, Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Dirección de Mantenimiento Integral, Dirección Asuntos Estudiantiles y Dirección Bienestar Estudiantil.

**Tabla No. 15 Impacto organizacional por variable y por área de gestión**

Proceso ITB	Variable RSU	Criterio	Área Gestora
Bienestar y vida universitaria	Comunicación ética y responsable	Existe una política formal de comunicación interna y externa que fomenta los valores y principios institucionales	- Comunicación Organizacional y Marketing - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Unidades Académicas
	Cultura de mejora continua y buen gobierno	Existe un sistema electoral que promueve la representación de todos los estamentos del instituto	- Dirección Talento Humano - Planificación Académica - Unidades Académicas
		Existen procedimientos efectivos para la rendición de cuentas	- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad - Dirección de Vinculación con la Sociedad
	Desarrollo talento humano	Participación de los colaboradores en programas de desarrollo de talento humano	- Dirección Talento Humano
	Gestión ambiental responsable	Se tiene la certificación de la norma social SA 8000	- Dirección de Vinculación con la Sociedad
	Promoción de la inclusión digital	Desarrollo del conocimiento digital dentro de la organización	- Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Talento Humano
	Promoción inclusión y equidad	Presupuesto y estudiantes beneficiados con becas otorgadas por el instituto debido a su situación económica	- Dirección Asuntos Estudiantiles - Dirección Bienestar Estudiantil
		Mujeres y otras minorías empleadas y en puestos directivos	- Dirección Talento Humano
		Estudiantes que tienen alguna discapacidad	- Dirección Bienestar Estudiantil
		Existen políticas y directivas para asegurar la equidad y la no discriminación en todas sus formas	- Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección Talento Humano
		Existen programas de apoyo para estudiantes en situación de vulnerabilidad	- Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección de Asuntos Estudiantiles
		Colaboradores que tienen alguna discapacidad	- Dirección Talento Humano
	Proveedores socialmente reponsables	Se incluyen criterios de responsabilidad social en la selección de proveedores	- Dirección Asuntos Estudiantiles - Dirección Talento Humano
		Existe apoyo a programas o proyectos que fomenten el desempeño responsable de sus proveedores	- Dirección Talento Humano
	Clima organizacional	Se respetan los derechos laborales	- Dirección Talento Humano - Unidades Académicas
		Existen políticas, normas y procesos que velan por la salud y seguridad en el trabajador	- Dirección Talento Humano
		Satisfacción de las personas con el clima organizacional	- Dirección Bienestar Estudiantil - Dirección Talento Humano

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

El impacto ambiental, ver Tabla No. 16, se articula al objetivo estratégico cuatro y cinco; al proceso misionario bienestar y vida universitaria; se estableció dos variables de RSU; y las áreas gestoras son: Dirección de Mantenimiento Integral, Dirección de Talento Humano, Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica, Dirección de Vinculación con la Sociedad y Unidades Académicas.

**Tabla No. 16 Impacto ambiental por variables y por área de gestión**

Proceso ITB	Variable RSU	Criterio	Área Gestora
Bienestar y vida universitaria	Gestión ambiental responsable	Existe un sistema integral de gestión ambiental (transporte, infraestructura, agua, energía, compras, alimentación, desechos, etc)	- Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección Talento Humano
		Se tiene alguna certificación ambiental (EMAS, ISO 14000)	- Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección Talento Humano
		Se mide la huella ecológica o de carbono	- Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
	Cultura y educación ambiental	Existen programas de capacitación en temas ambientales para la comunidad bolivariana	- Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica - Dirección de Mantenimiento Integral - Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Talento Humano - Unidades Académicas
		Se promueve el voluntariado ambiental en el campus	- Dirección de Vinculación con la Sociedad - Dirección Talento Humano - Dirección de Mantenimiento Integral

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

### **Análisis de brechas**

Para el análisis de brechas, se realizó un inventario de acciones que realiza el instituto por variable de RSU y por criterio para compararlas con la percepción de estudiantes, docentes y directores encargados de la gestión de los impactos educativos. El análisis del impacto ambiental se realizó según las variables de RSU: gestión ambiental responsable y cultura y educación ambiental, ver Tabla No. 17.

**Tabla No. 17 Análisis de brechas impacto ambiental**

Variable RSU	Criterio	Fuente	Hallazgos Identificados	Percepción			Causas - Brechas
				Baja	Media	Alta	
Gestión ambiental responsable	Existe un sistema integral de gestión ambiental (transporte, infraestructura, agua, energía, compras, alimentación, desechos, etc).	Entrevista	El ITB implementa un sistema integral de manejo de desechos tóxicos y cuenta con un sistema de gestión ambiental.			●	
Cultura y educación ambiental	Existen programas de capacitación en temas ambientales para la comunidad bolivariana.	Entrevista/ Registros oficiales	El ITB tiene una normativa de talento humano y ejecuta un plan anual de capacitación al personal docente y no docente.	●			Se desarrollan pocas capacitaciones con enfoque ambiental y de RSU a la comunidad bolivariana.
Gestión ambiental responsable	Se mide la huella ecológica o de carbono.	Entrevista/ Registros oficiales	La medición de la huella de carbono es una actividad que forma parte de los congresos que realiza el instituto con enfoque de sostenibilidad y de responsabilidad social.	●			La medición de la huella de carbono no se realiza de manera periódica y falta mayor difusión en la comunidad bolivariana.
Cultura y educación ambiental	Se promueve el voluntariado ambiental en el campus.	Entrevista/ Registros oficiales	El ITB no se ha enfocado en realizar programas específicos de voluntariado ambiental.	●			Poca participación de estudiantes en grupos o redes de voluntariado sociales o ambientales.
Gestión ambiental responsable	Se tiene alguna certificación ambiental (EMAS, ISO 14000).	Entrevista	El ITB no cuenta con certificaciones ambientales.	●			El instituto no se ha enfocado en generar certificaciones de gestión ambiental.

Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaes (2019)

Elaboración por: Autora

El análisis de brechas del impacto organizacional, ver Tabla No. 18, se realiza según las variables de RSU: clima organizacional, comunicación ética y responsable, cultura de mejora y buen gobierno, desarrollo del talento humano, promoción de la inclusión y equidad y proveedores socialmente responsables.

**Tabla No. 18 Análisis de brechas impacto organizacional**

Variable RSU	Criterio	Fuente	Hallazgos Identificados	Percepción			Causas - Brechas
				Baja	Media	Alta	
Clima organizacional	Satisfacción de las personas con el clima organizacional	Entrevistas	El ITB realiza periódicamente la medición del clima laboral al personal administrativo.			●	
Desarrollo talento humano	Participación de los colaboradores en programas de desarrollo de talento humano	Entrevista/Registros oficiales	El ITB desarrolla planes anuales de capacitación al personal docente y no docente.			●	
Clima organizacional	Se respetan los derechos laborales	Entrevista	El ITB tiene un reglamento de ética y planes de seguridad psicosocial para velar por el respeto de los derechos laborales.			●	
Clima organizacional	Existen políticas, normas y procesos que velan por la salud y seguridad en el trabajador	Entrevista	El ITB vela por el clima laboral, cuenta con un reglamento interno y con un reglamento de seguridad y salud ocupacional.			●	
Clima organizacional	Se tiene la certificación de la norma social SA 8000	Entrevista	El ITB no tiene certificaciones de responsabilidad social.	●			El instituto no se ha enfocado en obtener certificaciones de responsabilidad social.
Proveedores socialmente reponsables	Se incluyen criterios de responsabilidad social en la selección de proveedores	Entrevista	En las políticas y el en plan estratégico institucional se menciona la gestión de proveedores socialmente responsables.	●			En las políticas actuales se menciona la gestión de proveedores de manera muy general.
Proveedores socialmente reponsables	Existe apoyo a programas o proyectos que fomenten el desempeño responsable de sus proveedores	Entrevista	En las políticas y el en plan estratégico institucional se menciona la gestión de proveedores socialmente responsables.	●			En las políticas actuales se menciona de manera muy general la selección y evaluación de proveedores.
Promoción inclusión y equidad	Presupuesto y estudiantes beneficiados con becas otorgadas por el instituto debido a su situación económica	Registros oficiales	El ITB desarrolla programas de becas y ayudas financieras a estudiantes por carrera a grupos de atención prioritaria.			●	
Promoción inclusión y equidad	Colaboradores que tienen alguna discapacidad	Registros oficiales	El ITB cuenta con una normativa de talento humano que vela por la inclusión y la equidad del personal dentro de la institución			●	
Promoción inclusión y equidad	Estudiantes que tienen alguna discapacidad	Registros oficiales	El programa "Observatorio Bolivariano" genera buenas prácticas para la inclusión educativa, laboral y social de personas con discapacidad y con necesidades educativas.			●	
Promoción inclusión y equidad	Existen programas de apoyo para estudiantes en situación de vulnerabilidad	Registros oficiales	El ITB desarrolla programas de apoyo y tutorías para estudiantes con discapacidad y necesidades educativas especiales.			●	
Promoción inclusión y equidad	Existen políticas y directivas para asegurar la equidad y la no discriminación en todas sus formas	Entrevista	El ITB garantiza y asegura la equidad y la no discriminación y además tiene una normativa de talento humano.			●	
Promoción inclusión y equidad	Mujeres y otras minorías empleadas y en puestos directivos	Entrevista/Registros oficiales	El ITB garantiza y asegura el empleo de minorías y vela por su acceso a puestos directivos, cuenta con el reglamento de ética y política de equidad.			●	
Comunicación ética y responsable	Existe una política formal de comunicación interna y externa que fomenta los valores y principios institucionales	Entrevista/Registros oficiales	El ITB a través del departamento de comunicación cuida aspectos de publicidad que afecte su imagen mediante políticas de comunicación interna y externa.	●			Hay que fortalecer estrategias de comunicación y articular acciones de RSU por áreas gestoras.
Cultura de mejora continua y buen gobierno	Existe un sistema electoral que promueve la representación de todos los estamentos del instituto	Entrevista	El ITB tiene una política de cogobierno, el cual esta conformada por representantes de diferentes estamentos como docentes y estudiantes.	●			Canalizar de mejor manera el poder de decisión de los estudiantes sobre las acciones que afecten a su vida dentro del instituto.
Cultura de mejora continua y buen gobierno	Existen procedimientos efectivos para la rendición de cuentas	Entrevista/Registros oficiales	El ITB posee una cultura de transparencia y mejora continua, pone a disposición datos de su gestión y elabora informes anuales de rendición de cuentas.			●	

Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaes (2019)

Elaboración por: Autora

Para el impacto generación del conocimiento, ver Tabla No. 19, las variables de RSU son: investigación con incidencia social, investigación participativa y transferencia e intercambio de información y tecnología.



**Tabla No. 19 Análisis de brechas impacto generación del conocimiento**

Variable RSU	Criterio	Fuente	Hallazgos Identificados	Percepción			Causas - Brechas
				Baja	Media	Alta	
Incidencia social favorable	Existe una agenda priorizada de investigación en el instituto que asegura la incorporación de problemáticas vinculadas al desarrollo sostenible	Entrevista	El ITB realiza investigación de tipo aplicada y de innovación. En el plan estratégico institucional se especifica los objetivos e indicadores de investigación social.			●	
Incidencia social favorable	Líneas o proyectos de investigación que abordan temas de desarrollo social o ambiental.	Entrevista	El ITB desarrolla programas y proyectos de investigación en base a cinco líneas de investigación. Alrededor del 25% de los proyectos están articulados a temas sociales y ambientales.			●	
Incidencia social favorable	Proyectos en colaboración con administraciones públicas, con ONG o con otras IES.	Entrevista	El ITB gestiona convenios institucionales con entidades público-privadas, en la mayoría casos se especifica cláusulas que garanticen la ejecución de proyectos de investigación.			●	
Investigación participativa	Existe una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad.	Entrevista	El ITB garantiza la inter y transdisciplinariedad en la normativa de investigación, además en el diseños de los proyectos se establecen objetivos, actividades e indicadores por cada carrera que interviene en el proyecto.			●	
Investigación participativa	Proyectos de investigación desarrollados en el instituto que incorporan alumnos y comunidades vulnerables.	Entrevista	En el ITB la inclusión de estudiantes en proyectos de investigación se da mediante actividades en las asignaturas, proyecto de titulación, ayudantes de investigación y por el programa semilleros de investigación.	●			Promover mayor participación de comunidades vulnerables y estudiantes en proyectos de investigación.
Transferencia información y tecnología	Proyectos de investigación cuyos resultados o avances generan espacios formativos.	Entrevista / Registros oficiales	El ITB periódicamente desarrolla congresos de pedagogía con enfoque de sostenibilidad y RS, además promueve la movilidad de docentes hacia diferentes espacios o redes académicas.			●	
Transferencia información y tecnología	Proyectos de investigación que incorporan estrategias de comunicación de resultados o de avances al público académico o no académico.	Entrevista	El ITB constantemente participa en ponencias, congresos nacionales e internacionales. Cuenta con la revista científica "Identidad Bolivariana".		●		
Transferencia información y tecnología	Proyectos de investigación desarrollados en el instituto que han generado propuestas e impactos concretos para actores sociales externos.	Entrevista	El ITB cuenta con alrededor de 11 proyectos de investigación, los cuales generan propuestas concretas y se enfocan en la construcción de nuevas metodologías con el fin de asesorar a beneficiarios.	●			Aún no se consolidan los proyectos de investigación, hay la percepción que hace falta medir el impacto social y la divulgación científica de los conocimientos producidos por el instituto.
Transferencia información y tecnología	Existe una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia comunidades vulnerables.	Entrevista	El ITB se enfoca en la transferencia de tecnología blanda, genera propuestas de mejora de procesos con pequeñas y medianas empresas. La transferencia de conocimiento se especifica en la normativa de investigación.	●			Fortalecer políticas y procedimientos para promover la innovación y transferencia de conocimientos y tecnologías hacia comunidades vulnerables.
Transferencia información y tecnología	Se desarrollan procesos de presencia en los medios de comunicación y redes sociales en temas afines a la responsabilidad social.	Entrevista / Registros oficiales	El ITB periódicamente desarrolla congresos de pedagogía con enfoque de sostenibilidad y RS y promueve la movilidad de docentes en diferentes espacios o redes académicas.			●	

Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaes (2019)

Elaboración por: Autora

Para el impacto educativo, ver Tabla No. 20, se realizó según las variables de RSU: transformación digital responsable, oferta relevante, metodologías de aprendizaje e inclusión de la RSU en planes curriculares.

