



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**"Modelo estratégico de empoderamiento basado en la  
responsabilidad social y desarrollo de la extensión  
universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca,  
Chiclayo, 2015"**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**PRESENTADO POR:  
Br. Yurica Elizabeth Oscoco Cadena**

**ASESORADO POR:  
M.Sc. Cesar Zeña Santamaría**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2018**

“Modelo estratégico de empoderamiento basado en la  
responsabilidad social y desarrollo de la extensión  
universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca,  
Chiclayo, 2015”

PRESENTADA POR:

---

Br. Yurica Elizabeth Oscoco Cadena  
AUTORA

---

M.Sc. Cesar Zeña Santamaría  
ASESOR

APROBADO POR:

---

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon  
SECRETARIO DEL JURADO

---

M.Sc. Carlos Vásquez Crisanto  
VOCAL DEL JURADO

## *Dedicatoria*

*A Dios por la vida y por permitirme seguir preparándome para la vida.*

*A mi esposo Juan Ramón, mis Hijos Valeria Marcela y Juan Daniel; porque son el motor que impulsa mi vida.*

*A mi madre Carmen, por su apoyo constante y a mi hermano Rolando; gracias a ellos, soy una persona que me esfuerzo por mi superación constante.*

*A mi abuelita Magdalena y tía Mónica las amo y recuerdo siempre, gracias por haber sido parte de mi vida.*

*Yurica*

## *Agradecimiento*

*Al M.Sc. Cesar Zeña Santamaría, por su confianza y apoyo incondicional brindado en el presente estudio.*

*A las autoridades de la Universidad Privada "Juan Mejía Baca", que autorizaron la realización de la investigación.*

*La autora*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁG.

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>4</b>
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO	4
1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO – TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	11
1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO RESPECTO AL EMPODERAMIENTO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>21</b>
2.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS	21
2.1.1. MODELOS TEÓRICOS SOBRE EMPODERAMIENTO	21
2.1.2. TEORÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	24
2.2. BASE CONCEPTUAL	28
2.2.1. LA CALIDAD EDUCATIVA UNIVERSITARIA	28
2.2.1.1. LA TEORÍA DE SISTEMAS	28
2.2.1.2. LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y LA TEORÍA DE SISTEMAS	29
2.2.1.3. ESTRUCTURAS MODELARES DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS	29
2.2.2. EL EMPODERAMIENTO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	38
2.2.2.1. EL EMPODERAMIENTO: CARÁCTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	38
2.2.2.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA TAREA UNIVERSITARIA	39
2.2.2.3. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	44
2.2.2.4. PRINCIPALES MATERIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	46
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	54
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA</b>	<b>56</b>
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	56
3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA: ABSTRACCIÓN DEL MODELO	60
3.3. PROPUESTA	62
3.3.1. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	63

3.3.2.CONTEXTUALIZACIÓN DEL MODELO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UMB	65
A. MARCO GENERAL	65
B. MARCO LEGAL	68
C. MARCO INSTITUCIONAL	69
3.3.3. DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	75
3.3.3.1. POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	75
3.3.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	76
3.3.4. MODELO ESTRATÉGICO DE RSU EN SUS CUATRO PROCESOS UNIVERSITARIOS	76
3.3.5. ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO DE LA RSU	79
3.3.5.1. APRENDIZAJE – SERVICIO SOLIDARIO	79
3.3.5.2. EVALUACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD	79
3.3.5.3. ALIANZAS CON EGRESADOS Y GRUPOS DE INTERÉS	79
3.3.5.4. CAPTACIÓN DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO HUMANO	79
3.3.5.5. CREACIÓN DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS	80
3.3.5.6. EVALUACIÓN-PLANEACIÓN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y GESTIÓN TRANSPARENTE	80
3.3.6. ESQUEMA DEL MODELO ESTRATÉGICO DE EMPODERAMIENTO DE LA RSU EN LA UMB	81
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS	
ANEXO 01: INSTRUMENTOS UTILIZADOS	87
ANEXO 02: PANEL FOTOGRÁFICO	95

## RESUMEN

La Responsabilidad Social es un tema del cual la actual Ley Universitaria hace partícipe a las entidades universitarias; por ello, la Universidad Privada Juan Mejía Baca viene desarrollando esfuerzo para utilizar con eficiencia estas prácticas en los procesos formativos y de gestión universitaria, lo que dio lugar al Planteamiento del Problema; en la Universidad Privada Juan Mejía Baca las actividades de formación profesional están enfocadas básicamente al proceso formativo con limitación en las actividades de extensión universitaria que repercute en la responsabilidad social que asume esta universidad. Por tanto el Objeto de Estudio es la Responsabilidad Social con énfasis en la Extensión Universitaria. El Objetivo General es diseñar un modelo estratégico de empoderamiento basado en la responsabilidad social para el desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015. Su Campo de Acción es el proceso de planificación de la extensión universitaria en esta universidad. En coherencia la Hipótesis es que Sí se toma en cuenta los planteamientos de Vallaes sobre la postura de integrar la gestión, formación, investigación y extensión, entonces el Modelo Estratégico propuesto facilitará el empoderamiento de la universidad por la responsabilidad social evidenciada en la extensión universitaria enfocada en la Comunidad Lambayecana.

La propuesta del modelo estratégico de empoderamiento basado en la responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria está basado en los planteamientos de Vallaes sobre la postura de integrar la gestión, formación, investigación y extensión. A la vez la propuesta pone énfasis al diagnóstico de los problemas y sus necesidades de la Comunidad Lambayecana que permitan definir las áreas y líneas tanto de la investigación como de la extensión universitaria.

**Palabras clave:** Modelo Estratégico, Empoderamiento, Responsabilidad Social, Extensión universitaria.

## **ABSTRACT**

The Social Responsibility is a subject of which the current University Law is part of the university entities; for this reason, the Private University Juan Mejía Baca comes developing the effort to efficiently use these practices in the training processes and university management, which led to the Problem Statement. In the Private University Juan Mejía Baca, professional training activities are focused on the training process with limited university extension activities that have an impact on the social responsibility assumed by this university. Therefore, the Object of Study is Social Responsibility with emphasis on University Extension. The general objective is to design a strategic model of empowerment based on social responsibility for the development of university extension at the Private University Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015. Its Action Field is the planning process of university extension. In coherence, the hypothesis is that if Vallaey's view on the integration position of management, training, research and extension are taken into account, then the Strategic Model proposed will facilitate the empowerment of the university for the social responsibility evidenced in the university extension focused on the Lambayeque Community.

The proposal of the strategic model of empowerment based on social responsibility and the development of university extension is based on the Vallaey's approaches on the position of management, training, research and extension. At the same time, the proposal focuses on the diagnosis of the problems and needs of the Lambayeque Community that allows to define the areas and lines as of the research as of the university extension.

**Keywords:** Strategic Model, Empowerment, Social Responsibility, University Extension.



## INTRODUCCIÓN

Es obvio que las Universidades no pueden quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social, que ya muchas empresas han desarrollado durante los últimos años, no sólo porque ellas también son organizaciones, sino porque además les toca formar a los futuros profesionales que laborarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común en nuestro mundo globalizado. Es por eso que hoy en día, cada vez más Universidades quieren promover y practicar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), sobre todo en nuestra región, y podemos decir sin temor que está en pos de volverse uno de los temas prioritarios en la agenda universitaria latinoamericana. Pero debemos reflexionar cuidadosamente qué significa la Responsabilidad Social Universitaria y sobretodo qué cambios implica en el modo habitual de considerar a la “participación y proyección social” desde la Universidad. Las estrategias de este proceso ha logrado superar poco a poco el enfoque filantrópico que limitaba la participación social de la empresa a un conjunto de obras de caridad para poblaciones necesitadas, promovidas gracias al uso de recursos residuales, pero sin relación intrínseca con la actividad productiva cotidiana de la organización.

Por consiguiente, un papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca relacionando esto a su encargo social. En consecuencia, la gestión de la responsabilidad social universitaria no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza sirviendo a la comunidad.

La presente investigación se enmarca en este sentido, dividiéndose en tres partes o cuerpos particulares, en especial el primer capítulo se destaca por la orientación metodológica y epistemológica del trabajo realizado se aborda el mecanismo dialéctico, donde el Problema: En la Universidad Privada Juan Mejía Baca las actividades de formación profesional están enfocadas básicamente al proceso formativo con limitación en las actividades de extensión universitaria que repercute en la responsabilidad social que asume esta universidad, su Objeto de Estudio: es la Responsabilidad Social con énfasis en la Extensión Universitaria.

El Objetivo General: es diseñar un modelo estratégico de empoderamiento basado en la responsabilidad social para el desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015. Su Campo de Acción: Es el proceso de planificación de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca.

Los Objetivos Específicos: Caracterizar el desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015. Analizar histórico-tendencialmente el desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015 y Diseñar un modelo estratégico de empoderamiento basado en la responsabilidad social para un adecuado desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015.

La Hipótesis: es que sí se toma en cuenta los planteamientos de Vallaes sobre la postura de integrar la gestión, formación, investigación y extensión, entonces el Modelo Estratégico propuesto facilitará el empoderamiento de la universidad por la responsabilidad social evidenciada en la extensión universitaria enfocada en la Comunidad Lambayecana.

El capítulo segundo aborda sobre las teorías que sostienen la Responsabilidad social y el Empoderamiento como estrategia clave. Incluye al conjunto de condiciones para el desempeño de la función básica de la universidad: Extensión centrada en la responsabilidad social, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce. Se entiende que la eficiencia

de la responsabilidad social universitaria debe seguir a una buena definición de políticas institucionales orientadas a este tema y concentradas en el modelo propuesto, a la vez que sostiene que un buen gobierno institucional sólo se consolida en el largo plazo si se apoya en una buena extensión universitaria y satisfacción del encargo social.

De igual manera, la concepción y teoría adoptada en este capítulo permite un adecuado conocimiento de a) integración entre encargo social y responsabilidad social universitaria, b) la integración de la docencia, la investigación y la extensión, c) la convergencia de la aplicación basada en un modelo y programa, d) la convivencia productiva de actores con intereses, aspiraciones y orientaciones diferenciados para satisfacer el encargo social, y e) la articulación entre las funciones que operan en las áreas del organigrama donde se lleva a cabo la responsabilidad social universitaria; dando las bases para una propuesta a ser presentada en el tercer capítulo y final. Se espera que el presente trabajo cumpla con los objetivos establecidos para los cuales fue desarrollado y tenga un adecuado aporte teórico y significatividad práctica.

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO**

A partir de la necesidad de una relación dialógica entre la universidad y la sociedad, se establece una interlocutora denominada Extensión Universitaria.

Para Rocha en 1986, citado por Duarte & Alves (2015), señala:

*“La extensión universitaria en una dimensión de cambio social hacia una sociedad más justa e igualitaria tiene necesariamente una función de comunicación de la universidad con su entorno, lo que permite su retroalimentación frente a los problemas de la sociedad, aportando una reflexión crítica y una revisión permanente de su enseñanza e investigación. Debe representar también un servicio a las personas con las cuales los segmentos más conscientes de la universidad establecen una relación de intercambio y confrontación de conocimientos”.*

Con esta apreciación el autor manifiesta que los estudiantes aprenden mejor atendiendo los problemas que aqueja a la sociedad.

Mientras Demo en 2001, citado por Duarte & Alves (2015), critica la estructura universitaria que asume el profesor, en muchos casos, por horas cátedra, restringiendo sus actividades sólo a las aulas. El autor advierte sobre la valoración de las condiciones adecuadas para la práctica docente. Por otra parte, señala la conducta pasiva del estudiante en la absorción sólo de lo que se le da, sin el cuestionamiento necesario. El proceso de evaluación revela un conocimiento reproducido sin la debida visión crítica. En sus palabras, "la universidad no se dedica por regla general a la reconstrucción del conocimiento".

*“Creo que muchas actividades de extensión son idiotizantes cuando reducen "lo social" al asistencialista, ofrecen una visión compensatoria, extrínseca y eventual de la ciudadanía; reduplican esfuerzos fuera de los departamentos, impidiendo que actividades propias se lleven a cabo en el lugar adecuado; traen a la universidad actividades que serían de organismos sociales públicos, sin la debida contextualización educativa y*

*científica; estigmatizan la extensión como propuesta residual o meramente voluntaria; hacen de la extensión la puerta de entrada a la privatización de esferas públicas, y así sucesivamente”.* Demo en 2001, citado por Duarte & Alves (2015).

En su opinión, tanto la docencia como la investigación deberían tener la preocupación práctica y social. Si así fuera, la extensión sería innecesaria en este sentido de inseparabilidad.

Originalmente, la extensión universitaria se caracterizaba por ofrecer cursos libres y abiertos a la sociedad, y algo más tarde, una serie de servicios como asesoramiento, acción comunitaria y asistencialismo. Actualmente se discute una extensión universitaria que permita la interacción dialógica con la sociedad, una actuación interdisciplinaria e interprofesional, una práctica extensionista inseparable de la enseñanza y de la investigación, para impactar en la formación de los estudiantes y producir un cambio social efectivo.

Los impactos de la extensión universitaria ofrecen ventajas competitivas, por una parte, agregando valor a la educación y fomentando la investigación desde una visión crítica de la realidad. Por otra parte, la IES es ahora reconocida y legitimada por la sociedad por su actuación comprometida con su entorno. Según el Censo de la Educación (Duarte & Alves, 2015).

En cuanto a la Responsabilidad Social (Cavero en 2006 citado por García & Alvarado 2012) lo define como un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad. Se trata de un compromiso moral irrenunciable que, a la par que genera nuevo conocimiento relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria.

La Responsabilidad Social Universitaria como nuevo paradigma implica el abordaje de temas de carácter pedagógico ético y filosófico del propio entorno de la universidad. Además de enfatizar el trabajo de extensión universitaria y proyección social y de articular las estrategias del proceso de formación académica y producción científica, exige calidad de gestión que supere la esfera de una mera filantropía o asistencialismo, lo que no siempre es aceptado en la

comunidad universitaria, dado que exige una conciencia autocrítica que motiva a la transformación de la Universidad (Cabrera, 2000). En este contexto, la Responsabilidad Social es una exigencia ética para todas las organizaciones, en la medida en que provocan impactos en la sociedad. No se agota en la atención a las necesidades y demandas sociales de los grupos más vulnerables y marginados, sino que mediante el ejercicio de sus funciones propias de la docencia, la investigación y la extensión, generan cambios sustanciales en la gestión universitaria.

Los dos principales propósitos de la Universidad son ante todo (1) la formación humana y profesional (propósito académico) y (2) la construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación), sabiendo que estos dos fines se relacionan estrechamente: es a partir de las investigaciones de sus profesores que la Universidad construye los contenidos académicos que se transmiten a los estudiantes para su formación. Notemos que la Universidad no está naturalmente destinada a jugar un papel de ONG de Desarrollo, ni de sustituto del Estado en el alivio de la pobreza, por lo que su “Responsabilidad Social” no puede ser confundida con la de dotarse de una oficina de ayuda social.

García & Alvarado (2012) define a la RSU como la capacidad que tiene la universidad, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos considerados claves en la Universidad, como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Respondiendo Socialmente así, ante la propia comunidad universitaria y el país donde está inserta. Se trata de definir de qué se es responsable, ante quién se responde y cómo se es responsable. Las universidades socialmente responsables ponen en práctica los principios generales de la vida universitaria que provienen de la calidad del entorno en que ella se desenvuelve y los valores específicos que debían orientarla. Todos ellos deberían atravesar la gestión y las funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión. Primero se responde ante la propia comunidad universitaria, ante los académicos, funcionarios y estudiantes, ante cada uno en particular y ante todos como comunidad. Luego se responde al país; además en una sociedad globalizada, la universidad tiene que responder a los requerimientos de América Latina y del mundo.

Somos responsables por medio del desarrollo de los procesos claves de gestión, docencia, investigación y extensión universitaria, atravesados por instancias de reflexión que le otorguen la profundidad y la contingencia social que requieren las respuestas universitarias. Según la definición anterior, la responsabilidad social evalúa los impactos de la Universidad, categorizados en cuatro grandes grupos: organizacional, referidos a los impactos laborales y ambientales, en relación al nivel salarial de su personal, su efecto en el ambiente por contaminación atmosférica dada por transporte, residuos, uso de papel. Desde el punto de vista educacional, en atención al grupo de profesionales que laboran en la universidad y que esta forma; cognitivo, en función de la búsqueda de la verdad, la ciencia y social, una organización que pertenece a la sociedad.

Vallaes (2014) expresa que la Responsabilidad Social permite reformular el compromiso social universitario hacia una mayor pertinencia e integración de sus distintas funciones, tradicionalmente fragmentadas entre sí. Así, la Responsabilidad Social Universitaria procura alinear los cuatro procesos universitarios básicos de Gestión, Formación, Investigación y Extensión con las demandas científicas, profesionales y educativas que buscan un desarrollo local y global más justo y sostenible. La Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: Gestión ética y ambiental de la institución; Formación de ciudadanos conscientes y solidarios; Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes; Participación social en promoción de un Desarrollo más equitativo y sostenible. Las estrategias específicas socialmente responsables para lograr esta mejora son:

- 1). La participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el cometido de la Universidad.
- 2). La articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad.
- 3). El autodiagnóstico regular de la institución con herramientas apropiada de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

La Responsabilidad Social Universitaria va más allá de la extensión universitaria; la precisa y supera, dado que sitúa a la universidad en un mismo

movimiento de coherencia organizacional, ofrece herramientas de gestión que permiten medir los avances, implica la participación y el diálogo con todas las partes interesadas dentro y fuera de la Universidad.

Así mismo Vallaeys (2014) justifica el porqué de esta definición, centrada en el enfoque de la gestión de impactos. Lo primero que tenemos que hacer cuando queremos comprender de qué trata la RSU es de contestar a la pregunta: ¿Cuáles son los impactos universitarios? Puesto que son éstos los que debemos administrar en forma ética y transparente. Nos parece que podemos agruparlos en 4 grandes rubros:

- 1. Impactos organizacionales:** aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, a la dignidad y bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?).
- 2. Impactos educativos:** todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la construcción curricular que derivan en el perfil del egresado que se está formando (¿Qué tipo de profesionales y personas vamos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra formación para formar ciudadanos responsables del Desarrollo Humano Sostenible en el país?).
- 3. Impactos cognitivos:** todo lo relacionado con las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en el modo de gestión del conocimiento. (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo social en el país?).
- 4. Impactos sociales:** todo lo relacionado con los vínculos de la Universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su Capital Social, que derivan en el papel social que la Universidad está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible. (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo



la Universidad puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital Social?).



Vallaey, 2014

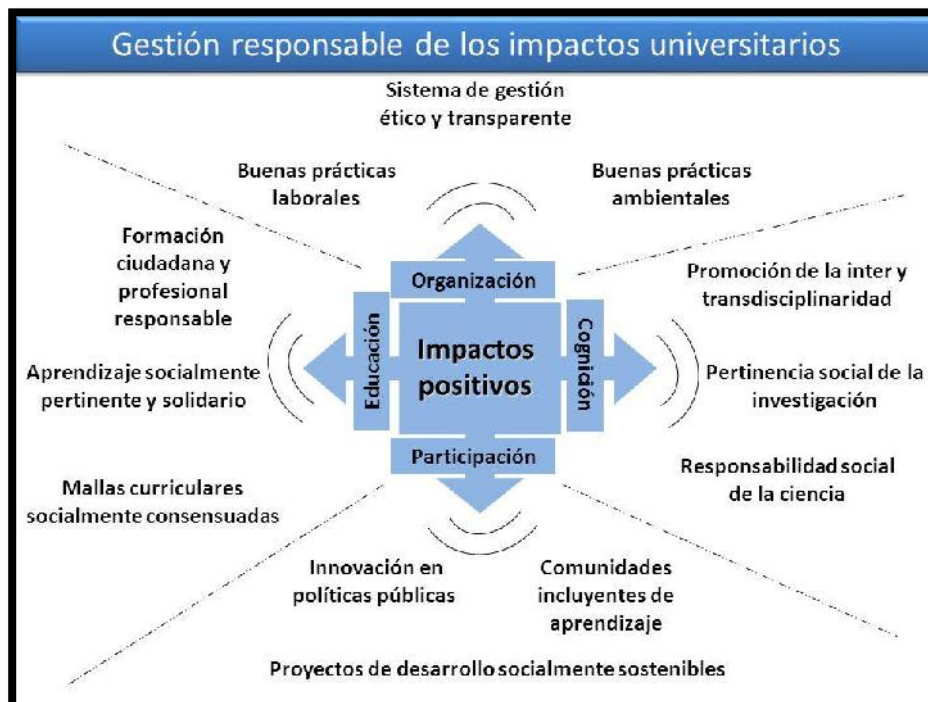
Vallaey a su vez subraya que este esquema, el eje vertical de los impactos organizacionales y sociales es común a todo tipo de organizaciones (las administraciones públicas, las empresas, las asociaciones sin fines de lucro, etc.) puesto que todas emplean personas, tienen una huella ecológica y se relacionan con un entorno social. Mientras que el eje horizontal es, en buena medida, específicamente universitario, puesto que las Universidades son las principales organizaciones encargadas de la formación profesional de la nueva generación y de la definición y evolución de la ciencia. En todo caso, el falso debate de si la Responsabilidad Social Universitaria se confunde o no con la Responsabilidad Social Empresarial encuentra aquí su final: cada tipo de organización debe preocuparse principalmente por sus propios impactos. La diferenciación de los impactos hace la diferencia en los procesos de responsabilización social.

Si se analiza los posibles riesgos de impactos universitarios negativos, quizás aparezcan los siguientes puntos:



Vallaes, 2014

Al contrario, una gestión responsable de la Universidad se vería reflejada en la promoción de estos posibles impactos positivos:



Vallaes, 2014

Así mismo la extensión universitaria es una función universitaria de transferencia de conocimientos que la Universidad Privada Juan Mejía Baca ha adoptado como parte constitutiva de su Proceso Docente – Educativo. Así, con la aplicación de un modelo estratégico basado en la responsabilidad social se propone que estudiantes, docentes, administrativos, egresados, la comunidad misma y organizaciones se involucren y contribuyan al desarrollo humano integral de la comunidad en la que la UMB se encuentra inserta, a través de diversas actividades, proyectos y programas que implican la construcción conjunta de acciones para abordar complejas realidades sociales desde distintas incumbencias disciplinares. De esta forma, se opta por un modelo de gestión de carácter estratégico asociativo y multidisciplinario, comprometido con la creación e intercambio de conocimientos en íntima relación con los diferentes actores sociales, y en el que las funciones de gestión, formación, investigación y extensión universitaria estén integradas, es decir satisfaciendo el encargo social.

## **1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO – TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La Universidad Privada Juan Mejía Baca (UMB) es una institución de data histórica reciente, en el que se plasman acciones y procesos llevados a cabo de manera conjunta por sus autoridades, representantes de estudiantes, docentes, egresados y grupos de interés y que intenta ser el punto de partida para el proceso de cambio; en que se encuentra comprometida toda la comunidad universitaria a través de la implementación de estrategias fundamentales a desarrollar a mediano plazo referentes a la responsabilidad social.

Es en este contexto que la UMB presenta la siguiente VISIÓN: Al 2018, somos una universidad que habiendo obtenido el licenciamiento institucional al cumplir con las condiciones básicas de calidad, es reconocida por haber implementado un sistema de gestión de la calidad que le permite mantener y fortalecer la calidad de sus procesos académicos y administrativos y estar preparada para los procesos de acreditación, convirtiéndose en referente a nivel local, regional y nacional por impartir una educación superior inclusiva, a costos de justicia, formando integralmente profesionales creativos, productores de conocimiento, líderes emprendedores, identificados con la región Lambayeque y competitivos para nuestro país y el mundo.

Del mismo modo se presenta la misión: Somos una universidad que incorpora en la formación profesional los procesos de investigación, emprendimiento y responsabilidad social, formando integralmente profesionales especializados del pre grado, con competencias específicas y genéricas y suficiente base ética y moral, para insertarse en los diversos entornos sociales y económicos, contribuyendo al desarrollo con justicia social. Para ello implementa procesos que le permitan cumplir con las condiciones básicas de calidad del Modelo de Licenciamiento Institucional y contribuir al desarrollo de la cultura de calidad en la educación superior universitaria en el Perú.

Dentro de los valores y principios institucionales destaca el de Corresponsabilidad: La formación universitaria que pretendemos en el presente Proyecto, alcanza a una gran mayoría por razones de equidad y de desarrollo, convirtiendo a nuestra Universidad en un soporte o componente del desarrollo nacional desde la sociedad civil organizada. Por la estrecha relación entre educación y empleo, la formación profesional que proponemos se fundamenta y estructura para desarrollar una gran capacidad de adaptación y amplio sentido emprendedor e innovador en nuestros estudiantes de tal manera que nuestros egresados, se sentirán involucrados con sus entornos sociales, sus fuentes pluriculturales, siendo totalmente útiles en éstos; por ello trabajamos en la identificación y convicción del sentido de familia y comunidad, el compromiso y responsabilidad social, la grandeza del emprendedor como profesional en este mundo cambiante y por cierto en la afirmación de un ciudadano que contribuye a su comunidad, su región y su país.

En el proceso de posicionamiento la UMB tiene claro su ubicación estratégica, en pleno centro de Chiclayo y cerca de urbanizaciones y centros poblados populares, la convierte en una institución de fácil acceso geográfico y económico para los jóvenes de todas las clases sociales, especialmente de estratos económicos bajos, porque le significa ahorro en pasajes, mejor utilización del tiempo y una educación de calidad a costos de justicia; sin embargo, el ofertar sólo cinco carreras profesionales la limita de extender sus servicios, a jóvenes que al tener otros intereses vocacionales, ven también limitado su acceso a una educación superior universitaria de calidad con mayor oferta de carreras; por lo tanto se

requiere que la Universidad amplíe su oferta de servicios con nuevas carreras profesionales acordes a la demanda laboral y los intereses de sus potenciales clientes.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **A). Contexto institucional**

A nivel institucional en el análisis FODA propuesto por la UMB se manifiesta la existencia de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de actividades formativas e institucionales de responsabilidad social a través de la extensión universitaria, la difusión de la cultura, la proyección social y el servicio social, lo que se ve fortalecido porque la naturaleza de las carreras profesionales ofertadas tienen gran demanda en las actividades de apoyo social; sin embargo, hay insuficiente participación de un gran número de docentes en actividades de responsabilidad social y en especial extensión universitaria, a lo que se suma el presupuesto limitado para actividades de extensión universitaria especialmente las formativas. Además la universidad tiene, difunde y pone en práctica políticas de protección al medio ambiente, promocionando el reciclado y reúso de materiales y la eliminación adecuada de residuos sólidos y aparatos electrónicos. Pero a su vez; se encontró que existe desinformación de las necesidades del ámbito social-regional nacional, de los directivos de la UMB y esto hace que elaboren proyectos descontextualizados, cada quien hace del proceso sistémico y carente de científicidad.

#### **B). Proyecto académico**

Para más de un 60% de estudiantes no existe una claridad del perfil de responsabilidad social y de la extensión universitaria; sin embargo se evidencia proyectos e informes de los mismos. Se han podido evidenciar además desde el cargo que existe una descripción inadecuada de las actividades de RSU en los sílabos por parte de los docentes; pero si la entrega oportuna de ellos. Los métodos y técnicas didácticos de algunos docentes presentan debilidades. Existen limitaciones en tutoría en el apoyo directo de responsabilidad social universitaria, presenta dificultades para proporcionar asesoramiento a los estudiantes. Hasta el

año 2016 no era obligatorio la articulación entre la investigación con la extensión universitaria y por último no se realiza el diagnóstico adecuado para la realización de proyectos; haciendo partícipe a la población misma en identificar que problemas tiene su comunidad.

### **C). Infraestructura y equipamiento**

Existe cierta deficiencia en la consulta bibliotecaria para obtener información, en especial para la búsqueda de antecedentes; es decir, no está a disposición los informes de RSU realizados, en especial los de extensión universitaria. El análisis diagnóstico de la UMB revela que existen un conjunto de barreras; como limitaciones de infraestructura, equipamiento por ser una universidad en crecimiento; sin embargo se preocupa por mejorar estas barreras (ejemplo de ello es la construcción de rampas, accesos y baños para personas discapacitadas) y ciertas deficiencias metodológicas en sus docentes. Pese a existir una planificación de actividades y perspectivas estratégicas en documentos de gestión, estos no se cumplen a cabalidad en el desarrollo de las actividades académicas como de gestión institucional, toda vez que existe una propuesta ideal, pero no una materialización concreta y real. Por ejemplo la falta de una actualización e implementación bibliotecaria, redundando en la fragilidad del componente investigativo.

Escaso personal administrativo generan el incumplimiento de tareas que conduzcan a hacer suficiente procesos importantes como planificación, ejecución y evaluación de actividades de gestión y control interno de los procesos de gestión académica y más aún de la responsabilidad social en la cual la investigadora es participe activa tras recibir encargo rectoral para ello.

Un factor importante que limita los procesos de gestión de la responsabilidad social y en extensión universitaria es la falta de elaboración de programas en extensión universitaria que cause impacto regional, por falta de aplicación de la misión y visión de la UMB en el campo pragmático. Otro factor obstaculizador de los procesos de gestión de la responsabilidad social es la falta de identificación del personal docente y la limitación de mirada crítica de planeamiento estratégico en función de lo que se aspira como universidad que satisface el encargo social.

## CUADRO RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA

ÁREAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>CONTEXTO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de políticas institucionales.</li> <li>-Existencia de Políticas de protección al medio ambiente, promocionando el reciclado y reuso de materiales y la eliminación adecuada de residuos sólidos y aparatos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escasa participación de los docentes en actividades de RSU y extensión universitaria.</li> <li>-Presupuesto limitado para actividades de RSU y extensión universitaria.</li> <li>-Desinformación de las necesidades del ámbito social-regional nacional, de los directivos y esto hace que elaboren proyectos descontextualizados, cada quien hace del proceso sistémico y carente de cientificidad.</li> </ul>
<b>PROYECTO ACADÉMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrega oportuna de los sílabos.</li> <li>-Sí menciona la investigación y responsabilidad social en los sílabos (actividades formativas).</li> <li>-Existencia de proyectos e informes de extensión universitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento del verdadero significado de la RSU y de la extensión universitaria.</li> <li>-Inadecuada descripción de las actividades de RSU en los sílabos.</li> <li>-Limitación tutorial sobre la RSU y EU.</li> <li>-Hasta el 2016 no se articulaba la investigación con la extensión universitaria.</li> <li>-No existe el diagnóstico con la misma comunidad.</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe la preocupación de mejorar la infraestructura, como creación de rampas, baños en el primer piso para personas discapacitadas.</li> <li>-Existe una planificación de actividades y perspectivas estratégicas en documentos de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escasa bibliografía de antecedentes de informes de RSU y extensión universitaria.</li> <li>-Limitación en infraestructura y equipamiento.</li> <li>-Escaso personal administrativo para cumplir las gestiones planificadas.</li> <li>-Falta de elaboración de programas en extensión universitaria.</li> </ul>

Elaboración Propia

**TABLA RESUMEN DE PROYECTOS EJECUTADOS DE EXTENSIÓN  
UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN MEJÍA BACA  
CHICLAYO DEL 2011 AL 2017**

<b>CARRERAS PROFESIONALES</b>	<b>AÑOS</b>								
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Administración Hotelería, Turismo, Ecoturismo y Gastronomía	4	3	12	5	1	2	6	1	6
Ingeniería Comercial	5	1	9	5	5	5	5	7	10
Psicología	0	1	10	6	4	10	15	5	25
Ingeniería Teleinformática	1	0	0	4	2	0	0	0	1
Educación	0	1	3	4	5	2	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>43</b>

Elaboración Propia.

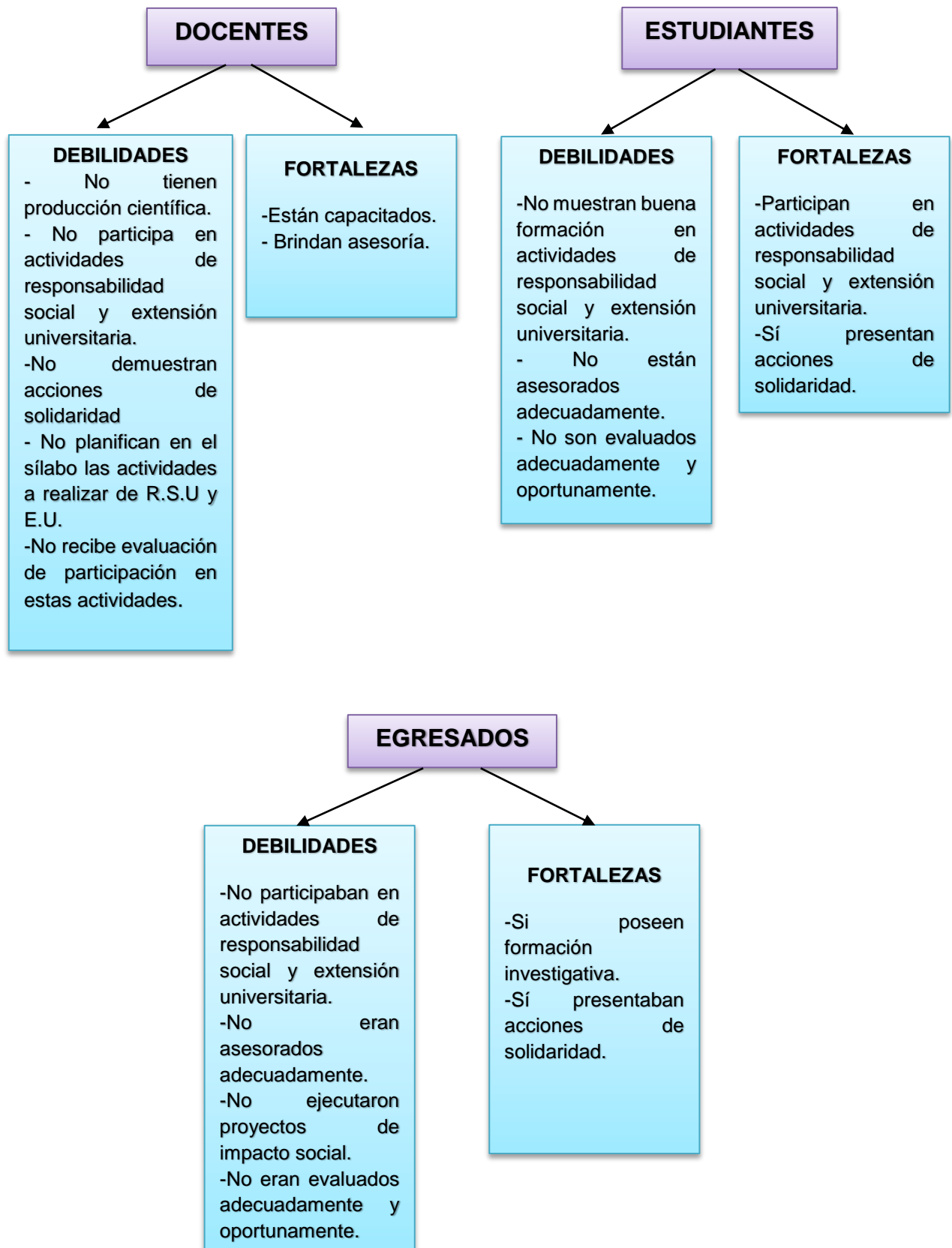
En el cuadro se ha tenido en cuenta sólo los proyectos formalizados; es decir, que se concluyó con la presentación de un informe.

Se puede observar que en sus inicios de la universidad (2009 y 2010), la ejecución de proyectos de extensión universitaria fue menor. Sin embargo desde el año 2011 y 2012 fue incrementando el nivel de participación de estos proyectos de extensión universitaria.

En el año 2016 se observa un declive; esto debido a que no se culminó con la formalidad respectiva y en el año 2017 tuvo un incremento satisfactorio de participación en las actividades de extensión universitaria.