**Tabla No. 20 Análisis de brechas impacto educativo**

Variable RSU	Criterio	Fuente	Hallazgos Identificados	Percepción			Causas - Brechas
				Baja	Media	Alta	
Inclusión RSU en planes curriculares	Peso que tienen, en las mallas curriculares, los cursos obligatorios que abordan temas de RS y desarrollo sostenible	Entrevista	El ITB rediseñó currículos y sílabos para desarrollar en estudiantes habilidades para la solución de problemas sociales, alrededor del 25% en mallas.			●	
Inclusión RSU en planes curriculares	Docentes capacitados por año en temas vinculados a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible	Entrevista	El ITB realiza capacitaciones anuales para la formación del personal docente. Además realiza la Escuela de Vinculación donde capacita a docentes sobre la ejecución de proyectos sociales.	●			Los docentes tienen la percepción que falta capacitaciones sobre metodologías de enseñanza para la resolución de problemáticas sociales.
Inclusión RSU en planes curriculares	Inclusión transversal de los ODS en los cursos obligatorios de cada carrera	Entrevista	El ITB rediseñó currículos y sílabos para desarrollar en estudiantes habilidades para la solución de problemas sociales, alrededor del 25% de transversalidad.			●	
Inclusión RSU en planes curriculares	Competencia de responsabilidad social integrada en el perfil del egresado	Entrevista	El ITB incorpora en el perfil de egreso competencias sobre RSU.			●	
Metodologías de aprendizaje	Cursos que se dictan bajo la metodología de aprendizaje basado en proyectos sociales	Entrevista/ Registros oficiales	El ITB integra en cursos la metodología de aprendizaje por proyectos desarrollando capacidades de análisis en estudiantes, alrededor del 31.2% en el total de asignaturas.		●		Falta promover la articulación de cursos específicos con proyectos de investigación y vinculación donde se aplique la metodologías de aprendizaje en base a proyectos.
Metodologías de aprendizaje	Docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje basado en la solución de proyectos sociales	Entrevista	El ITB realiza capacitaciones anuales para la formación del personal docente. Además realiza la Escuela de Vinculación donde capacita a docentes sobre la ejecución de proyectos sociales.	●			Los docentes tienen la percepción que falta capacitaciones sobre metodologías de enseñanza para la resolución de problemas sociales.
Metodologías de aprendizaje	Se cuenta con un inventario de proyectos sociales vinculados a la carrera	Entrevista/ Registros oficiales	El ITB ejecuta alrededor de 16 proyectos de vinculación, cada proyecto integra más de dos disciplinas.		●		Desarrollar nuevos proyectos o actividades sociales donde se ejecuten actividades de servicio comunitario o voluntariado.
Metodologías de aprendizaje	Se cuenta con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales	Entrevista	El ITB se articula con actores sociales a través de convenios con instituciones público y privadas, alrededor de 37 convenios firmados.			●	
Metodologías de aprendizaje	Se genera articulación interfacultades para un abordaje inter y transdisciplinario de los problemas sociales	Entrevista	El ITB cuenta con una normativa institucional que vela porque los proyectos de vinculación e investigación se articulen entre varias carreras.			●	
Metodologías de aprendizaje	Existen incentivos dirigidos a los docentes para el desarrollo de proyectos sociales	Entrevista	El ITB genera incentivos para la ejecución de proyectos mediante facilidades en aspectos como logística, viáticos y horas de vinculación.	●			Los programas de incentivos a docentes tienen que promover en mayor medida la ejecución de proyectos sociales.
Oferta formativa relevante	Participación de actores externos en el diseño, rediseño o actualización de las mallas curriculares con el propósito de que consideren las exigencias sociales del contexto	Entrevista	El ITB modifica sílabos gracias a las reuniones con egresados, empleadores, reuniones participativas entre autoridades, entre otras actividades.			●	
Oferta formativa relevante	Desarrollo de la competencia de reflexión y análisis crítico en los estudiantes	Entrevista	El ITB rediseña currículos y sílabos para desarrollar habilidades en estudiantes referentes a la solución de problemas sociales por medio de la ejecución de proyectos de vinculación.	●			Fortalecer los planes de formación para promover la participación de estudiantes en prácticas de servicio comunitario con grupos vulnerables y con diferentes organizaciones.
Transformación digital responsable	Desarrollo e implementación de modalidades en línea y a distancia socialmente responsable	Registros oficiales	El ITB implementa una plataforma digital "Online ITB" ofertando carreras y programas en línea y a distancia, ampliando posibilidades de formación			●	

Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaes (2019)

Elaboración por: Autora

Para el impacto social, ver Tabla No. 21, las variables de RSU son: contribución al desarrollo de la comunidad, vinculación entre organización y comunidad, proyección en docencia e investigación y vinculación recursos y actores

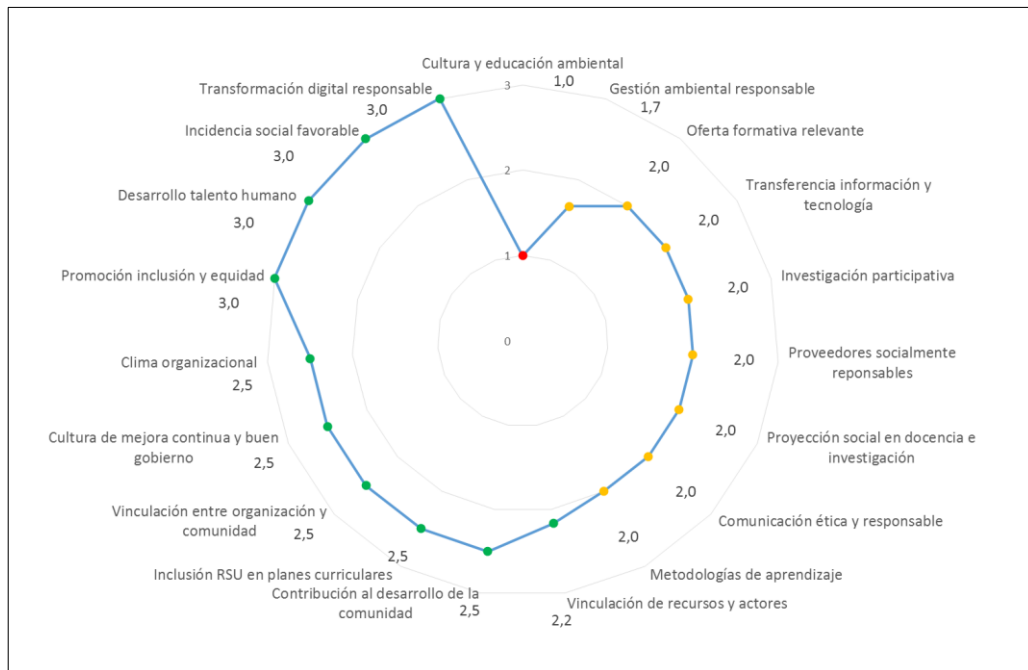
**Tabla No. 21 Análisis de brechas impacto social**

Variable RSU	Criterio	Fuente	Hallazgos Identificados	Percepción			Causas - Brechas
				Baja	Media	Alta	
Contribución al desarrollo de la comunidad	Existe un sistema de evaluación que mide la calidad e impacto de proyecto	Entrevista	El ITB generan informes de resultados según metas e indicadores. Registra evidencias e informes de seguimiento y resultados de los proyectos en la plataforma SGA.		●		Los proyectos aún no cumplen con el periodo de ejecución para la medición del impacto.
Contribución al desarrollo de la comunidad	Se cuenta con una agenda que priorice la intervención de proyectos sociales	Entrevista/ Registros oficiales	El ITB tiene una normativa para la intervención de proyectos. Además cuentan con el Centro de Desarrollo Infantil y el Centro Bolivariano de Especialidades Médicas los cuales están a disposición de la comunidad.			●	
Vinculación entre organización y comunidad	Actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación	Entrevista/ Registros oficiales	El ITB promueve el desarrollo social mediante congresos y jornadas científicas, actividades de vinculación, ferias estudiantiles y publicaciones en la revista "Identidad Bolivariana".			●	
Proyección social en docencia e investigación	Estudiantes que participan en programas de proyección social	Entrevista	El ITB planifica programas y proyectos de vinculación los integran más de dos carreras, existen alrededor de 16 proyectos en ejecución.			●	
Proyección social en docencia e investigación	Proyectos cuyos aprendizajes han promovido cambios en la docencia y en la investigación	Entrevista	El ITB en base a resultados de los proyectos de vinculación actualizó programas de estudios, desarrolló metodologías de aprendizaje y fortaleció contenidos.	●			Las estrategias de apoyo a docentes deben fortalecer el abordaje de problemas sociales y ambientales.
Proyección social en docencia e investigación	Se generan mejoras en la realidad de las comunidades	Entrevista	El ITB genera registros y envía resultados de proyectos a comunidades a través de la plataforma "Banco de Problemas y Demandas Comunitarias".		●		Los proyectos aún no cumplen con el periodo de ejecución para la medición del impacto.
Vinculación de recursos y actores	Redes para la acción social que pertenece el instituto	Entrevista/ Registros oficiales	El ITB pertenece aproximadamente a 11 redes de cooperación, entre las más importantes la REUVIC y la Unión Latinoamericana de Vinculación.		●		Pocos programas de voluntariado de estudiantes con fines sociales y ambientales, falta mayor interacción con diversos grupos sociales como dependencias del Estado, ONG, organismos internacionales, empresas, etc.
Vinculación de recursos y actores	Existe una política de integración de diversas disciplinas en los programas o proyectos	Entrevista	El ITB cuenta con un Modelo de Vinculación con la Sociedad donde definen parámetros para el diseño y ejecución de proyectos.			●	
Vinculación de recursos y actores	Se tienen mecanismos de prevención del asistencialismo	Entrevista	El ITB promueve proyectos de desarrollo de emprendimientos de bajo presupuesto previniendo el asistencialismo a comunidades.			●	
Vinculación de recursos y actores	Existe un sistema de monitoreo y evaluación para acompañar los proyectos sociales estudiantiles	Entrevista	El ITB para la ejecución de proyectos de vinculación cuenta con docentes tutores que acompañan a grupos de estudiantes en campo y realizan un proceso de reflexión en clase.			●	
Vinculación de recursos y actores	Se cuenta con convenios de cooperación con actores públicos y privados para la agenda ODS	Entrevista	El ITB gestiona convenios institucionales, actualmente cuenta con alrededor de 37 convenios firmados.	●			Los docentes creen que no utilizan los convenios para promover la interacción de estudiantes con grupos sociales.
Vinculación de recursos y actores	Existen mecanismos procesos e incentivos que facilitan la participación de los miembros de la comunidad, estudiantes y docentes	Entrevista	El ITB genera nuevos programas y proyectos de vinculación en base a los resultados obtenidos de la ejecución de proyectos finalizados.	●			- La participación de la comunidad beneficiaria se realiza a partir de resultados generados en proyectos finalizados. - Falta más incentivos y apoyo a docentes para tratar en cursos problemas sociales y ambientales.
Vinculación entre organización y comunidad	Actividades de fomenten valores de RS entre comunidad y organización	Registros oficiales	El ITB genera actividades dentro de la organización que fomentan valores positivos mediante campañas internas y externas con enfoque de RS.		●		Hace falta promover actividades de vinculación para estudiantes con fines sociales y ambientales.

Fuente: Schwalb, Prialé, Vallaes (2019)

Elaboración por: Autora

En base al análisis de brechas se determinan las variables de responsabilidad social universitaria que en promedio, en un rango del uno al tres, obtuvieron una baja, media y excelente valoración.



**Figura No. 21** Resultados globales por variable de RSU  
Elaboración por: Autora

### **Análisis de iniciativas de mejora**

Para definir las iniciativas de mejora se tomaron las brechas en rojo y amarillo; su factibilidad se delimitan según los criterios: financiamiento (F), experiencia (E), tiempo (T) y apoyo (A), cada uno de estos pueden tener un puntaje del uno al cinco, donde uno es un criterio no muy viable y cinco muy viable. Cada iniciativa suma máximo 20 puntos, se definen los siguientes rangos: de 4 a 9 iniciativas de largo plazo (L), de 10 a 15 iniciativas de mediano plazo (M) y de 16 puntos en adelante iniciativa de corto plazo (C). La calificación de las iniciativas se realizó mediante el criterio de tres expertos en la gestión de procesos de referentes a la educación superior y a la responsabilidad social universitaria.

**Tabla No. 22 Iniciativas propuestas impacto ambiental**

Brechas	Iniciativas	F	E	T	A	Suma	Plazo
De las capacitaciones realizadas al personal hace falta mayor enfoque a temáticas ambientales y de RSU.	Plan de capacitación a docentes y estudiantes sobre la gestión ambiental y de RSU.	3	5	3	5	16	C
La medición de la huella de carbono no se realiza periódicamente.	Plan acción para evaluar y medir periódicamente la gestión ambiental y la huella de carbono.	5	5	5	3	20	C
Hay la percepción que hay poca participación en grupos de voluntariado social o ambiental que participen estudiantes.	Proyectos de voluntariado universitario que contemple: Diseño de políticas de voluntariado. Objetivos relacionados a la formación, docencia e investigación, participación ciudadana, pensamiento crítico. Desarrollar un modelo institucional que defina la estructura para la ejecución.	2	2	2	5	11	M
El instituto no se ha enfocado en generar certificaciones de gestión ambiental.	Plan de acción para obtener certificación sobre la gestión ambiental ISO 14000	2	2	3	3	10	M

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

**Tabla No. 23 Iniciativas propuestas impacto organizacional**

Brechas	Iniciativas	F	E	T	A	Suma	Plazo
El instituto no se ha enfocado en la obtención de certificaciones de responsabilidad social.	Plan de acción para obtener certificación de responsabilidad social SA 8000.	2	2	3	3	10	M
En las políticas actuales se menciona la gestión de proveedores socialmente responsables de manera general.	Programa de desarrollo de proveedores socialmente responsables, estrategias enfocadas a generar: oportunidades a PYMES, planes de mejora y políticas de selección y evaluación.	5	5	3	5	18	C
Enfocar la comunicación organizacional hacia temas ambientales; y establecer estrategias de comunicación entre áreas gestoras de la RSU.	Plan de comunicación interno y externo para articular y difundir acciones de RSU.	5	5	3	5	18	C
Canalizar de manera más efectiva el poder de decisión de los estudiantes sobre las acciones que afecten a su vida dentro del instituto.	Plan de comunicación y procesos para canalizar y socializar las acciones que afecten a los estudiantes dentro del instituto.	5	3	2	5	15	M

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

**Tabla No. 24 Iniciativas propuestas impacto educativo**

Brechas	Iniciativas	F	E	T	A	Suma	Plazo
Fortalecer las capacitaciones a docentes en habilidades y técnicas que les permitan articular la academia con problemáticas sociales.	Programas de capacitación a docentes sobre responsabilidad social y solución de problemas sociales mediante metodologías de aprendizaje.	3	5	3	5	16	C
Fortalecer la articulación de cursos con proyectos de investigación o vinculación, dentro de los cuales se aplique metodologías de aprendizaje.	Articular cursos de formación general con proyectos de vinculación e investigación aplicando metodologías de aprendizaje.	3	5	3	3	14	M
Dentro de los programas de incentivos a docentes fortalecer e incentivar aspectos referentes a la ejecución de proyectos sociales.	Planes de incentivos a docentes para desarrollar proyectos sociales, ambientales o de investigación. Desarrollar estrategias relacionadas a la participación en eventos, redes académicas, becas o bonificaciones.	3	5	2	5	15	M
En el plan de formación de estudiantes incentivar su participación en proyectos de servicio comunitario relacionándolos con grupos vulnerables y con diferentes tipos de organizaciones.	Articular planes de formación con actividades de voluntariado o prácticas de servicio comunitario en coordinación con grupos vulnerables y diferentes tipos de organizaciones.	5	3	3	3	14	M

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora



**Tabla No. 25 Iniciativas propuestas impacto social**

Brechas	Iniciativas	F	E	T	A	Suma	Plazo
Los proyectos aún no cumplen con el periodo de ejecución para la medición del impacto.	Implementar la metodología de ciclo de vida de proyectos con enfoque de impactos hacia comunidades vulnerables	3	3	3	5	14	M
La percepción de docentes es que no utilizan dentro de sus cursos convenios para promover la interacción de estudiantes con grupos sociales y organizaciones.	Plan de gestión de convenios que identifique aliados estratégicos, recursos y sus aportes para que los docentes usen esta herramienta en clase.	5	3	4	5	17	C
La contribución de beneficiarios en el diseño de proyectos se da a partir de los resultados generados en proyectos ejecutados con anterioridad.	Desarrollar procesos participativos para el diseño y evaluación de proyectos, involucrar a estudiantes, docentes, beneficiarios y aliados estratégicos.	4	3	3	5	16	C
Hay la percepción que falta programas o iniciativas de voluntariado de estudiantes con fines sociales y ambientales.	Planes de internacionalización, intercambio o voluntariado con fines sociales y ambientales.	2	2	3	3	10	M
Hay la percepción que hace falta más incentivos y apoyo a docentes para tratar en sus cursos problemáticas sociales y ambientales.	Programas de capacitación a docentes en temas referentes a metodología de aprendizaje basado en proyectos.	3	5	3	5	16	C

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

**Tabla No. 26 Iniciativas propuestas impacto cognitivo**

Brechas	Iniciativas	F	E	T	A	Suma	Plazo
Hay la percepción que falta participación de comunidades y estudiantes en proyectos de investigación.	Procesos participativos para el diseño y evaluación de proyectos de investigación que promueva mayor interacción entre estudiantes, docentes, beneficiarios y aliados estratégicos.	5	3	3	5	16	C
Dificultad para medir el impacto social de los proyectos aún no cumplen con el periodo de ejecución para su medición.	Desarrollar e implementar estrategias relacionadas con la apropiación social del conocimiento y la cultura científica. Alinear y articular proyectos de investigación y vinculación con los <i>clusters</i> de intervención del instituto.	3	3	3	5	14	M
Hay la percepción que hay que fortalecer la transferencia de tecnología e información hacia comunidades vulnerables.	Oficinas de transferencia de tecnología que den soporte y apoyo a emprendedores, comunidades vulnerables, estudiantes en aspectos como búsqueda de patentes, estudios de mercado, plan de negocios, análisis financieros y desarrollo de TIC.	3	3	3	5	14	M

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

**Indicadores por impacto académico aplicado al Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología**

Para evaluar las iniciativas y las acciones de RSU se propone un cuadro de mando que integra todos los elementos del sistema de gestión: impactos educativos, objetivos estratégicos, procesos sustantivos, ejes de responsabilidad, grupo de interés, áreas responsables, áreas gestoras, impactos educativos, variables de RSU e indicadores, ver tablas siguientes.