## DIAGNÓSTICO DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA COMO FRUTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA UMB



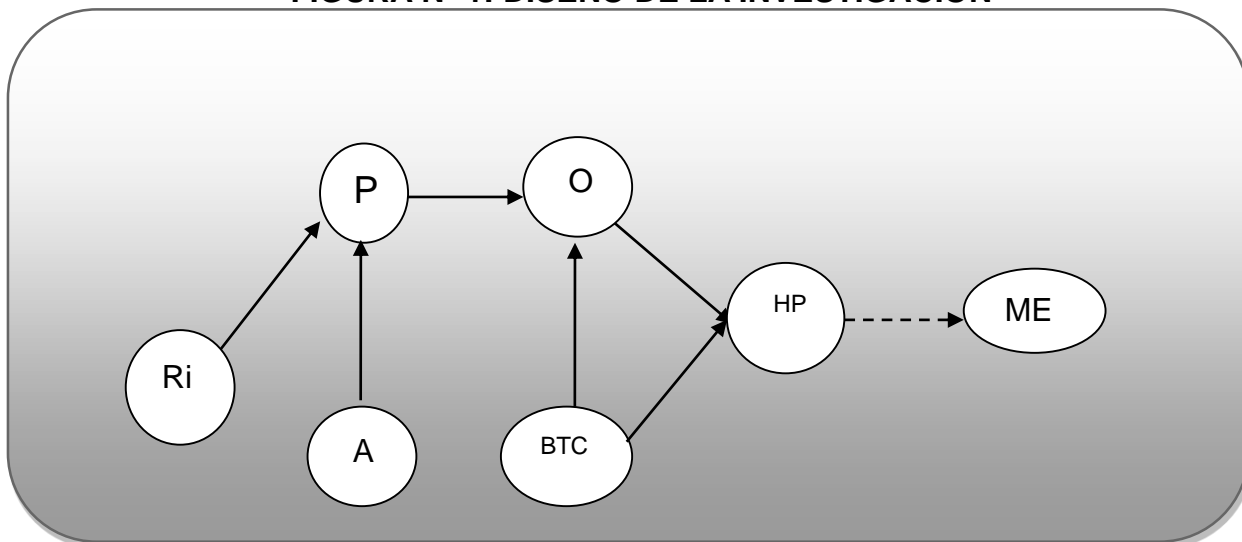
Fuente: De encuestas aplicadas.

## 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se utilizó el siguiente diseño:

**FIGURA Nº 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**



Donde:

Ri: Realidad inicial

P: Problemática

A: Antecedentes

O: Objetivos

BTC: Base teórica Científica

Hp: Hipótesis

MEE: Modelo estratégico de empoderamiento

### POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población lo constituyó los docentes (40), los estudiantes (200) y egresados (20) de la Universidad Privada Juan Mejía Baca, de la ciudad de Chiclayo en el Semestre Académico 2015-II.

La muestra para el estudio se trabajó estratégicamente con el total de docentes, estudiantes y también se trabajó con egresados.

## **MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

Para la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes materiales: Papel, papelotes, plumones, computadora personal, proyector multimedia, lapiceros. Asimismo de acorde con Ary (2000), se tuvo en cuenta las siguientes técnicas:

- a. Técnicas de Gabinete.** En este rubro cabe destacar que se emplearon dos tipos fundamentales de técnicas: el fichaje y el análisis documental, lo que soporto la investigación a nivel de su fundamentación teórica y a la vez fue la base de la práctica instrumental.
- b. Técnicas de campo.** Básicamente se empleó la Encuesta aplicándose un Instrumento de Autoevaluación del desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca.

## **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:**

En cuanto a los Métodos Científicos empleados para la presente tesis de maestría (Hernández, 2005) tenemos:

**Método Analítico Sintético.-** El análisis ha permitido estudiar el comportamiento de los factores constituyentes de la realidad problemática en este caso de los factores que influyen para que el modelo estratégico de empoderamiento basado en la responsabilidad social pueda tener una correcta aplicación. Llegando la síntesis que los estudiantes y colaboradores se muestran desmotivados por llevar a cabo procesos de voluntariado y de responsabilidad social dado a que no están de acuerdo a sus necesidades e intereses.

**Método Inductivo – Deductivo.-** Se ha usado el método inductivo porque permite conocer y recoger los elementos que atañen al problema en forma científica, teniendo como base la práctica de la investigadora en el área de extensión y proyección universitaria d la UMB. El empleo de la deducción determinó el conocimiento generado del problema para lograr un mejor desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca.

**Método de modelación.-** Está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan por un lado la estructura y la jerarquía de cada componente en el objeto y por otra parte su dinámica, su funcionamiento. En cuanto a los procedimientos para la presente investigación se realizó la siguiente secuencia lógica de pasos:

- Autorización de la Universidad Privada Juan Mejía Baca, previa presentación de una solicitud por la Maestrante.
- Luego de obtener la aprobación del Proyecto de Tesis, se procedió a recolectar los datos previo permiso de la Institución donde se ejecutó el estudio.
- La investigadora inició con la observación.
- A los colaboradores seleccionados se les aplicó el instrumento.
- Cabe mencionar que se entabló un ambiente de Empatía con la población objeto de estudio para que sus respuestas sean más confiables.

Luego los datos fueron procesados, analizados y tabulados para luego redactarse las conclusiones finales.

### **ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE DATOS:**

Los datos obtenidos fueron tratados a nivel estadístico generando las bases de datos, que fueron traducidas a cuadros, gráficos estadísticos, y la codificación de cada uno de los ítems tomados en consideración para el instrumento, dichos datos se procesaron en el programa SPSS Versión 20; para un adecuado tratamiento analítico el cual facilitó la presentación de resultados de una manera más clara y objetiva. Se aplicó a nivel inferencial la prueba de independencia de Criterios de Chi Cuadrado, así como las diferencias de medias y proporciones. Se trabajó también la alfa de Cronbach y la prueba de hipótesis de Chi – cuadrado según convenga.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO RESPECTO AL EMPODERAMIENTO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **2.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS**

#### **2.1.1. MODELOS TEÓRICOS SOBRE EMPODERAMIENTO**

La filosofía del empoderamiento tiene su origen en el enfoque de la educación popular, desarrollada a partir del trabajo en los años 60 de Paulo Freire, estando ambas muy ligadas a los denominados enfoques participativos presentes en el campo del desarrollo desde los años 70. El término “empoderamiento” ha ampliado su campo de aplicación pasando a aplicarse a un conjunto de colectivos vulnerables, habiendo adquirido una amplia utilización en los estudios sobre el desarrollo, el trabajo comunitario y social, o la cooperación al desarrollo (De la Pisa, 2012).

Se entiende entonces el empoderamiento como el proceso personal y colectivo de asumir el propio poder que tenemos como personas, y que de igual manera sin participación no existirían procesos de empoderamiento. El empoderamiento ayuda a recuperar la autoestima, la capacidad de confiar, la capacidad de pensar, hacer y decidir por nosotros mismos lo que mejor consideremos para nuestras vidas. El empoderamiento es un proceso de recuperación personal pero también de esfuerzo colectivo y será posible solo a partir de la participación y la toma de decisiones compartida y es principalmente aplicado en situaciones de sumisión, ya sea desde una perspectiva de género o de exclusión social. Aunque el empoderamiento es aplicable a todos los grupos vulnerables o marginados, este enfoque social incluye tanto el cambio individual como la acción colectiva e implica la transformación o reconstrucción de los procesos y estructuras que reproducen la posición subordinada de un colectivo. Lo que se pretende lograr a partir de la aplicación de un modelo de empoderamiento en los proyectos de intervención es la formación social de procesos personales y grupales mediante los cuales las personas fortalezcan capacidades, confianza, visión y protagonismo de formar parte de un grupo o de su propio centro de acogida, impulsando cambios positivos en medio de las situaciones en las que viven. “Las personas y/o grupos organizados cobran autonomía en la toma de decisiones y logran ejercer control sobre sus vidas basados en el libre acceso a la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el desarrollo de capacidades” (Titi, 1995). Hemos intentado

conjugar las diferentes dimensiones de empoderamiento que sustentan autores como Vidal (2009) bajo diferentes estadios de actuación que se centran en:

1. A nivel individual y personal como desarrollo del sentido del yo, de la recuperación de autoestima, de la confianza y la capacidad individual a nivel emocional
2. .En lo social, como el acceso a relaciones próximas, capacidad de diálogo y negociación e influencia en la naturaleza de las relaciones sociales y la toma de decisiones compartidas sobre todo aquello que afecta su propio futuro.
3. A nivel político, como participación colectiva en las estructuras políticas y acción colectiva basada en la cooperación. El empoderamiento por tanto es “la conquista del poder social, poder político y poder psicológico de la persona” (Friedman, 1992; citado por De la Pisa, 2012) y ambos autores coinciden en señalar una dimensión desde la persona, lo social y lo colectivo. Por lo tanto se trata de un proceso de recuperación de autonomía personal orientado a fines democráticos y participativos.

Es preciso anotar que los niveles de empoderamiento descritos previamente permiten identificar los resultados que se espera obtener a partir de la implementación de este proyecto en personas en situación de calle, es decir, lograr el empoderamiento de los usuarios en su centro de acogida habitual a partir de procesos participativos que fortalezcan a nivel individual y colectivo la recuperación de la confianza y la seguridad en sí mismos y en sus vínculos de cercanía más próximos, para desde allí intentar promover un cambio significativo de su realidad. La perspectiva del empowerment en colectivos, implica: la toma de conciencia sobre su subordinación y el aumento de confianza en sí mismo (poder propio); la organización autónoma para decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que desean (poder con); y la movilización para identificar sus intereses y transformar las relaciones, estructuras e instituciones que les limitan y que perpetúan su subordinación (poder para). Este modo de entender el empoderamiento parte de no entender el poder en términos de dominación, sino de crecimiento. Crecimiento de la autoestima, de las capacidades, de la educación, de la información, y de los derechos. (De la Pisa, 2012).

La federación Europea de organizaciones nacionales que trabajan con personas sin hogar (FEANTSA), se dedica a la atención, promoción y desarrollo de acciones en favor del colectivo de personas marginadas sin hogar a través de la formulación y ejecución de proyectos de integración e inserción social y cualquier otro medio que permita una autonomía e integración social de este colectivo.

Dentro de las múltiples investigaciones y procesos de cooperación social que desarrolla FEANTSA en el ámbito de la participación, cabe resaltar el artículo académico “Empowerment for people using homeless” (Trabajar para fortalecer las capacidades. Fortalecer la capacidad de los usuarios de los servicios de apoyo a las personas sin hogar en Europa) en donde afirman la importancia del empoderamiento como un concepto cada vez más conocido en las PSH, aunque reconocen que aún no se lleva a cabo como debería, señalando que el impacto directo que se genera en los usuarios es poco si se habla de direccionamiento de servicios. El empoderamiento como el eje articulador de transformación de acciones y cambios en la toma de decisiones visibilizadas no solo por los sin techo sino desde una visión holística que descentralice el poder y empodere a la persona no solo como individuo sino a nivel grupal, equiparando un equilibrio en la sociedad y una distribución equitativa del poder entre usuarios y profesionales. Los servicios sociales de la responsabilidad social hace unas décadas eran vistos como hechos de caridad y en la actualidad lo que se promociona desde FEANTSA es un acercamiento de los usuarios a sus derechos y su autonomía y libertad de accionar en grupo. FEANTSA de igual manera reafirma a nivel Europeo, la importancia de la participación como un compartir de valores en pro de recuperación de control de vida nuevamente de la persona y su grupo de iguales. Esta recuperación se basa en aspectos como: la recuperación de autoestima, la posibilidad de nuevos recursos, de nuevas formas de socialización, el autocontrol y la responsabilidad de sí mismo (FEANTSA, 2009). Con la idea de implementar el modelo del empoderamiento dentro de proyectos de responsabilidad social, es preciso formular un abordaje integral desde el individuo hacia el grupo, basado en el respeto a los derechos, la fuente y creación de nuevas oportunidades, sensibilizándolos a su vez desde el marco de las actividades formativas en la necesidad de cambio y transformación de su propia realidad, esperando que los usuarios logren cierta

independencia haciendo parte de la solución con el aporte de sus ideas y perspectivas al grupo de pares al que se encuentran expuestos.

### **2.1.2. TEORÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Cada cierto tiempo la humanidad cae en la cuenta que debe ser mejor. Los hombres pensantes intensifican su búsqueda en las razones para tener una vida de calidad y los prácticos se detienen a pensar en aquello que daría más calidad a la vida. Se va tomando conciencia que lo hecho hasta ahora pudo haberse realizado mejor y más aún cuando es de utilidad para el ser humano y la sociedad. El movimiento de la Responsabilidad Social también ha llegado a la universidad, haciéndonos recordar hasta qué punto cumple su misión, haciéndonos caer en la cuenta que la Responsabilidad Social es un aspecto propio de la Universidad porque está orientada a servir a la sociedad desde la ciencia, la investigación y el conocimiento; de ahí nuestra postura de que la Responsabilidad Social Universitaria es inherente a la naturaleza y misión de la universidad (Vallaes, 2011). A partir de esta nueva dinámica han surgido pautas de reflexión que han puesto en el mismo espacio la misión e identidad de la universidad y la Responsabilidad Social. En la década de 1960 surgió una gran efervescencia intelectual en América del Sur, despertando el interés de que las universidades no pueden permanecer aisladas de los problemas de las sociedades.

La Reforma de Córdoba de 1918 estableció los elementos básicos para las actividades en defensa de la libertad académica y la autonomía universitaria. Posteriormente, en mayo de 1968, tuvo gran impacto en la organización de la comunidad universitaria, especialmente entre los docentes y estudiantes. Estas inquietudes avanzaban paulatinamente, hasta incluso ser tomadas en cuenta en la Conferencia Mundial de Educación Superior de 1998. La Declaración de 1998 especifica que la Educación Superior debe fortalecer sus funciones al servicio de la sociedad y, más concretamente, sus actividades en búsqueda de erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, preservando el medioambiente y previniendo enfermedades, principalmente mediante un planeamiento interdisciplinario y transdisciplinario, con el fin de analizar los problemas y las situaciones existentes. Actualmente se ha de considerar el



desarrollo de la sociedad con la aparición de prioridades sociales nuevas reflejadas en los objetivos del milenio. Podemos constatar que la Responsabilidad Social Universitaria es una experiencia ya practicada en muchas universidades católicas y de inspiración cristiana. Un ejemplo es la red AUSJAL (Asociación de Universidad Jesuitas de América Latina), que introduce en su Plan Estratégico una síntesis que se podría tener en cuenta: “La universidad es para servir (desde su especificidad universitaria) a la sociedad, para transformarla, para contribuir a hacerla más justa y gobernable, con oportunidades y calidad de vida para todos, al alcance de su esfuerzo personal”. En cuanto a investigaciones realizadas teniendo en cuenta las variables es la primera en su género en el medio; los antecedentes se vinculan a libros y a opiniones propias de estas áreas de servicio en diversas universidades (Vallaes, 2011).

La Responsabilidad Social Universitaria, entendida como proyección social, extensión universitaria o servicio social, entraña una realidad como consecuencia inevitable de la enseñanza-aprendizaje y la investigación y responde al principio universal de hacer el bien y compartirlo con los demás. Podemos resaltar el hecho de que la Responsabilidad Social compenetra y articula todas las partes orgánicas de la Universidad, incluyendo en una misma estrategia de gestión a la Administración, la Docencia, la Investigación y todos los demás servicios universitarios vinculados con la comunidad fuera de la organización (servicios de consultorías, asociaciones estudiantiles de voluntariado, servicio de extensión y proyección social, oficina de comunicación institucional, etc.). En este sentido, el nuevo enfoque dista mucho del modelo clásico de la Proyección Social Voluntaria que sólo abarcaba al cuarto rubro de impactos (el impacto social). Este desplazamiento de la atención desde el exterior de la Universidad (hacer proyectos sociales hacia afuera) hacia la gestión integral de la organización académica es la clave para comprender de modo maduro lo que puede (y debería) significar la Responsabilidad Social Universitaria, más allá de cambios cosméticos de nombre para seguir haciendo lo mismo de siempre (Barrón, 1996).

Se pretende entender que la responsabilidad social de la Universidad como servicio para la sociedad, es fruto de una gestión basada en la ética y la eficiencia, que supera la mera filantropía y la gestión organizacional. De ahí que la

Responsabilidad Social Universitaria pueda entenderse como una mística que trasciende la esfera del conocimiento y la investigación para concretarse en la utilidad de la sociedad (Vallaey, 2011).

Desde luego, podemos mencionar 4 desafíos que tendrán que enfrentar necesariamente todos los protagonistas de iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria.

- a. El desafío del “retorno” de la iniciativa en beneficio de la Universidad: implica un sólido trabajo de institucionalización, liderazgo compartido y comunicación interna. La pregunta es: ¿En qué medida nuestra iniciativa de Responsabilidad Social constituye también un aporte a la labor de formación e investigación de nuestra Universidad?
- b. El desafío de la inclusión de la Administración central en la dinámica académica de la Universidad: implica convencer al personal administrativo y las autoridades de su genuino papel educativo, y dejar de separar por un lado la academia y la investigación, y por otro lado la gestión organizacional. Exige entender que la “ética” es el cuidado de la morada común y de lo que la gente hace en ella, y no una serie de lindos discursos declamados desde la cátedra. Exige también superar los patrones mentales de la burocracia que tienden sistemáticamente en separar y jerarquizar las funciones y persona.
- c. El desafío de la creación de comunidades de aprendizaje: implica descentrar y deslocalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, abriendo la formación a nuevos espacios y actores fuera de las aulas y del campus. No se trata sólo de “abrir la Universidad hacia la sociedad”, sino de pensar de otro modo la actividad pedagógica, y tener confianza en el hecho de que otros actores no universitarios, así como situaciones no académicas, puedan muy bien constituir genuinas dinámicas de aprendizaje para todos. Como sea, el aprendizaje basado en proyectos sociales desplaza el rol del docente: de maestro a facilitador.
- d. El desafío de una gestión social del conocimiento: implica darnos cuenta del papel fundamental de la Universidad como actor para el progreso social

y económico en la “era del conocimiento”. La nueva organización tecnocientífica de la producción y el enorme impacto social de la “Ciencia” obligan a la creación de articulaciones entre la actividad científica especializada y la sociedad civil, a fin de lograr un adecuado control social de dicha Ciencia gracias a una Sociedad del Aprendizaje, es decir una sociedad en la que los ciudadanos sepan y puedan aprender permanentemente, y no sean las víctimas de una incomunicabilidad social de la Ciencia (Vallaey, 2011). La Universidad es, en la actualidad, la organización más apropiada para facilitar estas articulaciones.

La universidad, en el contexto de la sociedad del conocimiento, dirige una mirada introspectiva y repiensa sobre su identidad y sus funciones sustantivas de la enseñanza-aprendizaje, la investigación y la extensión universitaria orientadas al servicio de la sociedad y del mundo. En sintonía con el movimiento de la Responsabilidad Social, la misma universidad ha empezado a concebir conceptos (el qué), diseñar estrategias (el cómo) y orientar su servicio (el para qué); sin embargo, nuestro trabajo consiste en una reflexión que propone (el porqué) de esta nueva dinámica en la universidad. Queremos ver qué fluye por esta organización llamada universidad y hasta qué punto cumple con la finalidad esencial. Partiendo de esta premisa intentamos desarrollar este tema tan en boga en el mundo contemporáneo entendiéndolo no como un apéndice, yuxtaposición o agregado para completar la estructura de marketing que los tiempos requieren, sino como una realidad inherente a la naturaleza y misión de la universidad. En primer lugar conviene distinguir la estructura esencial de la universidad de su figura concreta y evolutiva (su organización). La estructura esencial comprende todo lo que en la universidad proviene de su naturaleza de buscar la verdad universal (Barrón, 1996).