**Tabla No. 27 Indicadores del impacto ambiental**

Área Responsable	Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Rectorado	Dirección Talento Humano	Comunidad Bolivariana	Número de capacitaciones a estudiantes, docentes y no docentes sobre desarrollo sostenible	und	Anual	
Vicerrectorado de Extensión y Gestión Administrativa	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Comunidad Bolivariana	Número de espacios de promoción para el cuidado ambiental hacia comunidad bolivariana	und	Anual	
Rectorado	Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de capacitaciones a personal docente, no docente sobre la gestión ambiental en el campus	und	Anual	
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Número de certificaciones ambientales obtenidas por el instituto	und	Anual	
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Índice huella de carbono del instituto	%	Anual	$(\text{Energía eléctrica} + \text{energía calorífica} + \text{agua} + \text{combustible} + \text{papel} + \text{producto químico}) * \text{factor de emisión} = \text{toneladas CO}_2$
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Porcentaje de satisfacción de los sistemas gestión ambiental del instituto	%	Anual	$(\text{Número docentes, no docentes y estudiantes satisfechos con el sistema de gestión ambiental} / \text{total personas encuestadas}) * 100$
Rectorado	Dirección Talento Humano	Comunidad Bolivariana	Porcentaje de iniciativas que promuevan la responsabilidad social en proveedores	%	Anual	$(\text{Número de iniciativas sobre RS a proveedores} / \text{total de iniciativas}) * 100$
Vicerrectorado de Extensión y Gestión Administrativa	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Comunidad Bolivariana	Número de actividades de voluntariado con enfoque ambiental	und	Anual	
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Nivel de satisfacción del sistema de control del medio ambiente en los campus	%	Anual	$(\text{Número docentes, no docentes y estudiantes satisfechos con el sistema de control ambiental} / \text{total personas encuestadas}) * 100$
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Nivel de satisfacción del sistema de optimización de la electricidad	%	Anual	$(\text{Número docentes, no docentes y estudiantes satisfechos con el sistema de optimización de electricidad} / \text{total encuestados}) * 100$
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Nivel de satisfacción del sistema de reciclaje y otro tipo de desechos	%	Anual	$(\text{Número docentes, no docentes y estudiantes satisfechos con el sistema de reciclaje} / \text{total encuestados}) * 100$
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Número de programa de acciones para sensibilización ambiental	und	Anual	
Vicerrectorado de Extensión y Gestión Administrativa	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Comunidad Bolivariana, aliados, beneficiarios	Porcentaje de asistencia a congresos, jornada, conferencia, talleres y otras actividades con enfoque de sustentabilidad	%	Semestral	$(\text{Número participantes en congresos, conferencia, talleres y actividades con enfoque de sustentabilidad} / \text{total de participantes planificados}) * 100$
Rectorado	Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Número de iniciativas y capacitaciones a docentes, no docentes y estudiantes en temas ambientales y de sustentabilidad	und	Semestral	
Vicerrectorado Académico y de Investigación	Unidades Académicas	Estudiantes, docentes, docentes investigadores	Porcentajes de trabajos de titulación relacionados con temas de sustentabilidad por carrera	%	Semestral	$(\text{Número trabajos de titulación sobre sustentabilidad} / \text{total proyectos de titulación}) * 100$
Vicerrectorado Académico y de Investigación	Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Estudiantes, docentes, docentes investigadores	Porcentaje de investigaciones desarrolladas con enfoque de sustentabilidad	%	Anual	$(\text{Número proyectos investigación sobre sustentabilidad} / \text{total proyectos investigación}) * 100$
Vicerrectorado de Extensión y Gestión Administrativa	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Estudiantes, docentes	Porcentaje de proyectos sociales con enfoque en temas ambientales y de sustentabilidad	%	Anual	$(\text{Número proyectos de vinculación sobre sustentabilidad} / \text{total proyectos vinculación}) * 100$
Rectorado	Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de capacitaciones e iniciativas que sensibilicen sobre el medio ambiente	und	Anual	

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

**Tabla No. 28 Indicadores del impacto organizacional**

Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de programas para el personal que desarrolle el talento humano en el personal	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje de docente y no docente que participan en programas de capacitación de talento humano	%	Anual	(Número docente y no docente participantes en programas de capacitación/total personal)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje de presupuesto asignado programas de talento humano	%	Anual	(Presupuesto asignado para programas de talento humano/total presupuesto planificado)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje del personal promovido y capacitado	%	Anual	(Personal promovido y capacitado/total personal)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje del personal que reciben retroalimentación su desempeño	%	Anual	(Personal que reciben retroalimentación su desempeño/total personal)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje del personal conformes con el clima laboral del instituto	%	Anual	(Personal conformes con el clima laboral del instituto/total personal)*100
Dirección Bienestar Estudiantil	Estudiantes	Porcentaje de estudiantes conformes del clima organizacional del instituto	%	Anual	(Número estudiantes conformes del clima organizacional/total estudiantes matriculados)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Registros de evaluación de variables que afectan la motivación del personal	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de quejas o sugerencias por el personal sobre derechos laborales	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes	Número de capacitaciones de formación doctoral	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de programas de ayuda a colaboradores para nivel técnico	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de programas de ayuda al personal para tercer nivel	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de programas de ayudan al personal para maestrías	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Número de iniciativas y mecanismos que promueven el equilibrio trabajo-familia	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Comunidad Bolivariana	Número de certificaciones sobre responsabilidad social	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Registros de evaluación de variables que miden el riesgo psicosocial del personal	und	Anual	
Unidades Académicas	Docentes	Número de registros de evaluación de variables que afectan la motivación del personal	und	Anual	
Dirección de Mantenimiento Integral	Estudiantes	Número de equipos computacionales y de laboratorio por estudiante	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Comunidad Bolivariana	Número de iniciativas que velen por la alfabetización e inclusión digital en el instituto	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Comunidad Bolivariana	Número de actividades de vinculación que velen por la alfabetización e inclusión digital	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Proveedores	Número de evaluaciones para la selección de proveedores socialmente responsables	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Proveedores	Número de programas que fomenten el desempeño responsable de sus proveedores	und	Anual	

Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Dirección Asuntos Estudiantiles	Proveedores	Nivel de satisfacción del servicio de proveedores con enfoque de responsabilidad social	%	Anual	(Número de docentes, no docente y estudiantes satisfechos del servicio de proveedores / número total encuestados)*100
Dirección Asuntos Estudiantiles	Estudiantes	Porcentaje de casos resueltos de estudiantes en situaciones vulnerables	%	Anual	(Número de casos resueltos de estudiantes en situaciones vulnerables/ total de casos)*100
Dirección Bienestar Estudiantil	Estudiantes	Porcentaje de presupuesto otorgado a estudiantes por situaciones socioeconómicas	%	Anual	(Presupuesto otorgado a estudiantes situaciones socioeconómicas/total presupuesto planificado)
Dirección Bienestar Estudiantil	Estudiantes	Porcentaje de estudiantes con algún tipo de discapacidad	%	Anual	(Número de estudiantes con algún tipo de discapacidad/ total estudiantes)*100
Dirección Bienestar Estudiantil	Estudiantes	Porcentaje de estudiantes con discapacidad que cuenten con una beca	%	Anual	(Número de estudiantes con discapacidad que cuenten con una beca/ total de estudiantes)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje de mujeres y otras minorías empleadas por el instituto	%	Anual	(Número de mujeres y otras minorías empleadas/total personal)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje de mujeres y otras minorías en puestos directivos	%	Anual	(Número de mujeres y otras minorías en puestos directivos/total personal)*100
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje del personal de diferente étnia o religión	%	Anual	(Número del personal de diferente étnia o religión/total personal)*100
Dirección de Mantenimiento Integral	Comunidad Bolivariana	Número de unidades-infraestructura y equipamiento para personas con discapacidad	und	Anual	
Dirección Bienestar Estudiantil	Estudiantes	Número de tutorías y seguimiento a estudiantes con discapacidad o con problemas socioeconómicos	und	Anual	
Dirección de Asuntos Estudiantiles	Estudiantes	Número de programas de apoyo a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad	und	Anual	
Comunicación Organizacional y Marketing	Comunidad Bolivariana	Número de campañas con principios de RSU realizadas por el instituto	und	Anual	
Dirección Bienestar Estudiantil	Estudiantes	Porcentaje de estudiantes de diferente étnia y religión	%	Anual	(Número de estudiantes de diferente étnia y religión/total estudiantes)*100
Comunicación Organizacional y Marketing	Comunidad Bolivariana-sociedad	Número de iniciativas que aseguren coherencia entre lo que se oferta con el servicio brindado	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Comunidad Bolivariana	Número de iniciativas articuladas a los impactos que generen material comunicacional interno y externo con enfoque de RSU	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Docentes, no docentes	Porcentaje de personal con algún tipo de discapacidad	%	Anual	(Número de personal con algún tipo de discapacidad/total personal)*100
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Comunidad Bolivariana, sociedad	Número de procedimientos e informes desarrollados para la rendición de cuentas	und	Anual	
Dirección Talento Humano	Comunidad Bolivariana	Numero de procesos electorales que promuevan la representación de todos los estamentos del instituto	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Comunidad Bolivariana	Número de canales abierto para notificar quejas y denuncias de la comunidad bolivariana	und	Anual	
Unidades Académicas	Comunidad Bolivariana	Número de propuestas académicas de mejora continua sobre temáticas de RSU	und	Anual	
Planificación Académica	Comunidad Bolivariana	Número de propuestas mejora continua sobre temáticas de RSU	und	Anual	

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

**Tabla No. 29 Indicadores del impacto generación de conocimiento**

Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes	Porcentaje de proyectos de investigación evaluados mediante procedimientos institucionales con enfoque ético	%	Anual	$(\text{Número de proyectos de investigación evaluados con enfoque ético} / \text{total proyectos investigación}) * 100$
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, estudiantes, beneficiarios	Porcentaje de proyectos de vinculación articulados a proyectos o iniciativas de investigación	%	Anual	$(\text{Número proyectos investigación articulados a iniciativas de vinculación} / \text{total proyectos de investigación}) * 100$
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Beneficiarios, sociedad, aliados estratégicos	Número de resultados de "impacto" de los proyectos de investigación socializados a actores externos	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes, aliados estratégicos	Porcentaje de proyectos de investigación en colaboración con administraciones públicas, ONG u otras IES	%	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes, estudiantes, beneficiarios	Porcentaje de investigaciones que incorporen problemáticas de desarrollo sostenible y a comunidades vulnerables	%	Anual	$(\text{Número de investigaciones sobre problemáticas de desarrollo sostenible y comunidades vulnerables} / \text{total proyectos de investigación}) * 100$
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, estudiantes, beneficiarios	Número de iniciativas de vinculación articuladas a proyectos o iniciativas de investigación	und	Anual	
Planificación Académica	Docentes	Porcentaje de docentes investigadores que incorporan temáticas sociales para el progreso de comunidades vulnerables	und	Anual	$(\text{Número de docentes investigadores que incorporan temáticas sociales} / \text{Total docentes investigadores}) * 100$
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes	Porcentaje de publicaciones de investigación que aborden temas vinculados a los ODS	%	Anual	$(\text{Número de publicaciones de investigación que aborden ODS} / \text{Total de publicaciones}) * 100$
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Beneficiarios, aliados estratégicos	Número de convenios firmados con actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes, estudiantes	Porcentaje de proyectos de investigación estructurados desde varias disciplinas	%	Anual	$(\text{Número de proyectos de investigación estructurados con enfoque transdisciplinar} / \text{total proyectos investigación}) * 100$
Unidades Académicas	Docentes, estudiantes	Porcentaje de proyectos de investigación estructurado con desde distintas disciplinas	%	Anual	$(\text{Número de proyectos de investigación estructurados desde varias disciplinas} / \text{total proyectos investigación}) * 100$
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes	Número de docentes que participan en proyectos de investigación	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Beneficiarios, aliados estratégicos	Número de convenios y estrategias entre investigación y comunidad para mejorar la pertinencia social de investigación	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Estudiantes	Número de estudiantes en proyectos de investigación	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Beneficiarios, aliados estratégicos, empleadores, egresados	Porcentaje de proyectos de investigación que toman en cuenta criterios de actores externos	%	Semestral	$(\text{Número de proyectos de investigación que toman en cuenta criterios de actores externos} / \text{total proyectos investigación}) * 100$

Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, beneficiarios	Porcentaje de proyectos de investigación que integran aportes de actores no universitarios	%	Semestral	(Número de proyectos de investigación que integran aportes de actores no universitarios/total proyectos investigación)*100
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Beneficiarios, sociedad	Número de proyectos de investigación que generen acciones de comunicación de resultados a grupos académicos y no académicos	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Beneficiarios	Número de proyectos de investigación desarrollados que han generado propuestas concretas para actores sociales	und	Anual	
Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica	Beneficiarios, sociedad	Porcentaje de gasto en innovación y desarrollo enfocado a actividades de RSU	%	Anual	(Gasto en innovación y desarrollo sobre actividades de RSU/presupuesto total ejecutado )*100
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes	Número de movilidad de docentes con enfoque de RSU	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes	Número de artículos, libros y ponencias con enfoque de RSU en la revista Identidad Bolivariana	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes, estudiantes	Porcentaje de estudiantes semilleros de investigación	%	Anual	(Número estudiantes semilleros de investigación /total estudiantes)*100
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes, estudiantes	Número de proyectos de titulación articulados a proyectos de investigación con enfoque RSU	und	Semestral	
Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica	Docentes, estudiantes, beneficiarios	Número de patentes solicitadas de proyectos o productos nuevos desarrollados	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, estudiantes, beneficiarios, sociedad	Número de iniciativas que integren estrategias de medición de impacto hacia comunidades vulnerables	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes, estudiantes	Número de iniciativas académicas investigativas que generen espacios formativos	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes, estudiantes	Número de eventos académicos masivos de investigación desarrollados en el instituto	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, estudiantes, beneficiarios, aliados, empleadores, egresados	Número de iniciativas articuladas entre áreas gestoras de los impactos académicos	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Docentes investigadores	Porcentaje de proyectos de investigación que han desarrollado productos específicos para actores sociales	%	Anual	(Número productos de investigación destinados a actores sociales/total productos investigación)*100
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, docentes investigadores, beneficiarios	Número de propuestas generadas a comunidades a partir de la articulación vinculación e investigación	und	Anual	
Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica	Docentes, beneficiarios, aliados, empleadores	Número de productos innovadores hacia PYMES, emprendedores, comunidades u organizaciones de la economía popular y solidaria	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, beneficiarios, aliados, empleadores	Número de proyectos que transfieren información y tecnología hacia PYMES, emprendedores, comunidades u organizaciones de la economía popular y solidaria	und	Anual	

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

**Tabla No. 30 Indicadores del impacto educativo**

Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Dirección Educación Virtual y a Distancia	Docentes, no docentes	Número de carreras en línea que poseen un enfoque ambiental y de sostenibilidad	und	Anual	
Unidades Académicas	Docentes, no docentes	Número de asignaturas en modalidad en línea que poseen un enfoque de RSU	und	Anual	
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Docentes, no docentes	Número de sílabos de carreras en línea que incluya un enfoque de RSU y resolución de problemas sociales	und	Anual	
Planificación Académica	Estudiantes, docentes, no docentes	Porcentaje de asignaturas por carreras que apliquen algún tipo de metodologías de aprendizaje implicando trabajo en campo	%	Anual	$(\text{Número asignaturas con metodologías de aprendizaje - trabajo en campo} / \text{total asignaturas}) * 100$
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Estudiantes, docentes, egresados	Número de iniciativas que promueven cambios educativos con enfoque de RS gracias al seguimiento a graduados	und	Anual	
Unidades Académicas	Estudiantes, docentes, no docentes	Número de asignaturas con temas y metodologías de enseñanza aprendizaje que abordan la RS y aspectos sociales	und	Semestral	
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Estudiantes, docentes, no docentes	Porcentaje de transversalización con temas y metodologías de RS en mallas	%	Anual	$(\text{Número de mallas con temas de RS y metodologías de aprendizaje} / \text{total de mallas}) * 100$
Planificación Académica	Docentes	Porcentaje de docentes capacitados en metodologías de proyectos sociales y en desarrollo sostenible	%	Anual	$(\text{Número docentes capacitados en metodologías de proyectos sociales y en desarrollo sostenible} / \text{total docentes}) * 10$
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Estudiantes, docentes, beneficiarios	Número de prácticas comunitarias enfocadas a la resolución de problemas sociales que impliquen trabajo comunitario en campo	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes	Porcentaje de docentes capacitados en experiencias prácticas o vivenciales con enfoque de RSU	%	Anual	$(\text{Número docentes capacitados en experiencias prácticas o vivenciales RSU} / \text{total docentes}) * 100$
Planificación Académica	Docentes, no docentes	Porcentaje de cursos con inclusión de los ODS por carrera	%	Anual	$(\text{Número de cursos con inclusión de los ODS} / \text{total de cursos}) * 100$
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Docentes, no docentes	Porcentaje de transversalización de ODS en cursos obligatorios por carrera	%	Anual	
Planificación Académica	Estudiantes, docentes, beneficiarios	Número de programas de capacitación a docentes vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Estudiantes, docentes, beneficiarios	Número de proyectos sociales fuera del instituto en coordinación con grupos vulnerables y con diferentes tipos de organizaciones	und	Semestral	



Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Planificación Académica	Estudiantes, beneficiarios, aliados estratégicos, empleadores	Número de rúbricas para actividades de reflexión y análisis crítico	und	Semestral	
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Beneficiarios, aliados estratégicos, empleadores, egerados	Número de procesos de evaluación a estudiantes sobre metodologías de aprendizaje y análisis crítico	und	Anual	
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Beneficiarios, aliados estratégicos, empleadores, egerados	Porcentaje de participación de egresados, empleadores, beneficiarios, etc., en el diseño, rediseño o actualización de las mallas curriculares	%	Anual	(Número egresados, empleadores, beneficiarios, que participan en el diseño, rediseño o actualización de las mallas curriculares/total participantes)*100
Dirección Bienestar Estudiantil	Egresados	Número de evaluaciones a egresados donde se valore la aplicación de valores institucionales	und	Anual	
Planificación Académica	Estudiante, docentes, no docentes	Porcentaje cursos impartidos en base a la metodología de aprendizaje basado en proyectos sociales	%	Anual	(Número de cursos en base a la metodología de aprendizaje basado en proyectos/total de cursos)*100
Unidades Académicas	Docentes, docentes investigadores	Porcentaje de docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje sobre resolución de proyectos sociales	%	Anual	(Número docentes capacitados en metodologías de enseñanza aprendizaje/total docentes)*100
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, docentes investigadores	Porcentaje de docentes capacitados en experiencias prácticas o vivenciales aplicando metodologías de aprendizaje y desarrollo de proyectos sociales	%	Anual	(Número docentes capacitados en prácticas vivenciales aplicando metodologías de aprendizaje y desarrollo de proyectos sociales/ total docentes)*100
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, docentes investigadores	Porcentaje de docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje sobre resolución de proyectos sociales	%	Anual	(Número de docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje-resolución de proyectos sociales/total de docentes)*100
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Docentes, docentes investigadores	Nivel de satisfacción de docentes sobre la ejecución de proyectos sociales	%	Semestral	(Número de docentes satisfechos en la ejecución de proyectos sociales/ total docentes participantes)*100
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Aliados estratégicos	Número de convenios con comunidades vulnerables y aliados estratégicos para desarrollar proyectos sociales y ambientales	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Estudiantes	Nivel de satisfacción a estudiantes para realizar proyectos sociales	%	Semestral	(Número de estudiantes satisfechos con la ejecución proyectos sociales/total estudiantes participantes)*100
Dirección Bienestar Estudiantil	Egresados	Nivel de valoración de egresados sobre procesos de aprendizaje	%	Semestral	(Número de egresado satisfechos sobre procesos de aprendizaje/total egresados)*100
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, docente investigador	Número de incentivas dirigidas a docentes para el desarrollo de proyectos sociales	und	Anual	
Unidades Académicas	Docentes, docente investigador	Número de iniciativas con resultados palpables inter y transdisciplinaria de proyectos sociales	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, docente investigador	Porcentaje de proyectos interfacultades para un abordaje inter y transdisciplinario de problemas sociales	%	Semestral	(Número de proyectos interfacultades-transdisciplinario/total de proyectos vinculación)*100

Fuente: Propia  
Elaboración por: Autora

**Tabla No. 31 Indicadores del impacto participación social**

Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Dirección de Vinculación con la Sociedad	No docentes, egresados	Porcentaje personal no docentes y egresados que participan en prácticas o proyectos de RSU	%	Anual	- (Número de personal no docente en proy. vinculación/total personal)*100 - (Número de egresados participantes en prácticas o proyectos RSU/total egresados)*100
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, no docentes	Número de actividades de voluntariado que permitan el contacto con situaciones de pobreza o desigualdad	und	Anual	
Dirección Bienestar Estudiantil	Estudiantes, egresados	Número de actividades de voluntariado de estudiantes y egresados que permitan el contacto con situaciones de pobreza o desigualdad	und	Anual	
Dirección Talento Humano	No docentes	Número de actividades de voluntariado personal no docente que permitan el contacto con situaciones de pobreza o desigualdad	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, beneficiarios, aliados estratégicos	Porcentaje de proyectos de vinculación donde participan en el diseño comunidades vulnerables.	%	Semestral	(Número de proyectos participativos/total proyectos de vinculación)*100
Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica	Beneficiarios, aliados estratégicos	Número de iniciativas de transferencia de tecnología e información a comunidades vulnerables.	%	Semestral	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Estudiantes, docentes	Número de capacitaciones realizadas en metodologías de aprendizaje por proyectos y resolución de problemas	und	Semestral	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Aliados estratégicos	Número de convenios firmados para proyectos vinculación con actores públicos y privados	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Estudiantes, docentes, aliados estratégicos	Número de redes de acción social que pertenece el instituto	und	Semestral	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, estudiantes, beneficiarios, aliados estratégicos	Número de proyecto con enfoque de impacto dentro de los cuales se mide los resultado y cambios en comunidades vulnerables	und	Anual	
Unidades Académicas	Docentes, estudiantes, beneficiarios, aliados estratégicos	Número de evaluaciones e indicadores que mida el impacto de los proyectos	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, aliados estratégicos	Número de actividades académicas realizadas por docentes fuera del instituto gracias a la gestión de convenios	und	Semestral	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Aliados estratégicos	Número de redes académicas y sociales nacionales e internacionales que participa el instituto	und	Anual	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Estudiantes, docentes, no docentes	Número de proyectos de vinculación articulados a proyectos de investigación	und	Anual	

Área Gestora	Grupos de interés	Indicadores	Und	Frec	Fórmula
Unidades Académicas	Estudiantes, docentes, no docentes	Número de proyectos de vinculación articulados a proyectos de investigación con la participación de varias carreras	und	Semestral	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Estudiantes, docentes, no docentes	Número de proyectos de vinculación articulados a proyectos de investigación articulados a carreras	und	Semestral	
Planificación Académica	Estudiantes	Número de estudiantes que participan en proyectos de vinculación	und	Anual	
Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica	Beneficiarios, estudiantes, docentes	Número de proyectos de vinculación articulados a los centros de vinculación	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Beneficiarios, estudiantes, docentes	Número de estrategias para la difusión del desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación.	und	Anual	
Centros de Gestión de la Información y Transferencia Tecnológica	Docentes, beneficiarios, aliados estratégicos	Número de participaciones en el diseño de políticas de desarrollo local.	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Beneficiarios	Número de beneficiarios por atención en centros de vinculación	und	Semestral	
Relaciones Internacionales	No docentes, estudiantes, aliados estratégicos	Número de estudiantes que participan en programas de intercambio con fines sociales y ambientales	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, beneficiarios, aliados estratégicos	Número de iniciativas generadas por actores externos para el diseño de proyectos de vinculación	und	Anual	
Relaciones Internacionales	Estudiantes	Número de programas que incentiven programas de intercambio con enfoque social y ambiental	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Beneficiarios	Número de beneficiarios directos de iniciativas de vinculación	und	Anual	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, beneficiarios, aliados estratégicos	Número de iniciativas generadas por actores externos a partir de la evaluación a proyectos ambientales y sociales	und	Semestral	
Unidades Académicas	No docente, docentes	Número de registro y evidencias e informes de seguimiento y evaluación en la plataforma SGA.	und	Semestral	
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, estudiantes, beneficiarios, aliados estratégicos	Número de proyectos de extensión que generan acciones para prevenir asistencialismo en beneficiarios	und	Anual	
Unidades Académicas	Estudiantes, docentes, no docentes	Porcentaje de proyectos ejecutados que integran diferentes disciplinas	und	Anual	(Número de proyectos trans disciplinarios / total proy.vinculacion)*100
Dirección de Vinculación con la Sociedad	Docentes, estudiantes, beneficiarios, aliados estratégicos	Número de proyectos que integra varias disciplinas en los proyectos de vinculación	und	Anual	

Fuente: Propia

Elaboración por: Autora

## Viabilidad del modelo de RSU

La viabilidad de esta propuesta dependerá de la calidad académica con la cual se oferten los servicios prestados a la sociedad y el compromiso de la institución con su entorno, ya que al ser un sistema para la gestión responsable de los impactos educativos, toca aspectos muy sensibles, relacionados con el rol y la pertinencia social de la educación superior. Para implementar el sistema, es importante que la institución desde su cabeza este comprometida con los principios de RSU y genere comunicación, compromiso y dote de una estructura para su gestión; ya que la ejecución del sistema implica acciones que involucran áreas estratégicas de la organización.

Con respecto a los recursos es importante contar con un equipo de trabajo de mínimo dos personas de preferencia del área de vinculación con la comunidad o de un área específica de responsabilidad social, quienes sean los encargados de implementar el sistema apoyados por una comisión que integre un representante por área gestora y por impacto educativo. Es decir, una red híbrida para la gestión de la RSU. En la tabla siguiente se especifica las fases del sistema de gestión y la duración estimada para la implementación.

**Tabla No. 32 Duración estimada implementación sistema de gestión**

Fases	Tiempo de duración	Plazo
Fase 1: Autoconocimiento	Un mes	C
Fase 2: Planeación	Ocho meses	C
Fase 3: Implementación	Tres años	M
Fase 4: Evaluación	Cada año	C
Fase 5: Mejora Continua	Anual	C

*Fuente: Propia*

Elaboración por: Autora

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Los componentes claves del modelo de RSU son de tipo funcional referente a la gestión de los impactos: educativos, organizacionales, generación de conocimiento, social y ambiental. Los transversales relacionados al funcionamiento de las instituciones pueden ser procesos, actores, estrategia, cultura, incentivos y estructura. Los sociales relacionados con los grupos de interés externo e internos, entre los más importantes: estudiantes, docentes, egresados, empleadores, proveedores, beneficiarios, entre otros.

Los elementos constitutivos de un sistema de gestión aplicados al modelo de RSU, son los propuestos por: Red URSULA, aplica un método de autodiagnóstico, propone una ruta de gestión interna y externa a la organización para implementar la RSU; cuatro impactos educativos, tres metas de responsabilidad social por cada impacto y 66 indicadores de desempeño. AUSJAL, plantea un sistema y una metodología por resultados, procesos y políticas; compuesto por 5 impactos, 23 variables y 81 indicadores. La Universidad del Pacífico y Schwalb, Prialé y Vallaey define una hoja de ruta de cinco pasos: comprender, diagnosticar, priorizar, actuar y evaluar; 15 objetivos y alrededor de 82 criterios para inventariar actividades de RSU.

- El sistema de gestión propuesto articula cinco objetivos estratégicos, cuatro procesos misionarios, 19 variables de RSU y 14 áreas gestoras. Además se p nueve iniciativas de corto plazo y 11 de mediano plazo.

Para el seguimiento y evaluación de acciones de RSU se propone 153 indicadores por impacto educativo. Para el impacto ambiental 19 indicadores, impacto educativo 29 indicadores; impacto generación de conocimiento 32 indicadores, impacto gestión organizacional 43 indicadores y para el impacto social 30 indicadores. Contribuyendo de esta manera a generar una innovación social al incidir de manera ética y responsable en la formación del estudiante y en el desarrollo de la sociedad.

- Del análisis de brechas, el 54,4% de los hallazgos sobre RSU obtuvieron una valorización excelente (brechas color verde), en aspectos relacionados con: políticas institucionales que contribuyen al desarrollo social, agenda que prioriza proyectos de vinculación e investigación, difusión de temas ambientales y sociales en espacios formativos y medios masivos, participación en redes académicas y sociales. Inclusión de la RSU y los ODS en planes curriculares, articulación interfacultades, participación de actores externos en el diseño de mallas y transformación digital responsable. Clima organizacional, desarrollo talento humano, promoción inclusión y equidad, cultura de mejora continua y buen gobierno y gestión ambiental responsable.
- Del análisis de brechas, el 19.3% de los hallazgos identificados sobre RSU obtuvieron una valorización media (brechas en amarillo) y el 26.3% una valorización baja (brechas en rojo). En acciones relacionadas a la cultura y educación ambiental en aspectos de capacitaciones y medición de la huella de carbono. Impacto, transferencia de información y tecnología, incorporación de comunidades vulnerables y articulación en mallas curriculares de los proyectos de investigación y vinculación. Capacitaciones e incentivos a docentes en metodologías de enseñanza aprendizaje. Participación de estudiantes en grupos de voluntariado y gestión de convenios para promover más interacción entre estudiantes y organizaciones y grupos vulnerables.