## 2.2. BASE CONCEPTUAL

### 2.2.1. LA CALIDAD EDUCATIVA UNIVERSITARIA

#### 2.2.1.1. La teoría de sistemas

La teoría de sistema es una teoría basada en la confección de «modelos», una idea reciente en la ciencia, propia del Siglo XX. Es un método de representación del conocimiento de tipo inductivo y axiomático (o sea que se basa en premisas evidentes, que no requieren demostración), alejándose por lo tanto de los más tradicionales métodos hipotético deductivos de la investigación aplicada. (Álvarez, 1999). Investigar de acuerdo a este enfoque implica que se formula una pregunta general y se pasa a recopilar numerosos datos que luego se categorizan y se ordenan para tratar de llegar a un esquema que ayude a entender el funcionamiento de los fenómenos estudiados. No es posible prever el tipo de producto -esquema o teoría - al cual se llegará: se va descubriendo (y corrigiendo numerosas veces) a medida que se avanza. Los primeros teóricos de la sistémica definieron muchas veces los sistemas como «conjuntos de elementos en interacción», lo cual llevó erróneamente a ver en la teoría de conjuntos una herramienta adecuada de representación y al método analítico como su correlato (de ahí la conocida metodología del «análisis de sistemas », de amplia difusión en el campo de la informática administrativa).

Pero este «análisis de sistemas», como se ha venido descubriendo principalmente en Europa, no es realmente fiel a los principios de la Teoría Sistémica. En efecto, el método analítico (cartesiano) es *reduccionista*, mientras el método sistémico es «*globalizador*»: obliga a percibir cualquier objeto como parte de un todo, como relacionado con un entorno. Y la comprensión del objeto estará relacionada con la comprensión del entorno.

La sistémica adopta plenamente el principio según el cual «El todo es más que la suma de sus partes», que ya fue proclamado hace mucho tiempo por Aristóteles. La sistémica pone además en entredicho el principio cartesiano de la *causalidad* lineal. Se acerca más al pensamiento oriental que, en vez de abstractas relaciones de causa a efecto, percibe múltiples solidaridades concretas de contrastes armónicos. En todo sistema, las relaciones son circulares, los objetos interactúan y

los fenómenos están ligados en múltiples causalidades. Por ello, es igualmente racional y, sobre todo, mucho más enriquecedora la observación sistémica de relaciones fines/medios que la analítica de relaciones causas/efectos. Se reemplaza de este modo el principio de causalidad lineal por el precepto teleológico o de finalidad, que lleva a interpretar el objeto no en sí mismo sino por su comportamiento. Y en lugar de tratar de explicarlo a priori mediante alguna ley estructural, se consideran los proyectos u objetivos que se pueden atribuir al objeto y que son los que orientan su comportamiento. De este modo, la sistémica - como método científico - es «una manera de conocer» más abarcadora que el método clásico de las ciencias experimentales (esencialmente orientado al análisis ontológico).

#### **2.2.1.2. La gestión universitaria y la teoría de sistemas**

La universidad es un sistema complejo y se reconoce su especificidad como institución, con privilegio a aspectos parciales según la óptica adoptada. Surge así una caracterización de la institución universitaria conformada por diversos atributos cuya síntesis se presenta en esta sección. Esos atributos determinan la dinámica institucional y las respuestas a las demandas del medio, sus capacidades innovadoras y los requerimientos que el gobierno y la gestión deben satisfacer.

#### **2.2.1.3. Estructuras modelares de los procesos universitarios**

En los albores del siglo XXI, comienza a aflorar también el consenso acerca de la importancia de mejorar la calidad de los procesos universitarios y de sus resultados. En tal sentido, la Universidad y su comportamiento propio se enlazan en un complejo fenómeno social, caracterizado por un sistema de procesos consistentes, cuya teoría ha ido elaborándose y que sirve de referencia para la caracterización de cada proceso y de su totalidad con sus resultados más relevantes: el egresado de pre y posgrado, la solución de problemas científicos significativos, el desarrollo y la generalización de la cultura a toda la sociedad. Entendemos entonces, que la Universidad despliega procesos conscientes en la enseñanza-aprendizaje, la investigación científica, la extensión universitaria, el posgrado y la gestión institucional y se apoya en diversos componentes que interactúan entre sí y que implican un comportamiento determinado (Tobón, 2007).

Las consideraciones anteriores ayudan a comprender que para analizar a fondo a la Universidad y los disímiles cambios que en ella se suceden al interactuar con el entorno en una relación dinámica, es necesario profundizar en el estudio de sus componentes, interrelaciones y los propósitos que definen los procesos que desarrolla y que le otorgan significación integral y oportunidades diversas para la transformación social. En este caso, consideramos como proceso a la sucesión de operaciones interrelacionadas, concatenadas y sistematizadas que se proyectan y realizan a escala institucional, a partir de ciertos insumos en periodos de tiempo dados, y orientadas a la obtención de un resultado o producto con determinada relevancia social.

De modo específico, la Planificación Estratégica en las universidades se presenta como un proceso dinámico, continuo y permanente en el análisis y discusión para la toma de decisiones. Es además un proceso participativo, creativo e innovador, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite elaborar el Plan Estratégico, integrando entre otros aspectos, objetivos, metas y estrategias en diferentes horizontes de tiempo (mediano y largo plazo). Necesita información externa e interna y responde a las condiciones histórico-sociales concretas y a las demandas externas e internas del lugar donde se aplique y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación cada cierto tiempo.

Asimismo, como parte integrante de la Dirección por Objetivos en las IES, se desarrollan dos procesos importantes en cada curso académico: el proceso de Conformación de los Objetivos y el de Evaluación de su cumplimiento, los cuales poseen cualidades similares a las que caracterizan el proceso de Planificación Estratégica, pero albergan propósitos diferentes. En el proceso de Conformación de Objetivos se formulan las metas y estrategias globales para la organización, que abarcan todas las funciones académicas y administrativas, y que sirven de base al desarrollo de las mismas en los diferentes niveles de dirección y en el plano individual. En el proceso de Evaluación de los Objetivos se evalúa el cumplimiento de las metas y estrategias planificadas en cada una de las funciones mencionadas y a nivel global. Sin embargo, no todos los procesos tienen la misma influencia para el cumplimiento de la estrategia general de la institución, por lo que resulta conveniente

clasificarlos teniendo en consideración su impacto en todos los ámbitos de su desarrollo.

Como ha sido señalado, la Planificación Estratégica, la Conformación y la Evaluación de los Objetivos, constituyen procesos estratégicos que tienen características comunes tales como: Son procesos inherentes a la gestión universitaria y pertenecen al conjunto de procesos conscientes que conforman el todo de la Universidad en su relación con el entorno; Son procesos dinámicos que se desarrollan en un contexto externo con el cual interactúan de manera permanente; Se relacionan estrechamente con el resto de los procesos institucionales y ejercen influencia directa, conjuntamente con otros factores, en la orientación estratégica de los mismos, cuyo cumplimiento actúa como fuente retroalimentadora; Para su desarrollo necesitan un adecuado aseguramiento de los aspectos tecnológicos (metodológicos, sistemas técnicos, entre otros) y del factor humano; Se desarrollan en todos los niveles y áreas de la Universidad; Demandan la participación activa de los actores universitarios (directivos, docentes, trabajadores administrativos y de apoyo, así como de estudiantes) y necesitan ser evaluados de manera sistemática como garantía del mejoramiento paulatino de la calidad de su gestión, entre otros.

Sin embargo, a pesar de que los referidos procesos poseen características comunes que refuerzan su condición de procesos estratégicos, también existen diferencias que los identifican, por ejemplo: Poseen propósitos, objetivos, metodologías y tecnologías particulares bien definidas que responden a demandas diversas (individuales, colectivas, institucionales, socioeconómicas); El alcance temporal de los mismos varía, predominando en el caso de la Planificación Estratégica una visión a mediano y largo plazo y en los dos restantes, se centran en el corto plazo y los procesos de Conformación y Evaluación de Objetivos poseen un mayor nivel de descentralización que el de Planificación Estratégica, ya que los primeros se operacionalizan desde el nivel institucional hasta la base, y esta última, más bien abarca, por lo general, los niveles superiores e intermedios de dirección.

Dentro de las particularidades que poseen los referidos procesos estratégicos con relación a otros procesos universitarios se pueden mencionar las siguientes: Sus resultados impactan a todas las áreas y niveles de dirección de la Universidad,

incluyendo la actividad administrativa, mientras que los restantes procesos universitarios tienen un radio de influencia algo menor; Abarcan en su análisis un entorno más amplio y complejo que el que consideran en su desarrollo el resto de los procesos universitarios, dado por la propia naturaleza de su carácter estratégico y requieren para su desarrollo menor cantidad de recursos (tiempo, materiales, físicos, económicos, financieros, etc.) que otros procesos universitarios (Cabrera, 1998).

Los tres procesos estratégicos analizados, al igual que el resto de los procesos universitarios, necesitan ser adecuadamente gestionados, es decir, planificados, organizados, ejecutados y controlados para que se desarrollen con calidad y sus resultados contribuyan favorablemente en la satisfacción de las demandas internas y del contexto externo de la Universidad. Si bien se reconoce que en las últimas décadas ha habido un desarrollo gradual en la gestión de los procesos académicos, aún son pocos los esfuerzos que se han realizado por profundizar en el estudio acerca de los procesos estratégicos y a las consecuencias que puede ocasionar en las instituciones su inadecuada gestión.

La Gestión de Procesos universitarios ha despertado un interés creciente en la actualidad. Ello incluye, no solo la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, sino también la pretensión de que dichos procesos se desarrollen de forma coordinada, mejorando sus resultados con elevado significado social e incrementando los niveles de satisfacción de todas las partes interesadas. Para lograr una adecuada gestión de los referidos procesos debe combinarse la teoría general para gestionar los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las universidades, la cual permite delimitar la manera en que ha de concebirse y desarrollarse el proceso de gestión en torno al objeto declarado (planificación, organización, ejecución, control), con la Teoría del objeto a gestionar (Teoría de cualquier objeto a gestionar), en este caso referida a los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos, siendo esta última, capaz de brindar los principales fundamentos teóricos y metodológicos que redundan en el profundo dominio del tema en cuestión. Estos argumentos permiten aseverar que no resulta posible gestionar ningún objeto, si no existe dominio de los aspectos



normativos y teóricos-conceptuales que lo acompañan, así como tampoco son suficientes, por sí solos, los conocimientos que se tengan acerca de dicho objeto para intentar gestionarlo adecuadamente. Por ello se necesitan articular adecuadamente los elementos que soportan teórica y metodológicamente el objeto en sí, conjuntamente con aquellos que van a permitir su eficiente gestión.

Particularmente, la planificación de los referidos procesos parte en su concepción, del análisis previo de las demandas en la esfera de la gestión (individuales, colectivas, institucionales, socioeconómicas), tomando como base también las políticas, lineamientos generales y normativas que influyen en el curso de las acciones futuras e impactan el desarrollo de cada proceso. Posteriormente, necesitan ser definidos los posibles resultados a lograr. Más adelante se determinan las Entradas o Insumos que le sirven de nutrientes. En este momento de la planificación es necesario concebir además, otras estrategias que aseguren el desarrollo exitoso del proceso (aseguramiento humano, tecnológico y organizativo, etc.). Otro elemento importante a definir en el diseño del proceso, es la manera en que se llevará a cabo el control (preliminar) y la evaluación integral de su gestión. Asimismo, constituye una exigencia de este momento, tener en cuenta las capacidades reales existentes en la institución para desarrollar el proceso y lograr los resultados previstos, ya que estos últimos en ocasiones necesitan ser ajustados en función de las primeras, y por tanto dichos ajustes tienen influencia en el nivel de satisfacción de las demandas.

Los aspectos organizativos, así como las condiciones específicas en que se desarrollará el proceso, requieren también ser objeto de planificación, entre los cuales se pueden mencionar; la definición de las formas de trabajo que se asumirían en diferentes momentos del proceso, la asignación de tareas y responsabilidades en los distintos niveles de la estructura orgánica y sus interrelaciones horizontal y vertical, la definición del tiempo para la ejecución de cada uno de los momentos del proceso, así como el establecimiento de las coordinaciones internas y externas necesarias. Por su parte, el momento de implementación o ejecución del proceso exige no solo la conducción adecuada de las personas insertadas en el mismo, sino también de los aspectos tecnológicos empleados en su realización y la garantía de un liderazgo efectivo. Comprende además, la necesidad de solucionar conflictos que

puedan generarse dentro de dicho proceso, e incluye también las distintas acciones correctivas dirigidas a lograr que el proceso se desarrolle aprovechando al máximo las capacidades disponibles y se obtengan los resultados previstos. Este es un espacio para la regulación de las operaciones del proceso.

El momento correspondiente al control exige poner énfasis en el cumplimiento de los mecanismos diseñados para chequear sistemáticamente la marcha del proceso y tomar en consecuencia, acciones de reajuste oportunas (control concurrente). Se debe considerar también el control (de retroalimentación) o evaluación de los resultados y su impacto, obtenidos en términos de significados a nivel individual, colectivo, institucional y social, aspecto que resulta complejo realizar por su carácter subjetivo en la mayoría de los casos. Dicha evaluación se convierte además en una fuente de retroalimentación para perfeccionar la gestión del proceso estratégico, es decir, su planificación, organización, implementación y el control. Precisamente, la gestión de los procesos estratégicos en las universidades posibilita, entre otros aspectos, llevar a cabo una dirección interfuncional y generadora de valor, que procura la satisfacción de las demandas internas y externas de las mismas. Ello determina entonces, en qué medida los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos, deben ser mejorados o rediseñados, permite establecer prioridades y provee a la institución de un contexto factible para iniciar y mantener planes de mejora que funcionen como catalizadores para alcanzar los objetivos propuestos en cada uno de los mismos. Una adecuada gestión de estos procesos garantiza también, que se eleven paulatinamente sus rendimientos gracias a una acción sistemática sobre los procesos, lo que hará posible que los cambios logrados resulten más estables en el tiempo. Se impone entonces la necesidad de conocer profundamente cada proceso, sus causas de variación, eliminar las actividades que no le otorgan valor añadido y de incrementar los niveles de satisfacción de los beneficiarios, es por tanto, su evaluación, una actividad enfrascada en la búsqueda de mejora permanente.

Dentro de los problemas que pueden afectar la calidad de la gestión de los referidos procesos estratégicos, se encuentran, por ejemplo, la complejidad en la identificación de las demandas (INDECOPI, 2011), la poca experiencia y preparación del factor humano en el diseño, organización, implementación y control de los

misimos, la poca presencia de la influencia del entorno, el escaso desarrollo tecnológico de apoyo, el insuficiente tratamiento teórico-metodológico en esta área, entre otros. Los elementos planteados anteriormente apuntan hacia la necesidad de evaluar integralmente los referidos procesos estratégicos atendiendo al importante papel que desempeñan los mismos dentro de las IES, haciendo énfasis en los diferentes componentes del ciclo funcional de su gestión. Específicamente, la evaluación de la gestión de los procesos estratégicos estudiados, se concibe como un proceso continuo, integral y participativo que mediante la obtención y análisis crítico de la información, permite medir, verificar, apreciar, caracterizar situaciones en los procesos, emitir juicios de valor sobre aciertos y problemas fundamentales, a partir de los cuales se toman también decisiones para elevar permanentemente los niveles de calidad y de la pertinencia de los resultados.

En esta misma dirección, se puede plantear que los procesos estratégicos serán de calidad en la misma medida en que se cumplan los resultados previstos y respondan adecuadamente a las demandas del entorno que le dieron sustento. Por lo tanto, la evaluación debe percibirse como una vía de mejora continua de la gestión en las IES, donde se hace énfasis no sólo en los aspectos vinculados con su planificación, organización, implementación y control, sino también en las relaciones con el entorno. Promueve además la reflexión y la creatividad de los implicados y conlleva también beneficios para toda la comunidad universitaria (INDECOPI, 2011).

Asimismo, para llevar a cabo la referida evaluación, se necesita tener de antemano, una definición clara sobre sus propósitos, las características de los procesos a evaluar, las técnicas y herramientas que serán empleadas, así como identificar las condiciones en que los procesos estratégicos se han diseñado, implementado y controlado en la práctica universitaria, entre otros. Además se requiere tener claridad de que la evaluación de la gestión no sólo es un problema asociado a la tecnología empleada, sino también al factor humano que está insertado en la misma, sin el cual la primera no pudiera funcionar plenamente por muy bien diseñada que esté y viceversa. La experiencia indica que los aspectos relacionados con el factor humano, hoy por hoy constituyen el reto principal que tienen las IES para mantener y aumentar la calidad de la gestión de los procesos estratégicos desarrollados.

Algunas reflexiones sobre las ideas expresadas anteriormente suelen brindar puntos de análisis diferentes sobre el tema en cuestión. Los procesos estratégicos se pueden diseñar para resolver determinados propósitos institucionales por ejemplo, definir el rumbo de actuación de la IES para un horizonte de tiempo determinado, mejorar el proceso de toma de decisiones, enfrentar pertinentemente las exigencias del contexto externo, contribuir en la evaluación del desempeño de los trabajadores, apoyar la utilidad de los planes, fortalecer la cultura institucional y el liderazgo colectivo, propiciar el aprendizaje organizacional, entre otros. Si estas demandas no están bien identificadas o no están parcialmente resueltas después de pasado un tiempo, es evidente que resulta necesario producir cambios importantes en la gestión de los procesos, que pueden abarcar, por lo tanto, el momento de la planificación y organización, la implementación, el control, o a todos en su conjunto (ULADECH, 2015).

A veces una universidad o cualquier otra organización (empresa, Organismo de la Administración Central, etc.) funcionan durante varios años con sus procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos casi iguales y de rutina, y por tanto no se le da importancia al mejoramiento de su gestión. Por lo general, nos olvidamos del monitoreo de algunas señales que pueden dar luz para el cambio favorable en el momento preciso.