## Recomendaciones

- Se recomienda implementar el sistema de gestión, proceso que dura alrededor de tres años. Evaluarlo y realizar un proceso de mejora continua cada año para lo cual es necesario incluir la percepción de otros grupos de interés.
- Para implementar el sistema de gestión se recomienda una estructura organizacional híbrida, conformada por un equipo de dos personas responsables, apoyados por una comisión integrada por un representante por variable de RSU.
- Se recomienda implementar y evaluar los proyectos de vinculación mediante la metodología ciclo de vida de proyectos con enfoque de impacto y desarrollo; para lo cual, se debe elaborar indicadores de impacto y procesos participativos que involucren a estudiantes, docentes, beneficiarios y socios.
- Crear oficinas de transferencia de tecnología con enfoque de apropiación social del conocimiento y cultura científica con el fin de medir el impacto de los proyectos de investigación y la transferencia de información y tecnología hacia comunidades vulnerables.
- Se recomienda la obtención de certificaciones ambientales y de responsabilidad social y desarrollar un plan de capacitación al personal, estudiantes y proveedores.
- Se recomienda fortalecer la comunicación organizacional sobre la RSU, mediante un plan de comunicación que articule actividades, actores y áreas gestoras de los impactos educativos.

- Se recomienda fortalecer los programas de capacitaciones e incentivos a docentes sobre la responsabilidad social, aplicación de metodologías de enseñanza aprendizaje, ejecución de proyectos sociales y gestión de convenios.
- Se recomienda fortalecer la articulación vinculación, docencia e investigación aplicando un modelo de prácticas de servicio comunitario el cual se articule a materias específicas de formación general.
- Se recomienda promover mayor interacción de estudiantes con grupos vulnerables y redes de cooperación mediante programas de voluntariado, de servicio comunitario o de intercambio con fines sociales y ambientales.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2013). *Modelo ONU y Modelo OIT de Responsabilidad Social Empresarial*. 8(3), 157–169.
- Andía, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 18(2), 55–60. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81643819008>
- Argandoña, A., & Isea, R. (2011). *Iso 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*.
- Arias, J., & Botero, A. C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*.
- Arocena, R. (2004). Las reformas de la educación superior y los problemas del desarrollo en América Latina. *Educação & Sociedade*, 25(88), 915–936. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302004000300013>
- ASCUN. (2011). *Responsabilidad social universitaria aportes para el análisis de un concepto*.
- Ausjal. (2014). *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL*.
- Baca, H., Rodán, F., & García, J. (2017). *Propuesta de medición de la responsabilidad social universitaria*.
- Bernheim, C. T. (2008). *La educación superior en América Latina y el Caribe : diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*.
- Botello, F. O., & Gallardo, P. C. (2011). Los desafíos de las instituciones de educación superior de México en la sociedad del conocimiento. *Innovación Educativa*, 11(57), 207–212.
- Cantú-Martínez, P. C. (2013). Las instituciones de educación superior y la responsabilidad social en el marco de la sustentabilidad. *Revista Electrónica Educare*, 17, 41–55. Retrieved from <http://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v17n3/a03v17n3>
- Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2813), 45–58.
- Espinoza, C. (2016). Calidad de la educación. *Revista Científica De La*

- Universidad De Cienfuegos*, 8, 80–86. Retrieved from <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Fernández, N., & Lamarra, U. (2012). La educación superior en América latina. Aportes para la construcción de una nueva agenda. *Debate Universitario*, 1(1), 1–29.
- Gaete, R. (2016). Iniciativas internacionales y redes interuniversitarias de responsabilidad social universitaria. *Ciencia, Docencia y*(27), 75–102.
- Garduño, L. (1999). Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, (21), 93–106. <https://doi.org/10.35362/rie2101036>
- Gómez, V. G., Tolozano, M. R., & Delgado, N. B. (2017). La acreditación institucional de la calidad en los institutos superiores técnicos y tecnológicos del Ecuador desde la perspectiva de un instituto acreditado. *Formacion Universitaria*, 10(6), 59–66. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000600007>
- ITB. (2017). *Plan estratégico de desarrollo institucional: Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología*.
- ITB. (2018). <https://www.itb.edu.ec/Transparencia/rendicion>.
- Koppel, E. (2015). Revista de la Universidad de Cuenca / Tomo 57 / Cuenca. *Anales*, 33–39. Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22926/1/3.pdf>
- Larrán, J. M., & Andrades, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educacion Superior*, 6(15), 91–107. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(15\)30005-6](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(15)30005-6)
- López, M. E., Velasco, J. M., & Cañas, R. V. (2015). *Indicadores propuestos para medir el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria*. Retrieved from [https://www.academia.edu/32517318/\\_Indicadores\\_propuestos\\_para\\_medir\\_el\\_impacto\\_de\\_la\\_Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_email\\_work\\_card=interaction\\_paper](https://www.academia.edu/32517318/_Indicadores_propuestos_para_medir_el_impacto_de_la_Responsabilidad_Social_Universitaria_email_work_card=interaction_paper)
- Martí, J. J., Moncayo, J. E., & Martí-Vilar, M. (2014). Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, (1), 77.

- <https://doi.org/10.19083/ridu.8.364>
- Martínez, C., & Mavárez, R. J. (2016). *La Responsabilidad Social Universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social*. 15(3), 81–103.  
<https://doi.org/10.18687/laccei2015.1.1.117>
- Mateus, J. R., & Brasset, D. W. (2002). La globalización : sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 65–77. Retrieved from  
<http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>
- Morales, F. (2012). Tipos de investigacion. *Academia.Edu*, p. 41. Retrieved from  
<http://www.mistareas.com.ve/investigacion-descriptiva.htm>
- Naranjo, G. (2016). *Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador, metaevaluación y gestión académica de calidad*. 651. Retrieved from <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=26f86c5e-e904-90a5-0a06-4fddb518e0b3&documentId=6a880d66-dfe5-3211-b526-4bc5ed9107c8>
- Olvera, R. B. (2009). *Educación Superior en América Latina y el Proceso de Bolonia : Alcances y Desafíos*. 50–58.
- Prieto, R., González, D., & Paz, A. (2015). *Responsabilidad Social Universitaria : Estrategia para el desarrollo social de América Latina*.
- Profile, S. E. E. (2014). *Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica*.
- Quezada, R., & Rodríguez, J. (2019). *Responsabilidad social universitaria en Latinoamérica. Los casos de URSULA y AUSJAL*. 19, 1–27.  
<https://doi.org/10.15517/aie.v19i3.38637>
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización. *Revista Educación y Pedagogía*, 18(46), 13–24.
- Ramalho, B. L., & Beltrán, J. (2012). *Universidad y sociedad : la pertinencia de educación superior para una ciudadanía plena*. 33–52.
- Ramírez, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*, 119–129. Retrieved from  
<https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=17731e7c-cb25-c783-7a4c-8c11d3bf4404&documentId=f76e591b-6506-38d3-83d2-3e822e4c9a24>

- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9–17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Raza, D. F. (2019). *Evaluación y acreditación*. 14–17.
- Rivera, H. A., & Malaver, M. N. (2011). La organización : los stakeholders y la responsabilidad social. *Centro de Estudios Empresariales Para La Perdurabilidad (CEEP)*, 97(97), 5–34. <https://doi.org/0124-8219>
- Rodríguez, R., & Pérez, D. R. (2018). Perfeccionamiento De La Gestión Por Procesos En Una Universidad. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 22(2), 192–213. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959312011>
- Romero, Z. (2014). El sistema de aseguramiento de la calidad en la educación superior. *Saber, Ciencia y Libertad*, 9(2), 11–14. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2014v9n2.1742>
- Rosell, L. (2007). Aportes de la educación superior para el desarrollo sostenible: a extensión universitaria y la pertinencia del conocimiento. *Acta Odontol. Venez*, 346–353.
- Sánchez, J., Chávez, J., & Mendoza, J. (2018). La calidad en la educación superior: una mirada al proceso de evaluación y acreditación de universidades del Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2018–01).
- Schwalb, M. M., Prialé, M. Á., & Vallaey, F. (2019). Guía de responsabilidad social universitaria. *Guía de Respnsabilidad Social Universitaria*, (December). <https://doi.org/10.21678/978-9972-57-420-7>
- SENESCYT. (2018). Boletín analítico de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales. *Boletín Academico - 2018, 1(educacion)*, 19.
- SENESCYT. (2020a). *Boletín Anual: Educación superior, ciencia, tecnología e innovación*.
- SENESCYT. (2020b). *Oferta Académica Vigente*.
- Silas, C. J. (2014). *Calidad y acreditación en la educación superior: realidades y retos para América Latina*. 1–20.
- Tapia, A. (2007). *Metodología de Investigación*.

- Tünnermann, C. (2000). Pertinencia social y principios básicos para orientar el diseño de políticas de educación superior. *Educación Superior y Sociedad*, 11(1), 181–196. Retrieved from <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/view/364>
- UNESCO. (2008). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior*. Retrieved from <https://www.monografias.com/trabajos-pdf4/declaracion-mundial-educacion-superior/declaracion-mundial-educacion-superior.pdf>
- Universidad Construye País. (2010). *La universidad construye país 24*.
- Vallaey. (2001). Antecedentes: Sed de ética y Responsabilidad Social Organizacional. *¿Nombre Del Cambio o Gran Cambio de Nombre? La Gestión Ética e Inteligente de Los Impactos Universitarios.*, 1–10.
- Vallaey. (2008). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria. *Universidad Católica Del Perú*, 1–18. Retrieved from <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf>
- Vallaey, F. (2019). El modelo URSULA: estrategias, herramientas e indicadores. *Centro de Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social (CLERS) de La Universidad Del Pacífico (Lima, Perú)*.
- Vallaey, F., Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Manual de primeros pasos en responsabilidad social universitaria*.
- Vallaey, & Solano, D. (2018). *¿Qué es y cuáles son las 12 metas de RSU?*
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>
- Vélez, X., & Cano, E. (2016). Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas. *Dominio de Las Ciencias*, 2(3), 117–126.
- Woods, G. (2000). Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial. *Perfiles Educativos*, (87).

## ANEXOS

*Anexo 1 Características por impactos de la responsabilidad social universitaria*

Impactos de la IES	Definición	Características
1 Impacto Organizacional	La relación con el quehacer universitario, como la gestión impacta en las personas y el medio ambiente.	1 Respeto al recurso humano, bienestar laboral de las personas. 2 Manejo ético de los procesos y políticas administrativas. 3 Gestión de buenas prácticas ambientales sostenibles. 4 Ejecución de acciones relacionadas al buen gobierno, equidad y transparencia.
2 Impacto Educativo	Se refiere a los impactos relacionados a la formación de estudiantes socialmente responsables con una visión crítica, ética y humanística sobre el mundo.	1 Relación con la segunda función sustantiva de la docencia. 2 Oferta académica consecuente con el desarrollo social. 3 Formación de profesionales éticos y con sentido social real. 4 Aprendizaje basado en proyectos. 5 Mallas curriculares participativas.
3 Impacto Cognitivo	Relación la producción de conocimiento, su pertinencia social	1 Relación con la investigación 2 Intercambio y distribución del saber. 3 Generación de conocimiento articulado a programas de desarrollo nacionales y regionales. 4 Investigación aplicada participativa y transdisciplinarios. 5 Investigación participativa, al servicio de la sociedad.

Impactos de la IES	Definición	Características
4 Impacto Social	Vincula a la universidad con el entorno social, una IES no puede ser un claustro, es el intercambio y difusión de conocimiento	1 Relacionado a la tercera función sustantiva la extensión universitaria 2 Generación de proyectos participativos 3 Aprendizaje integral comunidad y comunidad universitaria. 4 Articula el aprendizaje y el servicio social. 5 Proyectos sociales articulados a la investigación y docencia.

**Anexo 2 Proceso para la implantación de un sistema de gestión en Instituciones de Educación Superior**

Etapa	Pasos	Actividades	Sub actividades	Tareas
Etapa I Planeación	Paso 1.1	1.Revisión y definición de la Misión y Visión 2.Confección de la matriz DAFO,MEFI Y MEDE 3.Factores claves de éxito (FCE) 4.Listar las Áreas de Resultados Claves (ARC) 5.Formulación de estrategia 6.Confección del mapa estratégico 7.Declaración de políticas 8.Confección de la matriz OVAR	4.1Listar los objetivos estratégicos por ARC 5.1Alineación de estrategias 8.1Definición de objetivos para cada nivel 8.2Determinación variables de acción	
	Paso 1.2	1.Confección del		

Etapa	Pasos	Actividades	Sub actividades	Tareas
	Planeación operativa	plan calendario de información general 2.Confección del plan calendario de los procesos		
Etapa II. Organización	Paso 2.1 Análisis de procesos	1.Identificación de los procesos  2. Documentación de los procesos	1.1Listar y clasificar procesos 1.2Confeccionar mapa general de procesos 2.1 Descripción procesos	2.1.1 Confección mapa proceso 2.1.2 Realizar el despliegue de los procesos 2.1.3 Elaborar fichas de procesos 2.1.4 Elaborar flujogramas de los procesos
	Paso 2.2 Determinar el nivel de integración de los procesos	1. Diseño de las matrices  2. Selección de la comunidad de expertos a emplear en el análisis 3. Nivel de integración de los procesos	3.1 Nivel de integración interno  3.2 Nivel de integración externo	3.1.1 Valoración de las relaciones internas 3.1.2 Cálculo del nivel de integración interno 3.2.1 Valoración de las relaciones externas 3.2.2 Cálculo



Etapa	Pasos	Actividades	Sub actividades	Tareas
				del nivel de integración externo
	Paso 2.3 Confeccionar actualizaciones manuales			
Etapa III. Control	Paso 3.1 Confección del Manual de Indicadores de Gestión	1. Definición del sistema de indicadores 2. Caracterización de indicadores 3. Clasificación de indicadores	3.1 Clasificar los indicadores según las perspectivas 3.2 Clasificar los indicadores por procesos 3.3 Clasificación de los indicadores por objetivos	
	Paso 3.2 Diseño Cuadro de Mando Integral			
	Paso 3.3 Informatización sistema de gestión			

### ***Anexo 3 Sistema de gestión responsabilidad social universitaria URSULA***

Etapa	Pasos
Etapa 1 Ruta interna	<p>Paso 1 Autogestión de la percepción de las doce metas de la RS.</p> <p>Paso 2 Investigación en y con la comunidad universitaria, construcción de proyectos de mejora U3S.</p> <p>Paso 3 Aprendizaje-Servicio desde la curricular, reestructura de proyectos internos por carreras.</p> <p>Paso 4 Gestión logística participación activa administrativa, aprendizaje mutuo.</p> <p>Paso 5 Seguimiento innovación U3S para lograr los ODS.</p>

Etapa	Pasos
Etapa 2 Ruta externa	<p>Paso 1 Dirección de extensión gestión de convenios de cooperación en el marco de los ODS.</p> <p>Paso 2 Dirección de investigación, investigación en y con la comunidad, identificar problemas y diseñar soluciones.</p> <p>Paso 3 Diseño con carreras programas de aprendizaje servicio para intervenir en forma coordinada y focalizada.</p> <p>Paso 4 Gestión logística comunidades de aprendizaje mutuo, apoyo permanente administrativa para fortalecer comunidades de aprendizaje.</p> <p>Paso 5 Seguimiento escalamiento del emprendimiento promover innovación y participar en políticas públicas alineados a ODS.</p>

*Fuente: URSULA (2019)*

Elaboración por: Autora

#### **Anexo 4 Sistema de gestión de la responsabilidad social universitaria por Vallaes**

Etapa	Pasos	Actividad
Etapa 1: Comprender	<p>Paso 1: Compartir la definición de la RSU y sus principios</p> <p>Paso 2: Comprender la relación entre los principios de la RSU y sus ámbitos</p> <p>Paso 3: Prestar atención a la estructura de la organización</p>	
Etapa 2: Diagnosticar :	<p>Paso 1: Diagnosticas percepción interna</p> <p>Paso 2: Diagnóstico contexto externo:</p>	<p>1. Recoger percepción grupos de interés</p> <p>2. Inventariar acciones de la RSU</p> <p>3. Identificar y analizar las discrepancias y fortalezas</p> <p>1. Delimitar esfera de influencia de la universidad</p> <p>2. Definir las expectativas sociales agenda ODS</p> <p>3. Mapear aliados potenciales y levantar información</p> <p>4. Identificar oportunidades de intervención social</p>
Etapa 3: Priorizar	Paso 1: Socializar los diagnósticos	

Etapa	Pasos	Actividad
	Paso 2: Generar iniciativas de RSU	
	Paso3: Priorizar y selecciona iniciativas	
Etapa 4: Actuar	Socializar iniciativas	
	Paso1: Planificar y gestionar las iniciativas	
Etapa 5: Evaluar	Paso1: Seleccionar indicadores	
	Paso2: Elaborar reportes de memoria de sostenibilidad	
	Paso3: Definir periodicidad del reporte.	

***Anexo 5 Indicadores por ámbito y metas para medir la responsabilidad social universitaria por URSULA***

Ámbito de acción	Meta	Indicadores
1 Gestión organizacional	1 Buen clima laboral	<p>1.1 Se trabaja en la medición y mejora continua del clima laboral</p> <p>1.2 Se desarrollan procesos de participación del personal en la definición de metas e indicadores de desempeño, círculos de diálogo y calidad</p> <p>1.3 Se desarrollan procesos de contratación responsable, inclusiva y libre de discriminación</p> <p>1.4 Se brinda a los trabajadores oportunidades de desarrollo profesional y personal, así como servicios de bienestar (salud, artes, deportes, etc.)</p> <p>1.5 Se respetan los derechos laborales y el balance trabajo - familia</p> <p>1.6 Se promueve el voluntariado entre el personal administrativo y docente</p> <p>1.7 Se generan procesos de integración de las diversidades en la comunidad universitaria, equidad de género y no discriminación en puestos directivos</p>

Ámbito de acción	Meta	Indicadores
2 Formación	2 Campus ecológico	<p>2.1 Se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental Integral (transporte, infraestructura, agua, energía, compras, alimentación, desechos)</p> <p>2.2 Se mide regularmente la huella ecológica y/o de carbono de la universidad</p> <p>2.3 Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el cuidado ambiental en la cadena de proveedores</p> <p>2.4 Se desarrolla procesos de capacitación de toda la comunidad universitaria en temas ambientales</p> <p>2.5 Se promueve el voluntariado ambiental en el campus</p>
	3 Ética y transparencia	<p>3.1 Existen códigos y políticas referentes a la ética, transparencia y lucha contra la corrupción</p> <p>3.2 Se desarrollan procesos de compras éticas y sin perjuicio de los derechos humanos en la cadena de proveedores</p> <p>3.3 Se cuenta con una Defensoría universitaria y canales para un tratamiento ágil de quejas y denuncias</p> <p>3.4 Se fomenta la participación democrática en la vida institucional (administrativos, docentes y estudiantes)</p> <p>3.5 Se cuenta con una política de admisión y retención de estudiantes en situación de vulnerabilidad</p> <p>3.6 Se tienen procesos para vigilar que la Comunicación y el Marketing institucional sean socialmente responsables</p>
	4 Aprendizaje basado en	4.1 En cada carrera, diversos cursos se dictan bajo la

Ámbito de acción	Meta	Indicadores
	proyectos	<p>metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales (ABPS)</p> <p>4.2 Se capacitan los docentes en el método de enseñanza-aprendizaje basado en la solución de problemas sociales</p> <p>4.3 Se cuenta con un inventario de los proyectos sociales vinculados con cada carrera</p> <p>4.4 Se cuenta con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales</p> <p>4.5 Se genera articulación inter- facultades para un abordaje inter y transdisciplinarios de los problemas sociales</p> <p>4.6 Existen fondos concursables, incentivos docentes y apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales</p> <p>4.7 La logística administrativa ha sido adaptada para facilitar y dar soporte al ABPS</p>
	5 Inclusión curricular de los ODS	<p>5.1 Se ha incluido en forma transversal los ODS en la malla curricular de cada carrera</p> <p>5.2 Se capacita a los docentes en la vinculación de sus especialidades con las agendas públicas de desarrollo local y nacional</p> <p>5.3 Se desarrolla sinergia entre temáticas de los ODS y los proyectos de ABPS de cada carrera</p> <p>5.4 Se generan espacios de reflexión participativa sobre los impactos positivos y negativos de cada carrera, en relación con los ODS</p> <p>5.5 Se ha analizado las</p>

Ámbito de acción	Meta	Indicadores
3 Cognición	6 Mallas diseñadas con actores externos	<p>correspondencias temáticas entre los ODS y cada carrera</p> <p>5.6 Los estudiantes de cada carrera conocen los principales convenios y tratados internacionales vinculados a los ODS</p> <p>6.1 La actualización de la malla curricular de cada carrera se hace en función de reuniones regulares con actores externos y foros académicos abiertos</p> <p>6.2 Se contemplan criterios de diversidad en la selección de los interlocutores externos</p> <p>6.3 Cada carrera cuenta con un inventario de los actores externos afines y pertinentes como interlocutores para el rediseño regular de la malla curricular</p> <p>6.4 Se realiza seguimiento, comunicación e inclusión de los egresados en la vida universitaria</p>
	7 Inter y transdisciplinariedad	<p>7.1 Existe una política transversal de promoción de la inter y transdisciplinariedad</p> <p>7.2 Se promueve líneas de investigación orientadas a los ODS</p> <p>7.3 Se han constituido equipos interdisciplinarios de investigación</p> <p>7.4 Los docentes e investigadores se capacitan en investigación inter y transdisciplinar</p> <p>7.5 Se generan espacios de diálogo entre investigadores y decisores políticos</p>
	8 Investigación en la comunidad	<p>8.1 Se han desarrollado investigaciones en y con la comunidad</p> <p>8.2 Existen procesos de capacitación docente en investigación participativa en comunidad</p> <p>8.3 Se cuenta con convenios</p>

Ámbito de acción	Meta	Indicadores
		de cooperación con comunidades vulnerables para la investigación de su problemática social
		8.4 La universidad ayuda a comunidades vulnerables a producir sus propios conocimientos para su desarrollo
		8.5 Se tienen procesos que aseguran que ciertos temas de investigación son definidos en consenso con los grupos externos involucrados
	9 Producción y difusión pública de conocimiento	9.1 Se desarrollan canales y métodos de divulgación científica hacia públicos no académicos
		9.2 Se promueve la innovación y transferencia tecnológica hacia comunidades vulnerables
		9.3 Se articula investigación, Desarrollo e innovación (D+I+i) para el emprendimiento con propósito social y ambiental
		9.4 Se mide el impacto social de los conocimientos producidos por la universidad
		9.5 Se desarrollan procesos de presencia en los medios de comunicación masivos y redes sociales en temas afines a la RSU
		9.6 Se definen prioridades territoriales de desarrollo para la política de investigación de la universidad
4 Participación Social	10 Integración de la proyección social con formación e investigación	10.1 Se desarrollan procesos de articulación entre formación profesional, investigación y extensión social solidaria
		10.2 Se articula el servicio social y voluntariado estudiantil con la formación profesional, investigación e

Ámbito de acción	Meta	Indicadores
		innovación
		10.3 Existen mecanismos para que los proyectos sociales y las investigaciones en comunidad contribuyan en la mejora de los contenidos de la formación profesional
		10.4 Las altas autoridades de la universidad trabajan en equipo para potenciar el rol social de la universidad
	11 Proyectos creados duraderos de impacto	11.1 Se desarrollan proyectos cocreados con comunidades vulnerables y que tienen un impacto social duradero para el desarrollo sostenible
		11.2 Se tienen mecanismos de prevención del asistencialismo y paternalismo en los proyectos sociales
		11.3 Se cuenta con convenios de cooperación a largo plazo con comunidades vulnerables a fin de focalizar la intervención social
		11.4 Se cuenta con mecanismos de promoción del emprendimiento para la sostenibilidad financiera de los proyectos sociales
		11.5 Se evalúa el impacto y se sistematiza los proyectos sociales para la mejora continua y el escalamiento
		11.6 Se alienta la participación de contrapartes locales en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos sociales
	12 Participación en agencia social local, nacional e internacional	12.1 Se cuenta con convenios de cooperación con actores públicos y privados para la agenda ODS
		12.2 Se genera procesos de participación e incidencia de la comunidad universitaria en la agenda ODS a nivel local, nacional e internacional
		12.3 La universidad participa



Ámbito de acción	Meta	Indicadores
		de redes académicas y no académicas para alcanzar los ODS 12.4 La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas públicas de desarrollo 12.5 La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas privadas de desarrollo

**Anexo 6 Indicadores por impacto y objetivos para medir la responsabilidad social universitaria por Vallaesy**

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
Gestión Organizacional	1 Gestión humana responsable	1.1 Satisfacción de los colaboradores con el clima laboral. % 1.2 Existen políticas y mecanismos que promueven el balance trabajo-familia. Sí / No 1.3 Participación de los colaboradores (directivos, docentes y administrativos) en los programas de desarrollo de talento humano. % 1.4 Se respetan los derechos laborales. Sí / No 1.5 Existen políticas y mecanismos que promueven la libertad de asociación y los derechos colectivos de los trabajadores. Sí / No 1.6 Existen políticas, normas y procesos que velan por la salud y seguridad en el trabajador. Sí / No 1.7 Se tiene la certificación de la norma social SA 8000.
	2 Proveedor social	1.1 Se incluyen criterios de

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
	y ambientalmente responsable	responsabilidad social en la selección de proveedores. Sí / No  1.2 Existe apoyo a programas o proyectos que fomenten el desempeño responsable de sus proveedores. Sí / No
4	Promoción de la inclusión en todas sus formas	1.1 Estudiantes beneficiados con becas otorgadas por la universidad debido a su situación económica. %  1.2 Recursos presupuestales asignados a becas para estudiantes con escasos recursos. %  1.3 Colaboradores (directivos, docentes y personal administrativo) que tienen alguna discapacidad. %  1.4 Estudiantes que tienen alguna discapacidad. %  1.5 Existen programas de apoyo para alumnos en situación de vulnerabilidad. Sí / No  1.6 Existen políticas y directivas para asegurar la equidad y la no discriminación en todas sus formas. Sí / No  1.7 Mujeres y otras minorías empleadas por la universidad. %  1.8 Mujeres y otras minorías en puestos directivos. %
5	Comunicación interna y marketing responsable	1.1 Existe una política formal de comunicación interna y externa que fomenta los valores y principios institucionales. Sí / No  1.2 Existe una instancia o procesos que garanticen la adecuación de todo el material de comunicación institucional interno y externo a los valores y principios de la universidad. Sí / No
6	Buen gobierno universitario	1.1 Existe un sistema electoral que promueve la representación de todos los estamentos de la universidad. Sí /

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
		No
		1.2 Existe un sistema de control interno que promueve el cumplimiento de la misión y valores institucionales. Sí / No
		1.3 Existen códigos y políticas sobre ética, transparencia y lucha contra la corrupción. Sí / No
		1.4 Existe una defensoría universitaria y canales para un tratamiento ágil de quejas y denuncias. Sí / No
		1.5 Existen procedimientos efectivos para la rendición de cuentas. Sí / No
		1.6 La participación del personal en proyectos sociales es un criterio de evaluación del desempeño. Sí / No
	Gestión ambiental responsable	1.1 Existe un sistema integral de gestión ambiental (transporte, infraestructura, agua, energía, compras, alimentación, desechos, etc.). Sí / No
		1.2 Existen programas de capacitación en temas ambientales para la comunidad universitaria. Sí / No
		1.3 Se mide la huella ecológica o de carbono. Sí / No
		1.4 Se promueve el voluntariado ambiental en el campus universitario. Sí / No
		1.5 Se tiene alguna certificación ambiental (EMAS, ISO 14000, etc.). Sí / No
Formación	1 Inclusión de la RS en planes curriculares	1.1 Peso que tienen, en las mallas curriculares, los cursos obligatorios que abordan temas de RS y desarrollo sostenible. %
		1.2 Docentes capacitados por año en temas vinculados a la responsabilidad

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
		social y el desarrollo sostenible. %
		1.3 Inclusión transversal de los ODS en los cursos obligatorios de cada carrera. Sí / No
		1.4 Programas para el desarrollo competencias docentes vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible. Sí / No
		1.5 Competencia de responsabilidad social integrada en el perfil del egresado. Sí / No
	2 Metodología de aprendizaje basado en la solución de problemas	1.2 Cursos que se dictan bajo la metodología de aprendizaje basado en proyectos sociales. N° o %
		1.3 Docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje basado en la solución de proyectos sociales. N° o %
		1.4 Se cuenta con un inventario de proyectos sociales vinculados a la carrera. Sí / No
		1.5 Se cuenta con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales. Sí / No
		1.6 Se genera articulación interfacultades para un abordaje inter y transdisciplinarios de los problemas sociales. Sí / No
		1.7 Existen incentivos dirigidos a los docentes para el desarrollo de proyectos sociales. Sí / No
		1.8 Existe apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales. Sí / No
		1.9 El soporte administrativo facilita el desarrollo de proyectos sociales orientados al aprendizaje. Sí / No
	3 Oferta formativa relevante	1.1 Vínculos de cada carrera con actores externos (egresados,

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
Cognición	1 Incorporación de problemas sociales y ambientales en la agenda de investigación	<p>empleadores, líderes políticos, representantes de la sociedad civil, entre otros) para mejorar la pertinencia social de la enseñanza. Sí / No</p> <p>1.2 Participación de actores externos en el diseño, rediseño o actualización de las mallas curriculares con el propósito de que consideren las exigencias sociales del contexto. Sí / No</p> <p>1.3 Desarrollo de la competencia de reflexión y análisis crítico en los estudiantes.</p>
	2 Interacción de conocimiento entre disciplinas y actores	<p>1.1 Existe una agenda priorizada de investigación en la universidad que asegura la incorporación de problemáticas vinculadas al desarrollo sostenible. Sí / No</p> <p>1.2 Líneas o proyectos de investigación que abordan temas de desarrollo social o ambiental. N° o %</p> <p>1.3 Proyectos en colaboración con administraciones públicas, con ONG o con otras universidades de la zona de influencia de la universidad. N°</p> <p>1.4 Publicaciones que abordan temas vinculados con los ODS. N° o %</p> <p>1 Existe una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad. Sí / No</p> <p>2 Equipos interdisciplinarios de investigación. N°</p> <p>3 Proyectos de investigación desarrollados en la universidad que incorporan alumnos en sus equipos. %</p> <p>4 Se involucra a comunidades vulnerables en el desarrollo del proyecto de investigación de su problemática social. Sí / No</p> <p>5 Convenios de cooperación entre</p>