No menos importante resulta el poder conocer en qué medida están latentes otros problemas que pudieran afectar la calidad de los mismos, como por ejemplo, insuficiente preparación del factor humano en torno a los roles que desempeñan en los procesos estratégicos, poco desarrollo de los sistemas técnicos de apoyo a los mismos, flujo inadecuado de la comunicación entre los diferentes niveles de dirección, inadecuación del tiempo asignado para el desarrollo de las acciones planificadas, entre otros. Estos problemas pueden ser evidentes en el momento de la planificación del proceso, al iniciar la implementación, durante su desarrollo o en la utilización de sus resultados.

El escenario antes descrito, nos conduce a la búsqueda y despliegue de un conjunto de alternativas tendientes a elevar la calidad de la gestión de los procesos

de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos a través de acciones evaluativas bien fundamentadas en las IES, acogiendo como principio, que este debe ser un tema que se apoye más en la investigación y que ha de convertirse en parte obligada de nuestra agenda educativa actual, que posibilite además, determinar la brecha existente entre lo real y lo que debe ser actualmente de acuerdo con la aspiración y las capacidades existentes para el desarrollo de los referidos procesos (INDECOPI, 2011).

En este caso, el Modelo de Evaluación que se propone centra su atención en el desarrollo de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos y en la mejora continua de su gestión, donde la evaluación adquiere un sentido permanente a través del seguimiento y la retroalimentación constantes que permitan la toma de decisiones correctivas en el momento oportuno y de forma proactiva. Una de las aristas iniciales del abordaje teórico de dicho Modelo, contribuye a reforzar la idea de que la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos se desarrolla en constante interacción con el entorno, el cual ejerce influencia sobre la misma (sistema abierto). Toma como punto de partida la naturaleza de los insumos, los cuales se transforman a través de su desarrollo, dando lugar a determinados resultados que impactan en la satisfacción de las demandas del contexto externo. Sobre esta base surge también la necesidad de introducir mejoras continuas en dichos procesos, cuyos resultados contribuyen en la solución de determinados problemas del propio contexto y al mismo tiempo surgen nuevos retos para las IES en la esfera de la gestión. Las relaciones esenciales sobre las cuales se sustenta el Modelo teórico propuesto para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las universidades y entre las cuales se destaca por su importancia, la primera de ellas, que expresa el vínculo entre el Contexto, la Evaluación de los Procesos Estratégicos y el logro una Gestión Sustentable. Dichas relaciones son las siguientes:

- a) Contexto – Evaluación de la gestión de los Procesos Estratégicos – Mejoramiento de la calidad de la gestión en las universidades
- b) Insumos – Procesos Estratégicos -- Impacto de los resultados
- c) Proceso de Planificación Estratégica – Proceso de Conformación de Objetivos – Proceso de Evaluación de Objetivos

- d) Evaluación de la gestión de los Procesos Estratégicos – Plan de Mejora (implementación) – Impacto de la mejora propuesta (Contexto)

## **2.2.2. EL EMPODERAMIENTO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **2.2.2.1. El empoderamiento: características fundamentales**

El empoderamiento organizacional se refiere al otorgamiento de poder a los empleados de la empresa, para así obtener beneficios óptimos mediante la tecnología de la información, y además, teniendo acceso a y haciendo uso de la crítica. Esta tendencia surgió en una empresa productiva de tamaño mediano, que logró éxito dando mayor libertad de propuesta a su personal, lo cual significa hacer que la gente libere el poder y la creatividad que tiene por sus conocimientos y experiencias (Titi, 1995). Pero este cambio de enfoque debe comenzar desde la cumbre y ser impulsado sobre la base de los valores, ya que generalmente toma tiempo, porque se le pide a los empleados que acepten algo que no conocen ni tienen experiencia, pero que se puede lograr con ayuda de los siguientes aspectos:

- La empresa u organización debe de estar orientada a los clientes o usuarios.
- Debe de ser eficiente en costo.
- Debe tener flexibilidad y debe poder actuar con rapidez.
- La mejora debe ser continua y constante.

En cuanto a estar orientado a los clientes, se refiere a que la empresa debe considerar con seriedad la sofisticación de los consumidores actuales, además de la variedad de productos que existen en el mercado internacional, por lo que una organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes, está generalmente destinada al fracaso o a desaparecer. Además, se considera el aumento de los costos que ha forzado a muchas compañías a recortar sus márgenes de gastos y así, tener que hacer mucho más con menos.

La flexibilidad y rapidez se refieren a que al cliente no le va importar quién es el gerente, sino qué tan eficazmente se solucionan los problemas que tiene. Entonces, también se tiene en cuenta la mejora continua día a día, ya que se debe aceptar que la empresa tiene que ser mejor que ayer y así sucesivamente, mediante puntos clave como el compartir la información, crear autonomía, y reemplazar la jerarquía con

equipos autodirigidos, aunque se debe tener cuidado con las personas que carecen de buena información, porque en ese caso no pueden actuar con responsabilidad.

Después de todo este proceso, se deben atender a las fronteras que crean autonomía, las cuales son: propósitos, valores, imagen, metas, roles, y estructura organizacional (De la Pisa, 2012). Ahora, y cumpliendo con todo esto, se puede llegar al equipo autodirigido, que es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso, por ejemplo: planear, ejecutar y dirigir el trabajo desde el comienzo hasta el final, y sin olvidarse de las reglas operacionales, como el poner a los clientes primero y ante todo, velar por los intereses financieros de la compañía, ser flexibles al tomar decisiones de calidad, y además, mantener informados a los empleados. Conformados estos grupos de trabajo, se podrán obtener ciertos beneficios, como ser: aumento de satisfacción en el empleo; cambio de actitud desde "tener que hacer algo a ahora querer hacerlo"; mayor compromiso por parte de los empleados; proceso más eficiente en la toma de decisiones; mejoras en la calidad; reducción de costos; y una organización más rentable. Ventajas de compartir la información:

- Es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.
- Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
- Es la manera de crear confianza en toda la organización.
- Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.
- Ayuda a las personas a ser más responsables.
- Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

#### **2.2.2.2. La responsabilidad social: una tarea universitaria**

La Responsabilidad Social de la Universidad supera de mucho el mero enfoque de la Extensión universitaria, como política institucional global, debe por lo tanto de abarcar todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad. Lo que no hace de la Responsabilidad Social de la Universidad o RSU una "enemiga" de la Extensión, sino al contrario el motor de una política universitaria que pueda legitimarla, consolidarla y alinear los demás procesos académicos con ella. Al final, la reintroducción de la problemática de la Gestión universitaria permite integrar hacia una misma misión los otros 3 procesos que son la Docencia, la Investigación y la Extensión. Es necesario aclarar que la RSU introduce nuevos temas en la agenda

universitaria como son por ejemplo la huella ecológica universitaria, los Comités de ética y transparencia institucional y la problemática del Campus como fuente importante de formación ciudadana y ética de la comunidad universitaria. Hacer del Campus un lugar responsable y sostenible es una prioridad ética y educativa de la RSU.

Si la RSU puede aportar un nuevo campo de estudio y de práctica, es porque promueve estrategias de autodiagnóstico y participación de los grupos de interés en la vida de la Universidad, estrategias que plantean retos de congruencia (acordar las acciones con el discurso), transparencia (diagnosticar qué está pasando en la institución), y rendición de cuentas (comunicación de los resultados institucionales a las partes interesadas y promoción de la vigilancia ciudadana dentro de la Universidad). Frente al discurso tradicional del “compromiso social” de la Universidad (Cabrera, 2008), lo que aporta el enfoque de la Responsabilidad Social es el reconocimiento de que la Universidad forma parte del problema tanto como de la solución a las situaciones de injusticia, inequidad e insostenibilidad sociales. La Universidad, siendo una organización social al lado de otras, no puede artificialmente alejarse de la estructura social y echarle la culpa a otros actores de la sociedad, eximiéndose de todo reproche en cuanto a su participación en la producción y reproducción de los problemas sociales, para aparecer solamente del lado de los “buenos” que quieren ayudar, mientras los “malos” serían siempre los otros.

En realidad, frente al mal desarrollo que caracteriza nuestras sociedades, los impactos educativos, cognitivos y sociales de la actividad universitaria son también poderosos actores que retroalimentan a los problemas sociales, puesto que los líderes sociales (gobernantes, empresarios, líderes sociales) salen casi todos hoy en día de las Universidades, y piensan como se les ha enseñado a pensar en ellas, con los prejuicios y presupuestos cognitivos adquiridos en ellas, con los hábitos deontológicos afianzados desde su formación profesional universitaria. Antes que, de precipitarse para ayudar en la solución de los problemas sociales, las Universidades no pueden dejar de reflexionar sobre sí mismas, y reconocer sus responsabilidades en cuanto a la existencia de estos problemas: Para poder ayudar a transformar las sociedades injustas, la Universidad debe primero transformarse a sí misma, en sus propias incongruencias solapadas que reproducen silenciosamente



las injusticias sociales. Se trata de una tarea política (en el sentido noble de la palabra) de largo alcance, que pide mucha autorreflexión institucional.

La Responsabilidad Social Universitaria cuando se aúna al empoderamiento facilita esta autorreflexión institucional a través de las herramientas de autodiagnóstico participativo que propone. No es en sí misma un cuerpo doctrinario que se impone a las Universidades. Cada Universidad sigue siendo autónoma en la definición de su responsabilidad y misión dentro de la sociedad. Pero la RSU ayuda a encauzar los procesos de mejora continua hacia el cumplimiento efectivo de la misión institucional, y la firma del nuevo contrato social universitario, facilitando no sólo la apertura hacia la sociedad, sino la congruencia en el cumplimiento de los deberes para con la sociedad, tanto a nivel académico como administrativo (Vallaey, 2011).

Después de aclarar la responsabilidad social como ente de la Universidad (su “culpabilidad compartida” en cuanto a los problemas sociales existentes), otra novedad de la RSU frente al discurso del “compromiso social” universitario concierne la responsabilidad ex post por la efectividad de la respuesta institucional congruente frente a la promesa dada: salir de las meras declaraciones de buenas intenciones y empezar un verdadero camino sin retorno que garantice cada día más la responsabilización social de la Universidad. Si algo caracteriza a la filosofía de la Responsabilidad Social, es su insistencia en ser un enfoque de gestión que “aterrizga” al discurso ético en soluciones concretas dentro de la organización, con capacidad de medir los avances, diagnosticar las resistencias, y garantizar con instrumentos pertinentes la mejora continua de la calidad del desempeño de la institución. El acento, pues, está puesto en la gerencia efectiva del compromiso (Vallaey, 2011).

Además, existe siempre el riesgo de que el “compromiso social de la Universidad” sea solo unilateral. El hecho de comprometerse no necesariamente implica el diálogo con el otro, sino sólo la expresión hacia el otro de una promesa nuestra. Luego, el compromiso social no es inmune al riesgo de paternalismo, asistencialismo, y no necesariamente rinde cuentas acerca del cumplimiento de su promesa (riesgo de lirismo o retórica del discurso ético). En cambio, en la responsabilidad social está implicado necesariamente el diálogo con el interlocutor,

con escucha previa de lo que él nos dice, y afirmación posterior de lo que nosotros le contestamos, puesto que se trata de una “respuesta”. Luego, no podríamos decidir unilateralmente qué vamos a hacer por el otro y declarar que esto constituye nuestra “Responsabilidad Social”. La Responsabilidad social rehúsa por definición al asistencialismo unilateral y condescendiente. Y obliga a la rendición de cuentas en forma transparente, como garantía de confianza para seguir el diálogo social. Esto implica que la Responsabilidad Social no puede ser sólo un discurso. Desde luego, con la RSU, el acento no está puesto tanto en el hecho de mejorar y ampliar el impacto de las acciones de proyección social solidaria (como si el problema de la Universidad fuera el mismo que aquel de las ONGs y del Gobierno de luchar frontalmente contra la pobreza y la desigualdades), sino en el hecho de garantizar el cumplimiento de la misión social de la Universidad (congruencia) frente a los actores universitarios y los socios externos (transparencia y rendición de cuentas), lo que conducirá naturalmente también al mejoramiento y ampliación del impacto de las acciones de proyección social solidaria (como pertinencia y eficiencia social de la Universidad).

También es preciso confesar que quienes se están comprometiendo cada día más con el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria no dejan de tener ciertos reparos frente a la “Extensión universitaria” tal como se suele practicar normalmente. Tradicionalmente, se habla de las 3 funciones substantivas de la Universidad latinoamericana en términos de “Docencia, Investigación y Extensión”, y se le encarga prioritariamente a la Extensión la tarea de expresar la “función social” de la Universidad. Claro está que los actores universitarios encargados de la Extensión han criticado desde hace buen tiempo las limitaciones de un enfoque que compartimentalice las 3 funciones en forma estancada, dificultando la articulación entre la enseñanza, la producción de conocimientos y la participación social. (Vallaey, 2011).

Se dice que el compromiso social de la Universidad abarca a todas sus funciones, se lamenta la falta de recursos y/o de reconocimiento para la Extensión, se añora más sinergia entre los 3 pilares universitarios. Pero los problemas institucionales y la compartimentalización perduran, a tal punto que uno se puede preguntar si sirve todavía pedir más de lo mismo en los mismos términos (más

Extensión, más recursos, más compromiso social, etc.). No es que la RSU se oponga a la Extensión universitaria, al contrario, sino que duda de que pueda “extenderse” bien hacia fuera si no logra “extenderse” bien hacia dentro de la Universidad.

En realidad, no nos parece casual si, desde un inicio, los primeros en hablar de RSU en América Latina, la Red chilena “Universidad Construye País”, definieron su enfoque en relación no con las 3 funciones sustantivas de la Universidad, sino con los 4 procesos: Gestión, Docencia, Investigación, Extensión, reintroduciendo así al cuarto pie que le faltaba a la mesa, para poder entender la problemática de la función social universitaria desde dentro como desde fuera de la Universidad. Es que la “gestión” universitaria no es un mero problema técnico de apoyo y sustento a las funciones académicas. La gestión cotidiana del campus representa al contrario una muy importante fuente de formación ética de la comunidad universitaria, mediante la implementación de hábitos rutinarios de convivencia. Desde luego, la Gestión forma parte de la función académica de la Universidad. También tiene muchos impactos sociales directos e indirectos, a través de su modo de considerar la convivencia entre las personas (estructuras y procedimientos políticos de toma de decisiones y solución de conflictos), su modo de tratar al personal contratado, de seleccionar a los proveedores, de decidir del diseño del campus (arquitectura, materiales empleados, acondicionamiento del espacio universitario, etc.), ni qué decir de su impacto ambiental. Desde luego, la Gestión forma parte de la función social de la Universidad.

Este desplazamiento que opera la RSU, desde las 3 funciones sustantivas hacia los 4 procesos, permite redefinir la problemática de la función social y académica de la Universidad en forma nueva, reintegrando la Universidad consigo misma en todos sus procesos, en forma compleja, holística y hologramática (no solo la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte). Como tal, la Responsabilidad Social quiere “colorear” la totalidad de la Universidad, y rehúsa ser un mero “órgano” institucional encargado de ciertas metas parciales y separadas. En todo caso, si la función de Responsabilización social de la Universidad tuviera que ser definida en términos de órgano, tendría que ser el “sistema inmunológico” de la Universidad. En el espíritu de la ISO 26000, la idea de que una organización adopte una conducta socialmente responsable surge de la necesidad de su contribución al

desarrollo sostenible. En este apartado, llevaremos a cabo un repaso de los siete principios básicos de RS que, según la Guía, toda organización debería tener en cuenta para maximizar dicha contribución (INDECOPI, 2011).

### **2.2.2.3. Principios de la Responsabilidad Social**

Aunque no pretende dar una lista definitiva de principios de RS, la ISO 26000 aconseja adoptar, como mínimo, estos siete, a fin de facilitar la integración de la RS en toda la organización. La importancia de estos principios es la misma, es decir, que ninguno tiene prioridad sobre otro.

**1. Rendición de cuentas:** La rendición de cuentas es una cuestión fundamental para poder llevar a cabo una correcta integración de la RS. La ISO 26000 invita a la organización a rendir cuentas por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual también implica asumir responsabilidad por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar repetirlos. La Guía también invita a las organizaciones a aceptar el escrutinio público de sus actividades y a asumir un papel activo en responder a dicho escrutinio.

**2. Transparencia:** El argumento de que las organizaciones deben operar con transparencia ha ido ganando relevancia en el ámbito de la RS. La ISO 26000 aconseja a las organizaciones ser transparentes en aquellas actividades que desarrolla y afectan a la sociedad y al medio ambiente. De este modo, sugiere que la organización debería suministrar toda la información que requieran las partes interesadas, en un lenguaje accesible e inteligible. El principio excluye, sin embargo, que se publique la información protegida por la propiedad intelectual o la que pueda causar incumplimientos de obligaciones legales.

**3. Comportamiento ético:** La RS de una organización tiene mucho que ver con la ética de su comportamiento. Por ello, la ISO 26000 postula que, para tener un impacto verdaderamente positivo en el desarrollo sostenible, la organización debería regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad, lo que significa que la empresa no debería perseguir únicamente el beneficio económico, sino

también tratar de maximizar los impactos positivos en su entorno social y medioambiental, y minimizar los negativos.

**4. Respeto a los intereses de las partes interesadas:** La Guía señala que la organización debería respetar y atender los intereses y requerimientos de las partes interesadas. Esto es así porque, aun cuando los objetivos de una empresa puedan circunscribirse a los intereses de sus dueños, existe un conjunto de actores o partes interesadas que, si bien no forman parte de la empresa, tienen unas necesidades y unos intereses legítimos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa. La ISO 26000 recomienda tener en cuenta a estos grupos de interés a la hora de operar y tomar decisiones.

**5. Respeto al principio de legalidad:** La ISO 26000 aconseja respetar el principio de legalidad o supremacía del derecho, lo que pasa por reconocer que ningún individuo en una organización tiene la potestad de actuar fuera de la ley. En el ámbito de la RS, el respeto al principio de legalidad significa que la organización debería respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables y, por tanto, debería tomar las medidas necesarias para estar al corriente y cumplir la legislación vigente en materia de RS.

**6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** Yendo más allá del cumplimiento de la ley de los países en los que opera, la ISO 26000 invita a respetar la normativa internacional de comportamiento aun cuando la normativa nacional, a la que esté sujeta, no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales. Y para el caso de que la ley de su jurisdicción entre en colisión con la normativa internacional, la organización debería revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción y evitar ser cómplice de comportamientos que no sean compatibles con la normativa internacional de RS.

**7. Respeto a los derechos humanos:** Finalmente, la Guía apunta que la organización debería respetar los derechos humanos, así como reconocer su importancia y universalidad, es decir, que estos derechos son aplicables a todos

los individuos de todos los países y culturas. Y, en el caso de que los derechos humanos no sean garantizados en su ámbito de actuación, bien sea por un vacío legal o por prácticas inadecuadas, la organización debería hacer todo lo que esté a su alcance para respetar y proteger esos derechos.

#### **2.2.2.4. Principales materias de la responsabilidad social**

La ISO 26000 identifica siete materias fundamentales de RS que toda organización debería considerar en su estrategia de integración de la RS. Son: Gobernanza de la organización (todo debe, en principio, apoyarse en los criterios y procesos de gobierno de la misma); derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación (referidas a corrupción, competencia, cadena de valor, etc.); asuntos de consumidores; y participación activa en la comunidad y desarrollo de la misma. Estas materias son, de algún modo, los ámbitos en los que la organización debe centrar su atención a la hora de tratar de actuar responsablemente.

En cada una de estas materias fundamentales se incluyen unos asuntos a tener en cuenta por la organización, pero que no necesariamente debe desarrollar, bien porque no los considera relevantes (el problema de la corrupción puede no llamar la atención de un supermercado local, aunque sea de particular importancia para una empresa constructora que lleve a cabo actividades en diversos países), o porque no resulten prioritarios (una agencia de viajes probablemente deberá atender antes las necesidades de sus clientes que su impacto sobre el calentamiento global). La ISO 26000 recomienda abordar las materias fundamentales de un modo integral, esto es, reconocer que todas son igualmente importantes y se interrelacionan entre sí. De este modo, al emprender acciones dirigidas a mejorar un determinado asunto, la organización debería cerciorarse de que no se está afectando negativamente a otro.

**1. GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN:** Tal y como se dijo en el apartado Términos y definiciones, la gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. En lo que respecta a la RS, la gobernanza es quizá el pilar más importante, pues es a través de su toma de decisiones que una organización puede hacer posible un cambio hacia una

conducta socialmente más responsable. De hecho, la gobernanza tiene la peculiaridad de ser una materia fundamental y, al mismo tiempo, un instrumento imprescindible para que las organizaciones aborden el resto de materias fundamentales.

La ISO 26000 identifica una serie de acciones que deberían desprenderse de una buena gobernanza de la organización. Entre las más destacables, se encuentran: (01) Impulsar estrategias y objetivos de RS; (02) avanzar en materia de compromiso y rendición de cuentas; (03) crear una cultura de RS; (04) establecer incentivos para conseguir un desempeño positivo en RS; (05) hacer un uso eficiente de los recursos; (06) mejorar las oportunidades de grupos vulnerables (mujeres, minorías étnicas, etc.) para ocupar puestos de liderazgo; (07) atender las necesidades de las partes interesadas y de las generaciones futuras; (08) mejorar la comunicación con las partes interesadas; (09) fomentar la participación de miembros de la organización en las actividades de RS; y (10) hacer una revisión continua de la gobernanza de la organización.

**2. DERECHOS HUMANOS:** Los derechos humanos son aquellos derechos que posee todo individuo por el simple hecho de haber nacido. Pueden ser civiles y políticos (por ejemplo, el derecho a la vida, la libertad de expresión, la igualdad ante la ley...) o económicos, sociales y culturales (por ejemplo, el derecho a la salud, a la alimentación o a un salario digno). Los derechos humanos tienen unas características muy peculiares que los hacen únicos y los colocan por encima de cualesquiera otros derechos: (01) Son inherentes a la persona: se nace con ellos; (02) son inalienables: nadie puede renunciar a ellos, ni despojar de ellos a otro; (03) son universales: todo individuo posee estos derechos, independientemente de su lugar de nacimiento, cultura, raza, religión, etc.; (04) son indivisibles: debe atenderse a todos por igual, no cabe priorizar entre derechos; y (05) son interdependientes: la afectación de uno tiene impactos en el resto.

La ISO 26000 recomienda a las organizaciones que hagan un esfuerzo por conocer la normativa internacional sobre derechos humanos, incluyendo la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) y el Pacto Internacional sobre Derechos

Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC). El compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos debe existir independientemente de la capacidad o disposición del Estado en el cual opera la organización para cumplir con sus propias obligaciones en materia de derechos humanos. Ahora bien, ¿qué dice la ISO 26000 en cuanto a lo que deberían hacer las organizaciones para respetar, proteger y satisfacer los derechos humanos? La Guía identifica ocho asuntos que deberían ser tenidos en cuenta: (01) Debida diligencia: la ISO 26000 recomienda asegurarse de que la toma de decisiones y el desarrollo de actividades de una organización no tengan impactos negativos sobre los derechos humanos. Ello implica no solo garantizar su cumplimiento dentro de la organización y en sus relaciones con otros, sino también influir en el comportamiento de terceros para que satisfagan estos derechos; (02) Situaciones de riesgo para los derechos humanos: la Guía destaca la importancia de identificar situaciones de riesgo para los derechos humanos (por ejemplo: conflictos políticos, fragilidad democrática, corrupción, pobreza extrema, explotación indiscriminada de recursos naturales, trabajo infantil...), y emplear todas las medidas que tenga a su disposición para proteger estos derechos; (03) Evitar la complicidad: la ISO 26000 aconseja evitar cualquier acto u omisión que vulnere los derechos humanos. Ello incluye evitar complicidad directa (violación directa de los derechos humanos), beneficiosa (obtener ventaja de la violación de los derechos humanos por otros) y tácita (no denunciar violaciones de los derechos humanos de las que se tenga conocimiento); (04) Resolución de reclamaciones: aunque una organización considere que sus actividades son compatibles con los derechos humanos, la Guía sugiere poner a disposición de sus partes interesadas y actores relacionados mecanismos de reclamación, para que se puedan denunciar posibles abusos y exigir compensación; y (05) Discriminación y grupos vulnerables: la ISO 26000 invita a hacer especial énfasis en garantizar los derechos humanos de los grupos tradicionalmente discriminados (mujeres, niños y niñas, discapacitados, pueblos indígenas, minorías étnicas, inmigrantes, etc.).

**3. PRÁCTICAS LABORALES:** Las prácticas laborales de una organización son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a trabajadores subcontratados. Las políticas incluyen, por ejemplo:



reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etc. De acuerdo con la Guía, las prácticas laborales son un eje fundamental desde el cual una organización puede influir en el contexto social. Por ello, se trata de que la empresa maximice su contribución a la sociedad a través de unas prácticas laborales adecuadas como, por ejemplo, la creación de empleo, el respeto de la jornada laboral y el pago de un salario justo. Estas políticas y prácticas se recogen en las normas laborales internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en concreto, en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Así, la ISO 26000 identifica cinco asuntos relacionados con las prácticas laborales que toda organización debería considerar: (01) Trabajo y relaciones laborales: la organización debería contribuir a aumentar la calidad de vida de las personas a través de la creación de puestos de trabajo, la estabilidad en el empleo y el trabajo decente; (02) Condiciones de trabajo y protección social: la Guía llama a realizar un esfuerzo continuo por mejorar la situación de los trabajadores, incluida la remuneración, la jornada laboral, las vacaciones, las prácticas de contratación y despido, la protección de la maternidad y el acceso a servicios del bienestar (agua, salud, alimentación...).

También invita a garantizar una protección social adecuada, esto es, a ofrecer todas las garantías legales y la implementación de políticas dirigidas a mitigar riesgos de exclusión social (vejez, desempleo, invalidez, etc.); (03) Diálogo social: la ISO 26000 recomienda facilitar acuerdos, negociaciones e intercambio de información que busquen establecer consensos entre los representantes de los Gobiernos, los empleadores y los trabajadores en relación a sus inquietudes económicas y sociales; (04) Salud y seguridad en el trabajo: las organizaciones deberían fomentar y garantizar el mayor nivel posible de bienestar mental, físico y social de sus trabajadores, y prevenir daños en la salud que puedan ser ocasionados por las condiciones laborales; y (05) Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo: la Guía destaca la necesidad de impulsar al máximo las capacidades humanas en el lugar de trabajo con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas. Ello implica facilitar una vida larga y saludable, con acceso al conocimiento y la información, y con oportunidades políticas,

económicas y sociales, que amplíen la libertad de las personas para decidir su propio destino y vivir una vida valiosa.

**4. EL MEDIO AMBIENTE:** En el desarrollo de sus actividades cotidianas, es inevitable que cualquier organización genere impactos en su entorno medioambiental. La utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes contaminantes son factores que afectan la estabilidad de los ecosistemas. La ISO 26000 aconseja adoptar un enfoque holístico para abordar el tema del medio ambiente que, además de reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, de salubridad y ambientales que se derivan de sus acciones, tenga en cuenta la ineludible interrelación que existe entre ellos. Los citados principios en materia medioambiental que toda organización debería tener en cuenta son: (01) Prevención de la contaminación: lo primero que debería hacer una organización es tratar de prevenir al máximo la generación de agentes contaminantes, para lo cual la Guía aconseja poner especial atención a: las emisiones al aire, los vertidos al agua, la gestión de los residuos y el uso de productos químicos de alto riesgo, así como a otras formas de contaminación (radiaciones, agentes infecciosos, especies invasoras, ruidos, olores, etc.); (02) Uso sostenible de los recursos: la idea es que la organización contribuya a garantizar la disponibilidad de recursos en el futuro, mediante un uso responsable en el presente. Para ello, la ISO 26000 recomienda utilizar los recursos renovables a una tasa inferior a su tasa de renovación y, en el caso de los recursos no renovables, adoptar las medidas pertinentes para depender cada vez menos de ellos, por ejemplo, a través de innovaciones tecnológicas; (03) Mitigación y adaptación al cambio climático: teniendo en cuenta que una de las principales causas del cambio climático es la emisión de gases de efecto invernadero producto de la actividad humana, la ISO 26000 invita a las organizaciones a hacer todo lo que esté a su alcance para minimizar la emisión de este tipo de gases, lo que pasa por controlar el uso de combustibles fósiles. La Guía también invita a tomar medidas para reducir la vulnerabilidad ante el cambio climático a través de, por ejemplo: planificar el uso de los recursos naturales; desarrollar infraestructuras y tecnologías para frenar sus posibles efectos (inundaciones, sequías, etc.); y contribuir a la toma de conciencia sobre la seriedad del asunto; y (04) Protección del medio ambiente, biodiversidad y

restauración de hábitats naturales: la ISO 26000 resalta la importancia de revertir el impacto negativo de la actividad humana en la estabilidad de los ecosistemas mediante un uso socialmente responsable de los recursos naturales. La protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas, el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales, y el fomento de un desarrollo urbano y rural en armonía con el medio ambiente son factores clave a tener en cuenta.

**5. PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN:** Las prácticas justas de operación hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas. Para la ISO 26000, las prácticas justas de operación pueden ser una útil herramienta para generar resultados socialmente favorables, por ejemplo, proporcionando liderazgo y promoviendo conductas de responsabilidad social en la esfera de influencia de la organización. Los asuntos relacionados con esta materia fundamental que identifica la Guía son: (01) Anticorrupción: la corrupción es el abuso de poder para obtener un beneficio privado. Sobornos, fraude, desfalco, blanqueo de dinero y tráfico de influencias son algunos ejemplos de corrupción. Cuando la ISO 26000 habla de anticorrupción se refiere a que la organización debería implementar políticas y prácticas que eviten que se produzca este tipo de situaciones. En este sentido, la formación, motivación y educación del personal sobre comportamientos anticorrupción son de particular utilidad de acuerdo con la Guía; (02) Participación política responsable: la ISO 26000 aconseja facilitar procesos y políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las personas que están dentro de su esfera de influencia; (03) Competencia justa: la Guía invita a realizar actividades que estén en consonancia con las leyes en materia de competencia, a establecer mecanismos para evitar ser cómplice de conductas anticompetencia, a desarrollar el conocimiento de sus trabajadores en materia de competencia justa y a no aprovecharse de posibles contextos desfavorables (como la pobreza) para obtener beneficio económico; (04) Promover la responsabilidad social en la cadena de valor: la ISO 26000 sugiere tratar de influir en otras organizaciones con las que se relaciona en la cadena de valor, para que adopten un comportamiento socialmente responsable, por ejemplo, llevando a cabo compras y adquisiciones a aquellos proveedores que sigan principios de responsabilidad social; y (05) Respeto a los derechos de

propiedad: el derecho de propiedad es un derecho humano universalmente reconocido, que incluye la propiedad física e intelectual. La ISO 26000 recomienda poner en práctica procesos y políticas acordes con este derecho y no involucrarse en actividades que lo vulneren.

**6. ASUNTOS DE CONSUMIDORES:** La ISO 26000 destaca la importancia de que la organización asuma ciertas responsabilidades con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible, y elaborando bienes y prestando servicios que estén al alcance de todas las personas, incluyendo las más vulnerables, entre otras posibles acciones que toda organización debería considerar. La Guía también recomienda tener la responsabilidad de retirar productos del mercado que puedan ocasionar daños, y en caso de que se manejen datos privados, asegurarse de que se mantiene la privacidad de los consumidores. En todo caso, resulta recomendable que la organización tenga en cuenta las directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor.

En esta cuestión, son siete los asuntos que la ISO 26000 identifica y que la organización debería considerar en relación al consumidor: (01) Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación: mediante el uso de estas prácticas, la Guía realza la importancia de que el consumidor cuente con toda la información necesaria para decidir si el producto o servicio satisface sus necesidades; (02) Protección de la salud y la seguridad de los consumidores: la Guía invita a ofrecer productos y servicios que sean seguros y saludables; (03) Consumo sostenible: la ISO 26000 recomienda promover patrones de consumo que sean acordes con el desarrollo sostenible, esto es, fomentar niveles de consumo que garanticen la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad para satisfacer sus propias necesidades de las generaciones futuras; (04) Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias: la Guía sugiere ofrecer mecanismos para que los consumidores puedan satisfacer sus necesidades tras haber adquirido un producto o disfrutado un servicio mediante, por ejemplo, certificados de garantías, soporte técnico y disposiciones relacionadas con la

devolución, la reparación y el mantenimiento; (05) Protección y privacidad de los datos de los consumidores: la ISO 26000 subraya la importancia de proteger el derecho a la privacidad y confidencialidad de los datos de los consumidores; (06) Acceso a servicios esenciales: en el caso de que la organización preste servicios básicos, y aun cuando el Estado sea incapaz de garantizar el derecho a dichos servicios a una parte de la población, la Guía aconseja contribuir a garantizar el acceso a dichos servicios; y (07) Educación y toma de conciencia: la ISO 26000 recomienda desarrollar actividades que faciliten que los consumidores tengan conocimiento de sus derechos y responsabilidades, lo que también pasa por apoderar al consumidor para que pueda tomar decisiones con mayor libertad.

**7. PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD:** Para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, la ISO 26000 propone desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia. Así, la Guía invita a la organización a involucrarse en los siguientes asuntos: (01) Participación activa en la comunidad: para ello, sugiere participar y apoyar a instituciones o grupos de la sociedad civil con el objeto de ayudar a la resolución de problemas en la comunidad; (02) Educación y cultura: al efecto, recomienda que desde la organización se promuevan permanentemente la educación y la cultura; (03) Creación de empleo y desarrollo de habilidades: las decisiones de inversión y contratación de la organización deberían tener en cuenta su impacto potencial sobre el empleo y tratar de maximizar la creación de empleos de calidad; (04) Desarrollo y acceso a tecnología: para lo cual propone facilitar el desarrollo y acceso de los ciudadanos a las tecnologías modernas, bien directamente o mediante alianzas con otras organizaciones y asociaciones; (05) Generación de riqueza e ingresos: en este sentido, recomienda fortalecer los recursos económicos y las relaciones sociales que generen beneficios para la comunidad. En concreto, debería prestarse especial atención a los grupos vulnerables: minorías étnicas, mujeres en situación de riesgo, etc.; (06) Salud: aconseja favorecer aquellas actividades que minimicen los riesgos y maximicen los efectos positivos para la salud de la comunidad; y (07) Inversión social: insta a tratar, al máximo, de que los proyectos de inversión en los que participe la organización mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Empoderamiento:** El empoderamiento o apoderamiento (del empowerment en inglés) se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual de los individuos y las comunidades, en temáticas tales como política, diario vivir y economía, para así impulsar cambios beneficiosos para el grupo en las situaciones en que viven. Generalmente implica, en el beneficiario, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones.

**Responsabilidad social:** La responsabilidad social es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Esa valorización puede ser tanto ética como legal, etc. Generalmente se considera que la responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.

**Extensión universitaria:** La extensión es una actividad universitaria en la que se enfatiza la relación de la universidad con la comunidad en la que está inmersa. Originalmente se la entendía como llevar el conocimiento universitario a la sociedad, “extender” la presencia de la universidad en la sociedad y relacionarla íntimamente con el pueblo. Sin embargo, su concepción ha cambiado a lo largo del tiempo hacia el establecimiento de un diálogo entre la universidad y la sociedad de manera que ambos actores se vean beneficiados. En muchas universidades latinoamericanas, se entiende a la extensión como una de las tres funciones universitarias fundamentales: enseñanza, investigación y extensión. La extensión considera a la educación como un bien público social y un derecho humano y universal. Es un proceso educativo transformador donde todos aprenden y enseñan, se busca un intercambio horizontal entre el saber académico con el popular y se intenta generar procesos de comunicación dialógica donde los actores sociales participen junto a los universitarios tanto en la planificación y la ejecución como en la evaluación del proceso. Es un proceso a través del cual se busca

resolver problemáticas de la sociedad considerando los tiempos de los actores sociales involucrados.

**Modelo estratégico:** proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de sus procesos.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### a. Actividades del docente y su papel en la Extensión Universitaria

**Tabla 1**

Actividad de los docentes de la Universidad Privada Juan Mejía Baca

Actividades	Categoría empleada (frecuencia absoluta simple)			
	Si		No	
	N°	%	N°	%
Capacitación	32	80%	8	20%
Producción científica	12	30%	28	70%
Asesoría	30	75%	10	25%
Proyección	5	12.5%	35	87.5%

En la Tabla 1, se observa que el 80% de los docentes presentan capacitación continua como maestros universitarios por cuenta propia la mayoría de ellos, solo el 30% tienen producción evidenciable en artículos de revista, el 75% de ellos asesora a sus estudiantes en sus actividades lectivas y solo el 12.5% presentan proyección social mientras el 87.5% se dedican solo a la actividad lectiva. Esto evidencia que la mayoría de docentes tienen un regular desempeño docente pero existe deficiencia en el aspecto de proyección social.