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
	3 Incidencia social favorables	<p>equipos de investigación y actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación. N°</p> <p>1 Proyectos de investigación cuyos resultados o avances generan espacios formativos. %</p> <p>2 Proyectos de investigación que incorporan estrategias de comunicación de resultados o de avances al público académico o no académico. %</p> <p>3 Se socializan los avances o resultados de los proyectos de investigación con actores externos. Sí / No</p> <p>4 Proyectos de investigación desarrollados en la universidad que han generado propuestas concretas para actores sociales externos. %</p> <p>5 Proyectos de investigación cuyas propuestas han sido puestas en marcha por actores externos. %</p> <p>6 Existe una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia comunidades vulnerables. Sí / No</p> <p>7 Se desarrollan procesos de presencia en los medios de comunicación masivos y redes sociales en temas afines a la responsabilidad social. Sí / No</p>
Participación Social	1 Proyección social en la docencia e investigación	<p>1 Estudiantes que participan en programas de proyección social. %</p> <p>2 Proyectos de extensión desarrollados por la universidad cuyos aprendizajes han promovido cambios en la docencia y en la investigación. %</p>
	2 Diseños participativos de proyectos sociales	<p>1 Programas o proyectos desarrollados por la universidad que contemplan la participación de poblaciones vulnerables. %</p>

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
		2 Redes para la acción social a las que pertenece la universidad. N°
		3 Existe una política de integración de diversas disciplinas en los programas o proyectos de participación social. Sí / No
		4 Se generan mejoras en la realidad de las comunidades. Sí / No
		5 Se tienen mecanismos de prevención del asistencialismo y paternalismo en los proyectos sociales. Sí / No
		6 Existe un sistema de monitoreo y evaluación para acompañar los proyectos sociales estudiantiles. Sí / No
		7 Existe un sistema de evaluación que mide la calidad e impacto de cada proyecto. Sí / No
	3 Contribución al desarrollo y empoderamiento de la comunidad	1 La universidad cuenta con una agenda priorizada de proyectos sociales en los que interviene. Sí / No
		2 Se cuenta con convenios de cooperación con actores públicos y privados para la agenda ODS. Sí / No
		3 Existen mecanismos, instancias, procesos, incentivos y demás que facilitan la participación social de los miembros de la comunidad. Sí / No
		4 La universidad participa en redes académicas y no académicas para alcanzar los ODS. Sí / No
		5 La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas públicas vinculadas con la agenda social. Sí / No
		6 La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas privadas de desarrollo. Sí / No
		7 Actividades de difusión para

Ámbito Gestión	Objetivo	Indicador
		promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación. N°
		8 Convenios con gobiernos locales, regionales y ministerios para la promoción del desarrollo social y ambiental. N°

**Anexo 7 Indicadores para medir impactos educativos de responsabilidad social**

**AUSJAL**

Variables	Indicador
1 Integración de la RSU en el currículo	1 Porcentaje asignaturas curriculares por carrera, que aplican metodologías pedagógicas que favorecen a la RSU. 2 Orientación contenidos y prácticas curriculares a la construcción de soluciones de problemas sociales.
2 Experiencia vivencial	1 Porcentaje de alumnos, docente, egresados, personal administrativo y funcionarios que participan en prácticas o proyectos de RSU. 2 Promoción de la participación en experiencia que permitan el contacto con situaciones de pobreza, desigualdad injusticia o marginación.
3 Reflexión y análisis crítico	1 Porcentaje de cátedras y espacios curriculares extracurriculares de experiencia prácticas que incorpore análisis crítico y de reflexión 2 Porcentaje de miembros de la universidad que en instancias de reflexión y análisis crítico alumnos, docentes, egresados y personal administrativo 3 Existencia de un procedimiento que registre la valoración de los participantes externos del aprendizaje 4 Existencia de un procedimiento que registre la valoración de los participantes internos del aprendizaje 5 Promoción de espíritu crítico con respecto a la realidad de los temas sociales
4 Perfil de Egreso	1 Existencia de procedimiento de vinculación y seguimiento a egresados. 2 Vivencia por parte de los egresados de los valores que la universidad promueve.



*Anexo 8 Indicadores del impacto cognitivo de la responsabilidad social universitaria*

*AUSJAL*

Impacto cognitivo	Indicador
1 Orientación de la agenda	1 Existe una agenda que priorice la investigación comprometida con el desarrollo social. 2 Porcentaje de proyectos de investigación vinculados a la agenda de desarrollo sustentable.
2 Metodología adecuada a principios éticos	1 Existencia de procedimientos para evaluar la temática y metodología de proyectos de investigación. 2 Porcentaje de proyectos de investigación que han sido evaluados de acuerdo a procedimientos éticos.
3 Orientación de la agenda	1 Existe una agenda que priorice la investigación comprometida con el desarrollo social. 2 Porcentaje de proyectos de investigación vinculados a la agenda de desarrollo sustentable.
4 Metodología adecuada a principios éticos	1 Existencia de procedimientos para evaluar la temática y metodología de proyectos de investigación. 2 Porcentaje de proyectos de investigación que han sido evaluados de acuerdo a procedimientos éticos.
5 Interacción de conocimientos	1 Porcentaje de proyectos de investigación que aportan desde distintas disciplinas. 2 Porcentaje de proyectos de investigación que integran aportes de actores no universitarios aplicando modelos de integración. 3 Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados en el marco de redes institucionales. 4 Integración de diversas disciplinas y actores sociales externos en los proyectos de investigación.
6 Socialización	1 Porcentaje de proyectos de investigación cuyos resultados generan espacios formativos por tipo de espacio o por tipo de público. 2 Porcentaje de proyectos de investigación cuyos resultados o avances refuercen la práctica docente enseñanza – aprendizaje. 3 Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados que incorporen a estudiantes 4 Proyectos investigación que incorpores estrategias de comunicación de resultados o avances públicos no académicos. 5 Proyectos investigación que incorpores estrategias de comunicación de resultados o avances públicos académicos.
7 Incidencia	1 Porcentaje de proyectos de investigación que

Impacto cognitivo	Indicador
	<p>ha generado propuestas a otros actores sociales organizaciones públicas, privadas etc.</p> <p>2 Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados que han generado propuestas a los actores sociales públicos, privados, otros.</p> <p>3 Promoción de la incorporación de resultados de los proyectos de investigación en organismos público, privados logrando impacto directo en la sociedad.</p>

**Anexo 9 Indicadores de impactos sociales de la responsabilidad social universitaria AUSJAL**

Variables	Indicador
1 Planificación y presupuesto asignado	<p>1 Existencia de una política, plan de acción que favorecen la ejecución de proyectos de vinculación</p> <p>2 Porcentaje del presupuesto universitario destinados a proyectos sociales.</p> <p>3 Porcentaje de costo total de los proyectos en relación lo los aportes de terceros como contraparte.</p> <p>4 Valorización del presupuesto planificado y ejecutado en los últimos tres años.</p> <p>5 Porcentaje de ejecución de los proyectos sociales</p>
2 Alcance de los programas y proyectos	<p>1 Porcentaje de proyectos sociales asociados a población vulnerable o desfavorecida por tipo de programa.</p> <p>3 Número estimado de población directamente alcanzada por lo programas sociales</p> <p>4 Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos sociales</p> <p>5 Trabajo de promoción y desarrollo con los sectores más desfavorecidos</p>
3 Articulación con actores sociales	<p>1 Porcentaje de proyectos sociales con actores no universitarios con los cuales se ha interactuado</p> <p>2 Porcentaje de proyectos sociales que han formalizado acuerdos con otros actores</p> <p>3 Participación de otros actores sociales y de saberes no académicos en los programas de proyección social</p>
4 Articulación disciplinaria	<p>1 Porcentaje de proyectos sociales que integren el aporte de distintas metodologías</p> <p>2 Integración de diversa disciplinas en proyecto</p>

Variables	Indicador
	sociales
5 Aprendizajes generados	<p>1 Existencia de procesos de evaluación de proyectos sociales que permitan identificar aprendizaje incorpore conclusiones y propuestas</p> <p>2 Porcentaje de proyectos sociales que a partir de aprendizajes han producido modificaciones académicas</p> <p>3 Generar cambios en docentes o mejoras en investigación mediante la articulación con investigación</p> <p>4 Generación de mejoras o cambios en la realidad de las comunidades</p>

***Anexo 10 Indicadores del impacto organizacional de la responsabilidad social universitaria AUSJAL***

Variables	Indicador
Clima organizacional	<p>1 Existencia de registros de evaluación de las principales variables que afectan a la motivación del personal directivo</p> <p>2 Existencia de registros de evaluación de las principales variables que afectan a la motivación del personal docente</p> <p>3 Existencia de registros de evaluación de las principales variables que afectan a la motivación del personal administrativo</p> <p>4 Porcentaje de los miembros directivos que están conformes con el clima laboral</p> <p>5 Porcentaje de los miembros docentes que están conformes con el clima laboral</p> <p>6 Porcentaje de los miembros administrativos que están conformes con el clima laboral</p> <p>7 Promoción de un ambiente físico humano que cuide de las personas con apertura a la crítica y sugerencias</p>
Desarrollo de talento humano	<p>1 Existencia de programas o procedimientos de desarrollo de talento humano distribuidos por sectores directivos</p> <p>2 Existencia de programas o procedimientos de desarrollo de talento humano distribuidos para docentes</p> <p>3 Existencia de programas o procedimientos de desarrollo de talento humano distribuidos para administrativos o funcionarios</p> <p>4 Porcentaje de directivos que han participado en</p>

Variables	Indicador
	planes de desarrollo humano
	5 Porcentaje de docentes que han participado en planes de desarrollo humano
	6 Porcentaje de funcionarios que han participado en planes de desarrollo humano
	7 Porcentaje del presupuesto universitario destinado al desarrollo del talento humano; capacitación, evaluación etc., para directivos
	8 Porcentaje del presupuesto universitario destinado al desarrollo del talento humano; capacitación, evaluación etc., para docentes
	9 Porcentaje del presupuesto universitario destinado al desarrollo del talento humano; capacitación, evaluación etc., para administrativos
	10 Existencia de criterios o procesos de selección que considere la experiencia social del aspirante
	11 Existe procesos de evaluación de desempeño del personal en proyectos sociales
	12 Promoción del desarrollo y capacitación integral del personal que permita mejor eficiencia en la ejecución de tareas
Relación con proveedores	1 Existencia de criterios o procesos de selección de proveedores congruentes con el enfoque de responsabilidad social.
Inclusión	1 Porcentaje de estudiantes que reciben becas según su situación económica
	2 Porcentaje del monto destinado a las becas en relación al presupuesto universitario total
	3 Porcentaje de estudiantes que reciben becas totales y becas parciales
	4 Porcentaje de directivos con algún tipo de discapacidad
	5 Porcentaje de docentes con algún tipo de discapacidad
	6 Porcentaje de estudiantes con algún tipo de discapacidad
	7 Porcentaje de personal administrativo con algún tipo de discapacidad
	8 Porcentaje de unidades o instalaciones que cumplen y poseen instalaciones y equipamiento a fin de facilitar el acceso a personas con discapacidad.
	9 Existencia de programas de tutorías para alumnos con dificultades pedagógicas y con discapacidad
	10 Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria: directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo y funcionarios de diferentes etnias y religión

Variables	Indicador
Comunicación responsable	11 Porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos
	12 Existencia de una política formal de comunicación interna y externa que fomente valores y principios institucionales
	13 Existencia de procedimientos que aseguren la coherencia entre lo que se comunica con los servicios prestados
Participación	1 Existencia de espacios de participación de los diversos sectores de la comunidad distribuidos por directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo y funcionarios
	2 Porcentaje de regularidad en el funcionamiento de estos espacios de estos espacios para directivos, estudiantes, docentes y personal administrativo y funcionarios
Cultura de la transferencia y mejora continua	1 Existencia de procedimientos de rendición de cuentas por proceso: administrativo contable y formación integral
	2 Existencia de mejora continua por proceso: administrativo contable y formación integral

***Anexo 11 Indicadores impacto ambiental de la responsabilidad social universitaria AUSJAL***

Variables	Indicador
1 Gestión recursos ambientales	1 Existencia de un plan de acción sobre acciones de control y mejora de su impacto medio ambiental
	2 Existencia de un sistema de control y evaluación de las acciones planificadas
	3 Existencia de un sistema de monitoreo y optimización de la electricidad
	4 Existencia de un sistema de reciclaje de papel y otros desechos
2 Cultura y educación ambiental	1 Existencia de un programa de acciones para sensibilizar ambiental a nivel interno.
	2 Existencia de un programa de acciones dirigidas a la sensibilización ambiental externo a la universidad
	3 Espacios organizados por la universidad sobre temas ambientales y de sustentabilidad como: jornadas, conferencias, talleres etc.
	4 porcentaje de asistencia a eventos: jornada, conferencia, talleres sobre temas sustentables y

Variables	Indicador
	ambientales
	5 Porcentaje de asignaturas curriculares por carrera que abordan contenidos de educación ambiental.
	6 Porcentajes de tesis y trabajos de titulación vinculados a temas ambientales de sustentabilidad por estudiantes
	7 Porcentaje de investigaciones realizar por docentes e investigación en temas ambientales y sustentables.
	8 Porcentaje de proyectos sociales a temas ambientales y de sustentabilidad

**Anexo 12 Encuesta sobre responsabilidad social universitaria a estudiantes**

ENCUESTA A ESTUDIANTES SOBRE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA					
La intención de esta encuesta es conocer tu percepción sobre las acciones de responsabilidad social universitaria que realiza el Instituto al cual perteneces.					
Edad					
Género:		Mujer	Hombre	Otros	
1. ¿Ha oído hablar sobre la responsabilidad social universitaria?			SI	No	
2. ¿Qué es para usted la responsabilidad social universitaria?					
<b>A</b>	<b>Primera Sección: Formación Académica</b>				
3 El instituto me brinda una formación integral humana y no solo profesional y especializada					
Marca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
4 El instituto me brinda una formación ética y ciudadana, ayudándome a identificar potenciales impactos negativos del ejercicio de mi profesión					
Marca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5 El instituto me da la oportunidad de relacionarme con grupos vulnerables como migrantes, poblaciones indígenas, adultos mayores etc.					
Marca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
6 Los contenidos de las asignaturas y las experiencias formativas que me facilita el instituto me permiten elaborar propuestas para resolver problemas sociales y ambientales.					
Marca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
7 Como parte de mi plan de formación tengo la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera del instituto.					
Marca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
8 Mis profesores vinculan sus enseñanzas con problemas sociales y ambientales, motivándome a realizar investigación aplicada.					
Marca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>B</b>	<b>Segunda Sección: Gestión Organizacional</b>				

9 Entre profesores, estudiantes y administrativos del instituto hay un trato de respeto y colaboración.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
10 Hay discriminación en el instituto, ya sea por género, raza, nivel socio-económico, origen geográfico, orientación sexual, afiliación política, creencias religiosas, entre otras formas de discriminación.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
11 Existe en el instituto un programa de becas y de ayuda dirigida a población vulnerable, facilitando su acceso a la formación académica.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
12 El instituto se preocupa y toma medidas para cuidar el medio ambiente en el campus.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
13 El instituto se preocupa por medir su huella de carbono.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
14 Los proveedores del instituto (cafeterías, limpieza, seguridad, fotocopiado, etc.) muestran un comportamiento coherente con los principios de la responsabilidad social.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
15 El instituto se preocupa por adaptar su infraestructura para recibir a estudiantes con necesidades especiales.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
16 Las autoridades toman decisiones en forma democrática y consensuada, siendo coherentes con su misión, visión y valores.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
17 El instituto utiliza sus campañas de marketing para promover valores vinculados a la responsabilidad social.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
18 Se me informa de modo transparente acerca de lo que concierne y afecta a la vida del estudiante en el instituto.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
19 Existe en el instituto libertad de expresión, los estudiantes están representados en los órganos de gobierno y tienen poder de decisión.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>C</b>	<b>Tercera Sección: Vinculación con la Sociedad</b>				
20 Los proyectos de vinculación que desarrolla el instituto generan cambios o mejoras en la realidad de los beneficiarios.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
21 Los proyectos de vinculación que desarrolla el instituto promueven la participación y el trabajo en equipo de estudiantes de distintas carreras.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca

22 El instituto brinda a sus estudiantes oportunidades de interacción con diversos grupos sociales como dependencias del Estado, ONG, organismos internacionales, empresas, entre otros.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
23 En los programas o proyectos vinculación que desarrolla la institución, las poblaciones beneficiarias participan en el diseño del proyecto.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
24 He participado o participo en grupos o redes de voluntariado con fines sociales o ambientales que son organizados o promovidos por mi instituto.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca

### *Anexo 13 Encuesta de responsabilidad social universitaria a docentes*

ENCUESTA A DOCENTES SOBRE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA					
La finalidad de esta encuesta es conocer la percepción de los docentes sobre las acciones de responsabilidad social universitaria que realiza el instituto, desde su experiencia más cercana.					
Género:		Mujer	Hombre	Otros	
1. ¿Ha oído hablar sobre la responsabilidad social universitaria?			SI	No	
2. ¿Qué es para usted la responsabilidad social universitaria?					
A	<b>Primera Sección: Docencia</b>				
3 Cree usted que el instituto brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
4 Ha sido capacitado en metodologías didácticas que le permitan vincular la enseñanza con la solución de problemas sociales.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5 Se ha preocupado por que los estudiantes identifiquen los potenciales impactos negativos de su profesión, ha generado en ellos un espíritu crítico sobre el contexto social y medio ambiental.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
6 Cree usted que las mallas curriculares están articuladas a proyectos de investigación o de vinculación, es decir se aplica la metodología aprendizaje en base a proyectos..					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
B	<b>Segunda Sección: Investigación</b>				
9 Se promueve desde el instituto innovación y transferencia tecnológica hacia comunidades vulnerables.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
10 Los proyectos de investigación en los que trabajo tienen un enfoque interdisciplinario y social.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca



11 Los estudiantes y comunidades vulnerables son incorporados en proyectos de investigación					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
12 Se mide el impacto social y la divulgación científica de los conocimientos producidos por el instituto..					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>C</b>	Tercera Sección: Vinculación con la Sociedad				
13. He participado o participo en proyectos con fines sociales o ambientales promovidos por mi instituto, seleccione el tipo de proyecto					
Salud	Innovación	Ambiente	Educación	Industria	Ninguno
14 Aprovecho los convenios firmados para la interacción de estudiantes con grupos sociales como dependencias del Estado, ONG, organismos internacionales y empresas.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
15 Los proyectos de vinculación que desarrolla mi instituto generan cambios o mejoras en la realidad de los beneficiarios.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
16 Existen incentivos y mecanismos de apoyo para que los docentes aborden en sus asignaturas problemas sociales o ambientales.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>D</b>	Cuarta Sección: Gestión Organizacional				
17 Estoy satisfecho con el clima laboral, con los beneficios sociales y profesionales que actualmente brinda el instituto.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
18 El instituto brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional sin ningún tipo de discriminación ya sea por género, raza, orientación sexual u otro tipo de discriminación.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
19. En el instituto se favorece la transparencia en la gestión a través de la disponibilidad de datos, información y reportes periódicos.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
20 Conoce o le han capacitado en políticas institucionales para la protección del medio ambiente en el campus del instituto.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
21 El instituto promueve relaciones de cooperación con otras instituciones de educación superior y otras organizaciones.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
22 El instituto utiliza sus campañas de marketing para promover valores vinculados a la responsabilidad social.					
<i>Marca</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca

#### ***Anexo 14 Cuestionario a la Dirección de Aseguramiento de la Calidad***

---

##### **Impacto Docencia**

---

Dirección: Aseguramiento de la Calidad

- 1. ¿Qué ha hecho el instituto sobre acciones de responsabilidad social universitaria?
- 2. ¿Cuál es el peso en mallas curriculares problemáticas sociales y ambientales?
- 3. ¿Se articula y cómo se realiza proyectos de vinculación e investigación?
- 4. ¿Cómo es la articulación entre docencia, vinculación e investigación?
- 5. ¿Cuál es el proceso para el rediseño de las mallas curriculares?
- 6. ¿Cuáles son las acciones que el instituto necesita para implementar o mejorar acciones de RSU?

#### ***Anexo 15 Cuestionario a la Dirección de Talento Humano***

---

##### **Impacto Organizacional**

---

Dirección: Talento Humano

- 1. ¿Cómo gestionan la RSU en el país?
- 2. ¿Cómo es el clima laboral en el instituto, cuál es la percepción de estudiantes, docentes y no docentes?
- 3. ¿Existen programas de capacitación y desarrollo del talento humano?
- 4. ¿Existen políticas, reglamento y proceso sobre seguridad, ética y salud que garanticen el bienestar de trabajadores?
- 5. ¿El instituto cuenta con algún tipo de certificaciones medio ambiental o social?
- 6. ¿Cómo es la selección de proveedores, para articular sus acciones con acciones medio ambientales?
- 7. ¿Cómo es la gestión de la RSU en el instituto?
- 8. ¿Cuáles son las principales limitaciones para aplicar el modelo de RSU?

## ***Anexo 16 Cuestionario a la Dirección de Vinculación con la Sociedad***

---

### **Impacto Vinculación**

---

Dirección: Vinculación con la Sociedad

- 1. ¿Cómo se gestiona a nivel nacional la RSU en el país?
- 2. ¿Cuál es el modelo institucional para articular las tres funciones sustantivas de las IES?
- 3. ¿Cómo es la articulación entre docencia, vinculación e investigación?
- 4. ¿Cuáles son los incentivos para estudiantes y docentes para realizar proyectos de vinculación?
- 5. ¿Existen políticas y recursos destinados a proyectos de vinculación?
- 6. ¿Existe un sistema para medir el impacto de los proyectos en la comunidad?
- 7. ¿Existe un sistema para medir indicadores de los proyectos?
- 8. ¿A cuáles redes universitarias están adscritos?
- 9. ¿Cómo genera el instituto un proyecto transdisciplinarios?
- 10. ¿Se han realizado programas de capacitación en metodologías sociales para docentes de vinculación?
- 11. ¿El instituto cuenta con un modelo RSU, y cuáles son los desafíos?

## ***Anexo 17 Cuestionario a la Dirección de Investigación***

---

### **Impacto Investigación**

---

Dirección: Investigación

- 1. ¿El instituto realiza investigación social?
- 2. ¿Cómo es la articulación entre proyectos de docencia e investigación?
- 3. ¿Cuáles son las líneas de investigación?
- 4. ¿Cómo se forman los equipos multidisciplinarios para la ejecución de proyectos de vinculación?
- 5. ¿Cómo realiza la transferencia de tecnología e innovación hacia la comunidad?

## *Anexo 18 Cuestionario Rector Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología*

---

### Gestión Institucional

---

Entrevistado: Rector ITB

- 1 ¿Qué implica para el Instituto Tecnológico Bolivariano hacer RSU? Cree que es importante hacer RSU?
- 2 ¿El instituto tiene un modelo de RSU? Cuál ha sido su mayor limitante para poder implementarlo?
- 3 ¿Cuál es el rol de los jóvenes y de los docentes frente a la responsabilidad social?
- 4 ¿Muchos mal entienden a la RSU como un oportunidad de marketing o la confunden con acciones de asistencialismo, cuál es su opinión al respecto?

## *Anexo 19 Entrevistas a direcciones gestoras por impacto educativo*

### **Entrevista impacto docencia: Dirección de Aseguramiento de la Calidad**

1. ¿Qué ha hecho el instituto sobre acciones de responsabilidad social universitaria, y qué hace falta? Se ha realizado un arduo trabajo, como instituto estamos en la cima de la pirámide, se promovió la formación de al menos de 20 profesionales con título de PhD, se ha modificado currículos y se ha tratado de transversalizar la RSU es los sílabos.

2. ¿Cuál es el peso en mallas curriculares problemáticas sociales y ambientales? Actualmente, el peso bordea el 20% de las materias con componentes de RSU.

3. ¿Cómo es la articulación entre docencia, vinculación e investigación? Al menos el 90% de los proyectos de investigación y vinculación están en función de alguna actividad práctica de la materia y se ha gestionado para que los sílabos estén articulados a temáticas ambientales.

4. ¿Cuál es el proceso para el rediseño de las mallas curriculares? Se realiza reuniones semestrales, encuestas y levantamiento de información vía telefónica o visitas con graduados; nos reunimos con empresas donde los estudiantes realizan prácticas profesionales y se programan reuniones con diferentes áreas del instituto para reformular sílabos.

5. ¿Cuáles son las acciones que el instituto necesita para implementar o mejorar acciones de RSU? Necesitamos concientizar y comprometer más a los estudiantes sobre temas sociales, poner más énfasis en la ética y formación y transversalizar en mayor porcentaje aspectos de RSU en mallas.

### **Entrevista impacto organizacional: Dirección de Talento Humano**

1. ¿Cómo gestionan las IES del país la RSU? Se está gestionando de manera parcial, me parece que no existe un documento oficial o lineamientos que especifique como se debe cumplir con el modelo.

2. ¿Cómo es el clima laboral en el instituto, cuál es la percepción de estudiantes, docentes y no docentes? Se mide periódicamente el ambiente laboral dentro del instituto, pero no en conjunto con los estudiantes, por lo que hace falta articular la gestión del personal docente y no docente con estudiantes, ya que actualmente cada departamento tienen su propio enfoque.

3. ¿Existen programas de capacitaciones y desarrollo del talento humano? Los directores de cada área del instituto realizan una planificación anual para capacitaciones; el instituto cubre los costos, pienso que hace falta realizar la evaluación y retroalimentación de esas capacitaciones. Creo que hace faltan un poco más de capacitaciones en relación a la gestión del medio ambiente, si bien las áreas de vinculación e investigación han realizado congresos que promueven el cuidado del medio ambiente, creo falta un reforzar capacitaciones en ese aspecto.

4. ¿Existen políticas, reglamentos y procesos sobre seguridad, ética y salud que garanticen el bienestar de los trabajadores? Tenemos un reglamento interno de ética

de seguridad y salud ocupacional, además existe un comité. Hace falta crear en el personal un compromiso para que tengan una participación más activa.

5. ¿El instituto cuenta con algún tipo de certificaciones medio ambiental o social? El instituto no posee certificaciones en ese sentido

6. ¿Cómo es la selección de proveedores, la gestión organizacional sobre la equidad de género e inclusión en todas sus formas? Solo el servicio de cafetería se contrata de manera externa, hace falta orientar sus acciones hacia el aspecto medio ambiental; el instituto posee un sistema de manejo de desechos, pero si necesitamos crear una política específicamente sobre todo en reciclaje de papel y cafetería. En el sentido de equidad de género se han creado políticas, estamos al 50% hombre y 50% mujeres, la mayoría de los puestos directivos lo ocupan mujeres; además cada año el Ministerio de Trabajo realiza la inspección y verifica el cumplimiento del 4% de contratación al personal con discapacidad e incluso hemos adecuado las instalaciones para su mayor bienestar.

7. ¿Cuáles son las principales limitaciones para aplicar el modelo de RSU en el instituto? En ese sentido no le veo dificultad, el instituto ha cubierto varias acciones, existe varios departamentos debidamente estructurados; el instituto realiza acciones de RSU pero me parece de forma fragmentada, necesitamos involucrar más a cada una de las áreas que intervienen.

#### **Entrevista impacto social: Dirección de Vinculación con la Sociedad**

1. ¿Cómo se gestiona a nivel nacional la RSU en el país? Creo que las IES están haciendo un esfuerzo valioso aunque la mayoría se ha concentrado a criterios de procesos de acreditación. Nosotros como ITB, no solo realizamos acciones por procesos de acreditación, es más se realiza una rendición de cuentas anual en base a docencia, investigación y vinculación donde se detallan todas las acciones de RSU.

2. ¿Cuál es el modelo institucional para articular las tres funciones sustantivas de la ES? Tenemos un modelo institucional de vinculación que garantiza esta articulación. Para la ejecución de proyectos de vinculación, enviamos a estudiantes

a la comunidad con un docente tutor quien participa de forma activa, según el tipo de proyecto realizamos un levantamiento de información la cual se sube a la plataforma SGA, luego investigación tiene la posibilidad de articular esta información a una línea de investigación para desarrollar algún proyecto. Otra forma y en donde también aseguramos la integración de varias carreras es en el diseño del proyecto, en ese documento se definen objetivos, actividades y responsables.

3. ¿Cuáles son los incentivos a estudiantes y docentes para que realicen proyectos de vinculación? En los últimos doce meses cerca de 3.000 estudiantes han realizado proyectos de vinculación, ellos deben cumplir con las horas de vinculación, pero tratamos que los estudiantes no solo hagan vinculación por obligación sino por la búsqueda de un bien social. En lo que refiere a docentes tenemos una revista “Identidad Bolivariana” en la cual se motiva a los docentes a desarrollar publicaciones y además se realiza la Escuela de Vinculación donde se les capacita sobre la ejecución de proyectos sociales.

4. ¿Existen políticas y recursos destinados a proyectos de vinculación? El presupuesto es de alrededor del 6%, muy parecido al presupuesto de investigación; además tenemos dos centros de vinculación, una plataforma “Banco de problemas y demandas” donde las personas naturales o jurídicas identifican un problema, posterior el área de vinculación analiza estas propuestas y de ser pertinente generamos un proyecto; las zonas de acción del instituto son Guayas y Los Ríos.

5. ¿El instituto cuenta con un modelo RSU, y cuáles son los desafíos de esta implementación? Tenemos un modelo institucional de vinculación, el cual es el motor que articula las otras dos funciones sustantivas, además contamos con políticas, principios y valores institucionales que están alineados a la RSU.

## **Entrevista impacto cognitivo: Dirección de Investigación**

1. ¿El instituto realiza investigación social? Si, nosotros tenemos objetivos e indicadores que priorizan la investigación social, esto se puede evidenciar en la planificación estratégica del instituto.

2. ¿Cómo es la articulación entre proyectos de vinculación e investigación? Los proyectos de vinculación e investigación se articulan a través de la recolección de datos y desde el nacimiento mismo de los proyectos. Además, hemos desarrollado entre las dos áreas congresos y actividades científicas con fines de RSU.

3. ¿Cómo concibe el instituto el modelo RSU, y cómo lo ejecuta? Quizá no este escrito el modelo, pero se aplica, no se ha llevado a un documento formal, pero en la planificación estratégica tiene un enfoque de RSU; formamos profesionales con formación ética y con pensamiento ambiental. En investigación tenemos actualmente siete líneas de investigación articulados a los dominios académicos y todas tienen un enfoque de RSU. El instituto desde sus autoridades cumple y es consecuente con acciones de responsabilidad social.

4. ¿Cómo se da la participación de estudiantes en proyectos de investigación? Tenemos alrededor de siete proyectos, el objetivo es tener al menos un proyecto por carrera. Los estudiantes participan a través de una asignatura, por proyecto de titulación, ayudantes de investigación o por el programa semilleros de investigación.

5. ¿Cómo realiza la transferencia de tecnología e innovación hacia la comunidad? Por el carácter de la investigación nosotros retribuimos a la sociedad según las características del proyecto, a través de los trabajos de estudiantes y proyectos de titulación, la transferencia se enfoca en transferencia de tecnología blanda.