**Tabla 2**

Actividad de los docentes en extensión universitaria

Actividades	Categoría empleada (frecuencia absoluta simple)			
	Si		No	
	N°	%	N°	%
Participación plena	5	12.5%	35	87.5%
Acciones de solidaridad	10	25%	30	75%
Planificación silábica de la Extensión Universitaria	5	12.5%	35	87.5%
Evaluación de la responsabilidad en la Extensión Universitaria	5	12.5%	35	87.5%



En la Tabla 2, referido a la opinión de los docentes referentes a las actividades de extensión universitaria que tienen como docente en la UMB, se puede apreciar que el 87.5% de docentes no existe participación plena; por lo que se deduce que no muestra acciones de solidaridad, con respecto a la planificación silábica que contemple las actividades de responsabilidad social solo el 12.5% lo consideran, así como su respectiva evaluación con solo el 12.5% profesores, esto indica deficiencia en el empoderamiento de la responsabilidad social.

**b. Actividades del estudiante universitario y su participación en la Extensión Universitaria y la responsabilidad social**

**Tabla 3**

Actividad de los estudiantes de la Universidad Privada Juan Mejía Baca

Actividades	Categoría empleada (frecuencia absoluta simple)			
	Si		No	
	N°	%	N°	%
Formación	85	42.5%	115	57.5%
Participación en actividades de extensión universitaria	100	50%	100	50%
Reciben asesoría	90	45%	110	55%
Proyección	140	70%	60	30%

En la Tabla 3, referido a la opinión de 200 estudiantes encuestados sobre su participación en las actividades de extensión universitaria, se evidencia que el 42.5% están de acuerdo con su formación y el 57.5% opinan que no y que existen ciertas mejorías que se deben aplicar, en cuanto a la participación en actividades de extensión universitaria el 50% de los estudiantes lo hacen y 50% no lo realizan, en cuanto a la asesoría recibida por parte de los maestros, el 55% opinan que no existe asesoría por parte de los maestros y lo que sí es favorable es que el 70% estudiantes opinan que si se está llevando a cabo actividades propias de la proyección social.

**Tabla 4**  
Actividad de los estudiantes en la responsabilidad social

Actividades	Categoría empleada (frecuencia absoluta simple)			
	Si		No	
	N°	%	N°	%
Participación plena	90	45%	110	55%
Acciones de solidaridad	88	44%	112	56%
Planificación silábica	10	5%	190	95%
Evaluación de la responsabilidad	10	5%	190	95%

En la Tabla 4, referido a la de opinión de los estudiantes referentes a la formación que reciben en responsabilidad social, se revela un equilibrio de opinión donde 45% indican que si hay una participación plena, 44% que si se presentan acciones de solidaridad, en cambio el 95% estudiantes informan que las actividades de responsabilidad social no se hallan descritas en los sílabos de los cursos, y que tampoco son tomados en cuenta para efectos de evaluación ni se evalúan como tales.

**c. Actividad del egresado en la extensión universitaria, responsabilidad social y la investigación**

**Tabla 5**  
Actividad de los egresados en la extensión universitaria

Actividades	Categoría empleada (frecuencia absoluta simple)			
	Si		No	
	N°	%	N°	%
Formación investigativa	10	50%	10	50%
Participación en actividades de extensión universitaria	5	25%	15	75%
Reciben asesoría en actividades de extensión universitaria	6	30%	14	70%
Proyección	4	20%	16	80%

En la Tabla 5, referido a la opinión de 20 egresados referente a la formación investigativa en la UMB, están el 50% de acuerdo con la formación recibida, el 75% indican que no se evidenció participación en actividades de extensión universitaria

durante su formación, el 70% manifiesta que hubo casi nula asesoría por parte de los docentes en actividades de extensión universitaria y el 80% que no existían actividades de proyección que fueran notorias, lo cual refleja que en sus inicios la UMB no efectivizaba adecuadamente las actividades investigativas, de responsabilidad social y de extensión universitaria, tal como se viene llevando a cabo en el presente.

**Tabla 6**  
Actividad de los egresados en la responsabilidad social

Actividades	Categoría empleada (frecuencia absoluta simple)			
	Si		No	
	Nº	%	Nº	%
Participación plena	2	10	18	90%
Acciones de solidaridad	6	30	14	70%
Planificación silábica	0	0	20	100%
Evaluación de la responsabilidad	0	0	20	100%

En la Tabla 6, referido a la opinión de los egresados referentes a la formación que recibieron en responsabilidad social en la UMB, el 90% opina que no hubo participación plena, el 70% que no existían actividades de solidaridad y ninguno informa que haya habido declaratoria de estas actividades en los sílabos o se hayan sometido a evaluación las mismas.

## **3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA**

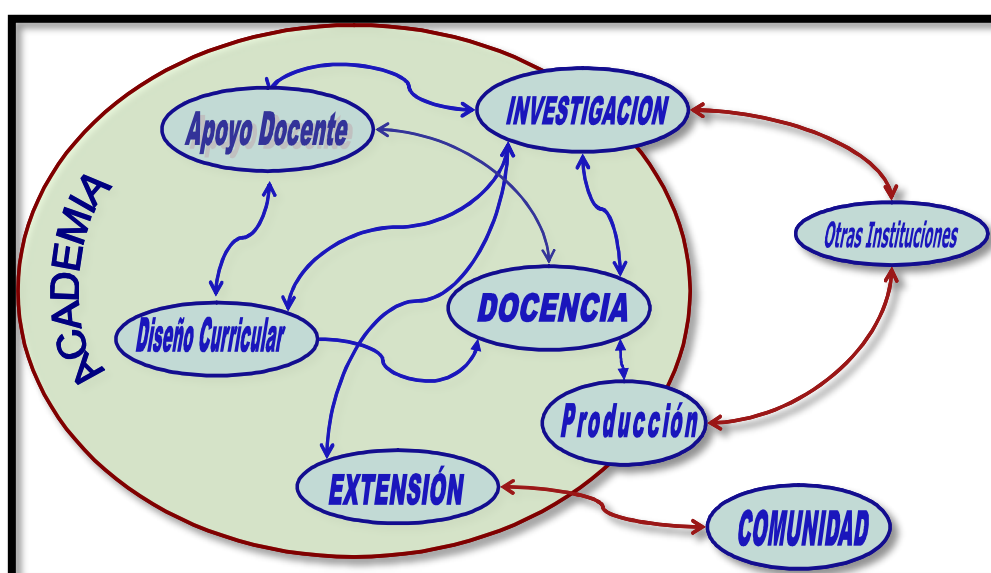
### **ABSTRACCIÓN DEL MODELO**

La necesidad de definir un modelo de gestión de la calidad universitaria radica en que permitirá exponer el conjunto de prácticas necesarias para amoldar a la realidad institucional la gestión académica a través de la gestión del conocimiento. En tal sentido, es necesario identificar qué conocimientos deben ser tomados en cuenta para orientar la gestión. Una vez definido lo que se quiere gestionar, se debe precisar y definir los pasos para encauzarla y hacer que la gestión sea más efectiva. La unidad de Servicios Estudiantiles, está conformada a nivel teórico por las siguientes áreas: Admisión, Registro y Control de Estudios; Asesoría Académica y Orientación al Estudiante; Servicio de Salud y Bienestar Social y Biblioteca. El área de Docencia teóricamente está compuesta por las unidades de: Evaluación y Diseño Curricular; Recursos para el Aprendizaje y Departamentos Académicos. Y el área de Investigación, Extensión, Postgrado y Producción, está conformada por unidades estructurales de Investigación y Postgrado y Extensión y Producción. Considerando estos elementos académicos, se plantea que el campo productivo y la comunidad conforman el capital relacional.

1. Determinar el conocimiento existente a través de memorias de información, donde cada individuo de la organización documente los pasos que realiza para alcanzar su objetivo. Lo que quiere decir, que cada dependencia debe tener su propio manual operativo.
2. Almacenar conocimientos a través de medios o sistemas de comunicación, para transmitir la información depositada y que todos puedan acceder a esa información que será utilizada en la generación de nuevos conocimientos.
3. Crear nuevos conocimientos a través de la ejecución de proyectos académicos, de investigación y de extensión que permitan innovar, donde la extensión y la responsabilidad social universitaria interactúan.
4. Organizar y transformar el conocimiento diseñando actividades y procedimientos para asegurar que los adquiridos sean incorporados y

puestos en acción. Se trata de asegurar que el sistema esté funcionando correctamente y se convierta en hábito por lo tanto exista un empoderamiento, lo que conlleva a una organización basada en el conocimiento.

Para ejecutar la primera etapa se deben definir las áreas académicas que estarán conformadas y gestionadas por las comunidades del conocimiento. Las comunidades de conocimiento son grupos de personas que compartirán información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común, donde el grupo aporta valor. Se basan en la confianza y desarrollan una manera de hacer las cosas que es común, junto con un propósito o misión que también es común.



Modelo de Gestión de la calidad de procesos universitarios donde se evidencia la acción y comunicación de la comunidad con la academia: universidad.

### **3.3. PROPUESTA**

El Modelo de la Responsabilidad Social Universidad Mejía Baca (UMB) es una propuesta institucional para orientar las acciones de integración entre la Universidad y la sociedad en el ámbito local, nacional e internacional, para la creación, la transmisión, la aplicación y el intercambio de conocimientos que permitan la construcción de una sociedad solidaria y equitativa. La Educación Superior ante la luz de los retos planteados por la globalización y el sorprendente avance de la tecnología debe redefinir muchas de sus tareas sustantivas, en especial aquellas que se relacionen con las necesidades de la sociedad en materia de Gestión, Formación, Investigación y Extensión. Un punto clave en su misión está dirigido a destacar las tareas de las universidades, a llevar a cabo esfuerzos para elevar la formación pedagógica, investigativa y de proyección social de los profesionales, lo cual contribuirá a una mejor preparación de los egresados universitarios.

Gestión, Formación, Investigación y Extensión son expresiones de una gran tarea encomendada a las instituciones de Educación Superior, que ha llevado a un proceso en el que la extensión enriquece la formación, la investigación y la gestión. En el mundo académico contemporáneo la relación entre estas cuatro funciones no es un tema superado como algunos piensan y quieren hacer creer; siendo la gestión y la formación quien establece predominio sobre la investigación y la extensión. En la actualidad resulta oportuno, plantear la relación entre la Universidad y la Sociedad, pues de esta manera se puede evidenciar que la Universidad tiene una función social, que influye y transforma su entorno, es decir, es un auténtico factor de transformación social, y por lo tanto, según sea el fin que se proponga, ayudará a construir una sociedad con determinadas características.

La Universidad debe contribuir a la solución de los problemas críticos que aquejan a la sociedad y ellos deben percibirse a través de la identificación de necesidades sociales, económicas, políticas y asistenciales que son poco satisfechas, a través de las acciones que se realizan y que requieren soluciones.

Por ello se debe realizar un diagnóstico de los principales problemas que aqueja a nuestro departamento de Lambayeque. Paralelo a ello, se debe trabajar a la par con las áreas y líneas de investigación ya que éstas están ligadas con los

principales problemas detectados en la comunidad. Por otra parte, la universidad requiere estar a tono con los nuevos tiempos, es decir, definir la visión integral de sus funciones académicas: gestión, formación, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma, a partir de una comunicación oportuna, como eje transformador que le permita, a través de la creación y difusión del conocimiento, lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda y la coherencia interna que debe reinar en la universidad, en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las instituciones de educación superior, tratando de hacer compatible el discurso con la acción.

### **3.3.1. Modelo de responsabilidad social universitaria**

La responsabilidad social universitaria en conjunto con la misión, visión y las funciones de la UMB, aplicada de la Universidad, la Responsabilidad Social, permite plantear el compromiso social universitario con participación de la comunidad, planteando alternativas de solución a los problemas y necesidades sociales del país, orientada a sectores más vulnerables y basada en una interrelación justa, democrática, retroalimentada y respetuosa entre la universidad y la sociedad sustentada, en la ética de la acción universitaria, orientada al desarrollo humano sostenible.

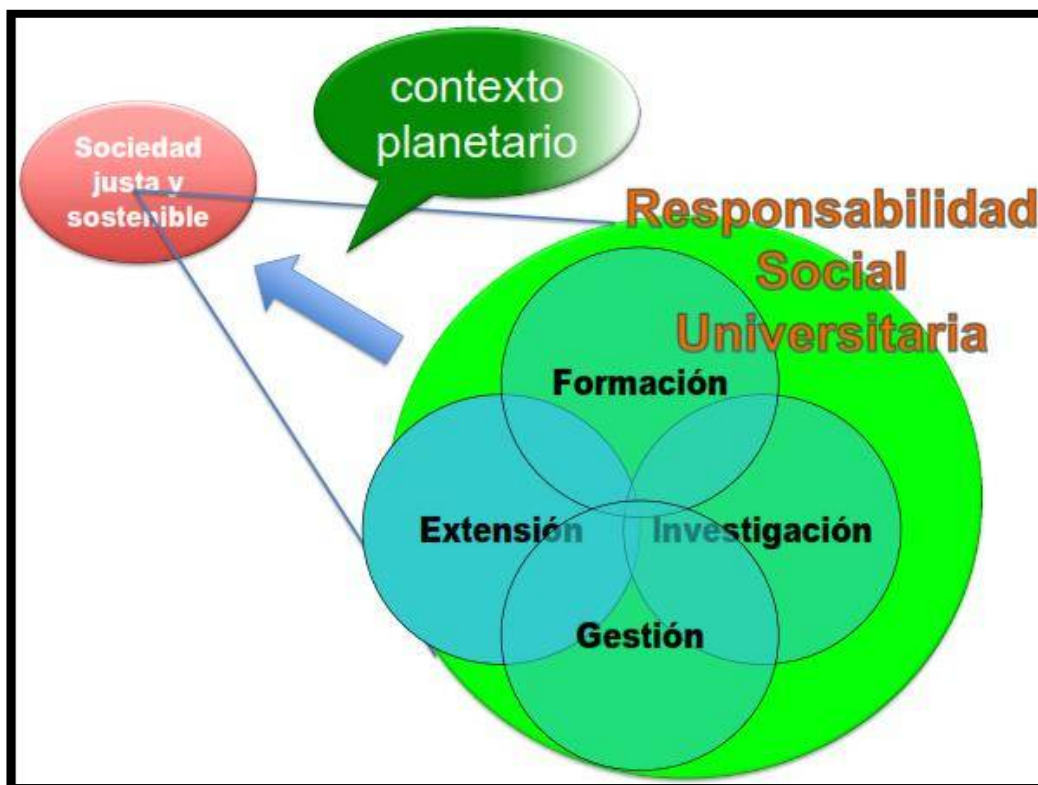
Este compromiso se asume como la característica esencial, donde prima el vínculo sociedad-Universidad, donde el desempeño de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y egresados) a través de la gestión responsables de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales de la Universidad, genera un diálogo participativo con actores sociales con el objetivo de promover o facilitar el cambio social, lo que implica una praxis basada en el respeto por el otro, la confianza, la participación y el reconocimiento mutuo y la diversidad.

El presente modelo estratégico de empoderamiento basado en la responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria; su punto de partida es aprovechar que la responsabilidad social está incluida en el diseño curricular como actividades co curriculares; trabajándolas cada semestre académico por colectivo ciclo; donde los docentes y estudiantes realizan un diagnóstico de los diversos problemas que aquejan a nuestra comunidad lambayecana, haciendo

partícipe a la comunidad misma; planificando con ayuda de las áreas y líneas de investigación; que posterior a ello se puede perfeccionar las áreas y líneas dirigidas a la responsabilidad social.



Vallaes, 2014



Vallaes 2014



### **3.3.2. La Contextualización del Modelo de la Responsabilidad Social de la Universidad Juan Mejía Baca**

Comprende tres aspectos: Marco general, marco legal y marco institucional.

#### **A. Marco General**

##### **Vallaes y sus 4 procesos integrados en una Universidad social y ambientalmente responsable**

La RSU no es extensión solidaria, es política de toda la universidad en los procesos de gestión, formación, investigación y extensión. La responsabilidad social de la empresa no es filantropía, los universitarios tienen mucha dificultad en entender que la RSU no es extensión solidaria. Dentro de la rutina mental que define a la universidad latinoamericana con base en el famoso tríptico "formación, investigación, extensión", la RSU viene espontáneamente a ser pensada desde la idea de una extensión bien intencionada hacia los más vulnerables. Así se confunden fácilmente iniciativas de proyección social solidaria con iniciativas de responsabilidad social universitaria. Desgraciadamente, ninguna buena acción emprendida hacia miembros de la sociedad permite satisfacer las exigentes condiciones de una responsabilidad por los impactos universitarios en la sociedad, impactos que van mucho más allá de lo que puede pretender resolver el mejor programa de proyección social.

Esto constituye el gran aporte teórico y práctico de la RSU. Siendo una política de gestión de toda la universidad, tanto en sus tres funciones substantivas como en su administración central, la RSU permite introducir muchas problemáticas nuevas en la reflexión de la universidad sobre su relación con la sociedad: la temática del buen gobierno universitario, la del campus ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la de la revisión curricular a la luz de los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy, etcétera. La RSU abre la caja de Pandora de todo un conjunto de temas de mucha importancia epistemológica, ética y social, pero que permanecían velados y vetados en el modelo de la extensión, modelo que servía sin querer al dudoso propósito de "inmunizar" a la formación, la investigación y la administración central contra la necesidad de responsabilizarse por sus respectivos impactos sociales y ambientales negativos, puesto que se confiaba al área de Extensión el cuidado del buen actuar

institucional para con la sociedad, liberando a las otras áreas de tal fastidiosa preocupación.

Al contrario, la RSU exige una coherencia institucional permanente en todos los procesos organizacionales, una congruencia entre el decir y el hacer desde la compra de papel hasta la organización del plan curricular y el manejo de las líneas de investigación. Luego, la extensión se beneficia mucho con la RSU, puesto que tal política general de gestión ética coherente de la institución protege a la extensión contra la tendencia actual en reducirla a una mera función de venta remunerada de servicios a las empresas, y promueve la articulación de la extensión con la formación y la investigación. En efecto, la RSU obliga a la sintonía entre las tres funciones substantivas, tradicionalmente disgregadas en la universidad. Recordemos que la universidad es una organización de origen medieval y fragmentada en islotes en los cuales cada quien está muy celoso de su independencia y genuinidad. Es así como, por ejemplo, metodologías como el aprendizaje-servicio pueden permitir tumbar paredes organizacionales y hacer que el departamento de Extensión sea considerado (¡por fin!) como un verdadero departamento académico que nutre permanentemente la labor de las facultades y los centros de investigación.



Vallaes, 2014

### **Argentina: Reforma de Córdoba**

Una de las principales propuestas que vislumbra la Reforma de Córdoba (1918) fue el papel que debe cumplir la Universidad para aportar el desarrollo de cada país, la extensión universitaria y la proyección hacia la sociedad son aspectos legados por el espíritu reformista latinoamericano. (Bueno, 2004).

### **Pedagogía liberadora de Paulo Freire**

Para la postura freireriana la verdadera educación es praxis (reflexión-acción) del ser humano sobre el mundo para transformarlo. Para Freire la educación auténticamente humanista es la que integra a la persona con la realidad próxima, que le permite alcanzar la libertad real, en búsqueda de la verdad, recreando el mundo de forma autónoma. Dentro de la labor educativa que realiza el ser humano, Freire critica la intervención asistencial porque despoja de responsabilidad a la persona. Freire plantea la educación como el compromiso y la responsabilidad que asumen las personas en la praxis, los cuales les permiten conocer y lograr la libertad mediante la transformación de la realidad esto, en suma, es una invitación para que las instituciones educativas y sus miembros asuman un compromiso de acción coherente con los principios éticos de la socialización, respetando la condición humana.

### **Universidad Popular de Antonio Cornejo Polar**

El modelo de Universidad Popular que propuso Cornejo Polar es la de una institución “al servicio de los intereses del pueblo a recuperar, producir y difundir el saber que beneficie material y espiritualmente a las grandes mayorías y no solo a los sectores privilegiados de América Latina. Por último, pero no menos importante, esta universidad popular está destinada a indagar las raíces de la identidad dentro de la pluralidad cultural y a enrumbar los factores de signos que permitan su afirmación y desarrollo. (Bueno, 2004)

### **Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Comisión Delors, 1996)**

La comisión considera que la educación a lo largo de la vida es la llave para entrar al tercer milenio y se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser. De estos cuatro pilares en Modelo de

Responsabilidad Social Universitaria de la UMB destaca de aprender a vivir juntos. La comisión, presidida por Delors, insiste en este pilar “aprender a vivir juntos conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad y, a partir de ahí, creará un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes a la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos gracias justamente a esta comprensión de que las relaciones de interdependencia son cada vez mayores”.

Es ideal de una vida mejor para la humanidad, lo que está en juego en cada proyecto educativo, nos recuerda UNESCO, “La utopía orientadora que debe guiar nuestros pasos consiste en lograr que el mundo converja hacia (una) mayor comprensión mutua, hacia una intensificación del sentido de la responsabilidad y de la solidaridad, sobre la base de aceptar nuestras diferencias espirituales y culturales, al permitir que todos tengan acceso al conocimiento, la educación tiene un papel muy concreto que desempeña en la realización de esta tarea universal ayuda a comprender el mundo t a comprender al otro, para así comprender mejor a asimismo”.

## **B. Marco Legal**

Ley Universitaria, Ley 30220 y el nuevo enfoque de Responsabilidad Social Universitaria. La nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220) considera que la RESPONSABILIDAD SOCIAL debe concretarse en las siguientes dimensiones: académica, de investigación y de participación en el desarrollo social, dado que es fin de la universidad peruana “formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de Responsabilidad Social, de acuerdo a las necesidades del país” (art. 6°).

Las universidades públicas y privadas se integren “en redes interregionales, con criterios de calidad, pertinencia y Responsabilidad Social, a fin de brindar una formación de calidad, centrada en la investigación y la formación de profesionales” (art. 4°). La Ley Universitaria en los artículos 124° y 125°, contempla las acciones de responsabilidad social universitaria.

Artículo 124°. Responsabilidad social universitaria: La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la Universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicio de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles entre los miembros de la comunidad universitaria sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. Y al bienestar de la sociedad. Comprende a toda la comunidad universitaria.

La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye el desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Comprende a toda la comunidad universitaria.

Artículo 125°. Medios de promoción de la responsabilidad social universitaria: Cada Universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia y establecen los mecanismos que incentiven su desarrollo, mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos.

El proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión ambiental e institucional respectivamente.

## **C. Marco Institucional**

### **Estatuto de la UMB**

El Estatuto de la Universidad (2015) aborda la vinculación con la sociedad a través de las actividades de extensión universitaria y proyección social que se define de forma específica en los siguientes artículos:

Artículo 113°. La Responsabilidad Social en la Universidad es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad,

al ejercer sus funciones académica, de Investigación y de Servicios de Extensión, participando en el desarrollo local, regional y nacional, por lo tanto, compromete a toda la Comunidad Universitaria.

Artículo 114°. La Responsabilidad comprende el estudio, asesoría, prestación de servicios, la difusión de conocimientos, el apoyo al espíritu emprendedor y trabajo empresarial, la identidad cultural, el desarrollo sostenible y otros casos orientados al beneficio de la comunidad u organismos extrauniversitarios. A asimismo incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria en el ambiente en que se desenvuelven y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas.

Artículo 115°. El Departamento de Responsabilidad Social es la unidad encargada de orientar, coordinar y organizar sus actividades con participación de docentes y estudiantes, coordinando con las instituciones correspondientes de la Universidad para el mejor desarrollo de sus funciones.

Artículo 116°. La Universidad establece un programa de servicio social universitario, con la finalidad de extender temporalmente sus actividades a través de los estudiantes y docentes, promoviendo la identidad con la problemática social y la búsqueda de alternativas de solución.

Artículo 117°. Los programas y/o actividades no deben comprometer presupuestos adicionales al ordinario de la institución, por lo que se proyectan y realizan como autofinanciadas, con excepción de los programas de impacto comunitario, cuyo aporte es el 2% del plan de inversión.

### **Plan Estratégico Institucional (2016-2018)**

Existencia de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de actividades formativas e institucionales de responsabilidad social a través de la extensión universitaria, la difusión de la cultura, la proyección social y el servicio social, lo que se ve fortalecido porque la naturaleza de las carreras profesionales ofertadas tienen gran demanda en las actividades de apoyo social; sin embargo, hay insuficiente participación de un gran número de docentes en actividades de responsabilidad

social, a lo que se suma el presupuesto limitado para actividades de responsabilidad social especialmente las formativas.

Existe insuficiente oferta de talleres artísticos a los estudiantes, a lo que se aúna la disminución de la identidad cultural local de los estudiantes y escasa preocupación por cultivo de valores artísticos.

La universidad tiene, difunde y pone en práctica políticas de protección al medio ambiente, promocionando el reciclado y reúso de materiales y la eliminación adecuada de residuos sólidos y aparatos electrónicos.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL PEI

### A. Impulsar los Centros de Asesoría y Consejería

Indicadores de Gestión	Meta	Iniciativas/actividades estratégicas	Temporalidad			Responsable
			2016	2017	2018	
Cantidad de asesorías y consultorías brindadas	10% de incremento en consultas con respecto al año anterior	- Dotar de infraestructura y condiciones adecuadas				- Gerencia General - ODRS

### B. Organizar cursos de extensión y eventos de Proyección social

Indicadores de Gestión	Meta	Iniciativas/actividades estratégicas	Temporalidad			Responsable
			2016	2017	2018	
Número de cursos en ejecución (presenciales, semipresenciales y virtuales)	75% de ejecución anual de los cursos programados	- Estudio de mercados - Proyectos de las actividades - Informe de las actividades				- Gerencia General - ODRS
Número de eventos de Proyección	100% de ejecución de los eventos programados	- Programar los eventos dentro del Plan Anual de Responsabilidad Social - Gestionar el financiamiento de los eventos.				- Gerencia General - ODRS
Cantidad de actos y eventos públicos	12 actos y/o eventos por año.	- Planear y organizar eventos académicos, culturales, deportivos y sociales.				- Gerencia General - ODRS

### C. Promover en la comunidad universitaria medidas de protección del medio ambiente

Indicadores de Gestión	Meta	Iniciativas/actividades estratégicas	Temporalidad			Responsable
			2016	2017	2018	
Niveles de avance de la medidas de eco eficiencia implantadas	100% de las medidas implementadas desde el año 2017	- Planear y monitorear las medidas de eco eficiencia por medio de subcomités a nivel de toda la Universidad				- Gerencia General - ODRS



Número de actividades	1 actividad por carrera profesional cada año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir en actividades extracurriculares de cada Carrera</li> <li>- Planear actividades relacionadas al medio ambiente.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia General</li> <li>- ODRS</li> </ul>
-----------------------	---	---	--	--	--	--

#### D. Impulsar convenios de cooperación entre universidad y entidades públicas y privadas

Indicadores de Gestión	Meta	Iniciativas/actividades estratégicas	Temporalidad			Responsable
			2016	2017	2018	
Número de convenios ejecutándose efectivamente	75% de convenios funcionando desde el año 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y establecer compromisos con las Carreras profesionales</li> <li>- Promover suscripción de convenios.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente CO</li> <li>- Gerencia General</li> <li>- ODRS</li> </ul>

## **Reglamento General de la UMB**

El Reglamento General de la Universidad (2015), a la Responsabilidad social la engloba como una serie de actividades universitarias proactivas que aportan a la sostenibilidad del planeta y contribuyen al Desarrollo Humano.

Así mismo a la Extensión Universitaria y Proyección Social lo define como los procesos complementarios a través de los cuales la universidad despliega sus funciones integrando la teoría con la práctica profesional en favor del desarrollo social y la mejora de la calidad de vida de las poblaciones. (Artículo N°8)

Artículo 148°. La Oficina de Responsabilidad Social, se encarga de la gestión ética y eficaz del impacto generado por la Universidad en la sociedad al ejercer sus funciones académica, de Investigación y de Servicios de Extensión, participando en el desarrollo, local, regional y nacional; por lo tanto compromete a toda la Comunidad Universitaria.

Es la encargada de proponer las normas, procedimientos y políticas de todo lo relacionado a la Proyección Social, extendiendo el quehacer universitario hacia la comunidad; asimismo proyectar y mejorar la imagen de la Universidad en la colectividad.

Artículo 149°. La Oficina de Responsabilidad Social, tiene las siguientes funciones:

- a. Gestiona el impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria en el ambiente en el que se devuelven y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas.
- b. Propone políticas de gestión y genera procedimientos administrativos para la implementación de acciones y actividades de extensión y proyección universitaria.
- c. Planifica, organiza, ejecuta y evalúa la labor de proyección social y extensión universitaria en el ámbito Institucional.
- d. Propicia la vinculación de la Universidad con la colectividad local y regional.
- e. Coordina con las diferentes dependencias de la Universidad la asistencia,

asesoramiento y apoyo técnico a los sectores organizados de la región.

- f. Coordina con las instancias respectivas de la Institución, la difusión de las actividades académicas, administrativas, producción de bienes y prestación de servicios que desarrolla la Universidad.
- g. Promueve y organiza eventos culturales y científicos, de promoción de la ciencia, el arte, la tecnología, con los centros específicos de las Facultades o Carreras Profesionales, según sea el caso.
- h. Organiza, apoya y asesora a los diferentes grupos artísticos de la Universidad.
- i. Establece un programa de servicio social universitario con la finalidad de extender temporalmente sus actividades a través de los estudiantes y docentes, promoviendo la identidad con la problemática social y la búsqueda de alternativas de solución.

### **3.3.3. Dependencia y estructura organizacional**

La Oficina de Responsabilidad Social depende de la Vice Presidencia Académica. La Oficina de Responsabilidad es responsable de planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las políticas y directivas de la extensión universitaria y proyección social de los procesos de certificación y de vinculación con egresados y con grupos de interés, en función a las necesidades de la sociedad y el desarrollo sostenible.

#### **3.3.3.1. Políticas de responsabilidad social universitaria**

Para la UMB, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es parte de su misión y de una política institucional. Orientada a desarrollar los vínculos entre la Universidad y su entorno. De un lado la Universidad debe responder a las demandas y oportunidades de la sociedad de la que forma parte a través de la formación de profesionales competentes, la producción de conocimientos pertinentes y la ejecución de proyectos orientados a propiciar el bien común, de otro lado debe incorporar en su quehacer académico los aprendizajes que la colaboración directa con la sociedad generan: renovando su propuesta educativa, abriendo nuevos temas de investigación, generando metodologías de enseñanza-aprendizaje y recuperando las competencias que en su colaboración con la población van adquiriendo los miembros de la comunidad universitaria.

Así la RSU debe beneficiar tanto a la sociedad en términos de calidad de vida como a la comunidad universitaria en términos de su formación integral y continua y sus competencias generales y de especialidad. Así la UMB a través de sus tres tareas básicas (formación integral, la investigación y la responsabilidad social), siendo coincidente a su propuesta educativa y sus políticas de investigación, pues se sustenta en sus valores institucionales fundamentales.

### **3.3.2.2. Objetivos Estratégicos**

- Promover la articulación permanente de las tareas básicas de la universidad con las demandas y oportunidades del país con el fin de generar nuevos conocimientos, actitudes y sensibilidad en la comunidad universitaria, que contribuyan al bien común en concordancia con su mandato estatutario.

- Contribuir a la construcción de nuevas formas de relación universidad-sociedad a partir de propuestas y proyectos de colaboración con la población e instituciones diversas para promover la mejora de la calidad de vida, una convivencia, solidaria, justa, equitativa, y el reconocimiento positivo y cuidado de la diversidad social, cultural y medioambiental del país.

- Fomentar en la universidad un clima institucional que sostenga y aliente una convivencia basada en el cuidado mutuo, el buen trato y el respeto entre sus miembros, aporte al bienestar laboral y la gestión transparente y promover el cuidado de nuestro medio ambiente y el desarrollo de un campus sostenible.

### **3.3.4. Modelo estratégico de RSU en sus cuatro procesos universitarios**

La duración para la ejecución de esta propuesta puede ser de un año aproximadamente; uniendo los cuatros procesos universitarios respectivamente:

**a. Gestión:** Busca implementar y mejorar el sistema de gestión administrativo de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales para mejorar el comportamiento organizacional responsable con la sociedad y medio ambiente; permitiendo sensibilizar y comprometer con los principios de RSU con los grupos de interés interno. En este proceso participan las autoridades, directivos, administrativos y proveedores. Las acciones a realizar en este proceso son las siguientes:

- Difusión del concepto de RSU a la comunidad universitaria.

- Promover la gestión medioambiental a través de un adecuado plan de acción ambiental.
- Elaborar un programa de buenas prácticas laborales; con el objetivo de lograr un clima laboral favorable.
- Práctica de derechos humanos, equidad de género y no discriminación.
- Formar un comité de RSU y monitorear el trabajo con las diversas áreas de la comunidad universitaria hacia adentro y afuera.
- Buen gobierno universitario con transparencia y democracia.
- Comunicación y marketing responsable.

**b. Formación:** Busca asegurar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje socialmente responsables en estudiantes y docentes (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). Promueve la elaboración y gestión de un currículo pertinente y prospectivo para el desarrollo de la sociedad y vincula a las carreras profesionales con los proyectos de extensión universitaria sostenibles, dirigidos a la comunidad, fomentando la interdisciplinariedad y promoviendo el enfoque RSU. En este proceso participan estudiantes y docentes. Las acciones a realizar en este proceso son las siguientes:

- Elaboración de proyectos de RSU que definan soluciones priorizadas por la comunidad.
- Materias que contengan temas de RSU.
- Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario.
- Aprendizajes basados en proyectos sociales.
- Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares.

**c. Investigación:** Busca una concertación de las líneas de investigación universitaria para el fortalecimiento del conocimiento en el desarrollo social sostenible a partir de la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad, la difusión y el ejercicio ciudadano. Participan en este proceso el personal docente investigador, estudiantes, egresados y organizaciones civiles, públicas o privadas. En este proceso participa el personal docente investigador, estudiantes y egresados, organizaciones civiles, públicas o privadas.

Las acciones a realizar en este proceso son las siguientes:

- Promoción de la inter y transdisciplinariedad.
- Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación.
- Difusión y transferencia de conocimientos socialmente +útiles hacia públicos desfavorecidos.
- Promoción de investigaciones en comunidad y aplicadas a temas de desarrollo.
- Elaborar un programa de fondos concursables en temas de incidencia pública.

**d. Extensión Universitaria:** Incentiva la acción colectiva de proyectos con actores externos que asegure un aprendizaje mutuo estableciendo vínculos (capital social) para el desarrollo social sostenible. Estos proyectos, programas y convenios contribuyen al desarrollo de la formación académica e investigación vinculadas a las carreras profesionales y promueven el enfoque de RSU. En este proceso participan los administrativos, docentes, estudiantes, egresados, organizaciones sociales públicas o privadas, empresas, empresas, etc. Las acciones a realizar en este proceso son las siguientes:

- Integración de la formación académica con la proyección social (comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo).
- Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad.
- Promoción de redes sociales para el desarrollo (creación de capital social).
- Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo (Convenios de RSU).
- Implementación de proyectos de asesoría gratuita.
- Programas de capacitación para la sociedad.
  - Rendición de cuentas permanente.

### **3.3.5. Estrategias para optimizar el trabajo de la RSU**

El trabajo de RSU aplica algunas estrategias para optimizar las actividades.

#### **3.3.5.1. Aprendizaje - servicio solidario**

La propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio parte de una premisa: la solidaridad y la participación ciudadana activa, además de ser contenidos de aprendizaje, pueden ser en sí mismas una manera innovadora de aprender contenidos, adquirir competencias y habilidades y modificar actitudes. Una propuesta interesante para difundir las fronteras de las estructuras es la aplicación del aprendizaje y servicio solidario en instituciones de educación superior. El desarrollo de una práctica de aprendizaje-servicio de calidad implica un aprendizaje riguroso, vinculado estrecha y simultáneamente a una acción solidaria planificada, que procura impactar en forma positiva y mensurable sobre la vida de una comunidad. La educación superior constituye quizás uno de los ámbitos más propicios y naturales para el desarrollo de diversos proyectos.

#### **3.3.5.2. Evaluación de impactos sociales de la Universidad**

La Universidad posee la capacidad de generar un conjunto de impactos en diversas facetas de la vida social y el entorno ante los cuales realiza un monitoreo permanente que le permita tomar acciones oportunas y pertinentes. Su principal preocupación se concentra en el desarrollo educativo y desarrollo humano local y global.

#### **3.3.5.3. Alianzas con egresados y grupos de interés**

La Universidad promueve el trabajo conjunto y permanente con los egresados y los grupos de interés como estrategia común de responsabilidad social.

#### **3.3.5.4. Captación de recursos para el desarrollo humano**

Para solventar las acciones de responsabilidad social universitaria se promueve la búsqueda de fuentes de financiamiento que provengan de organismos

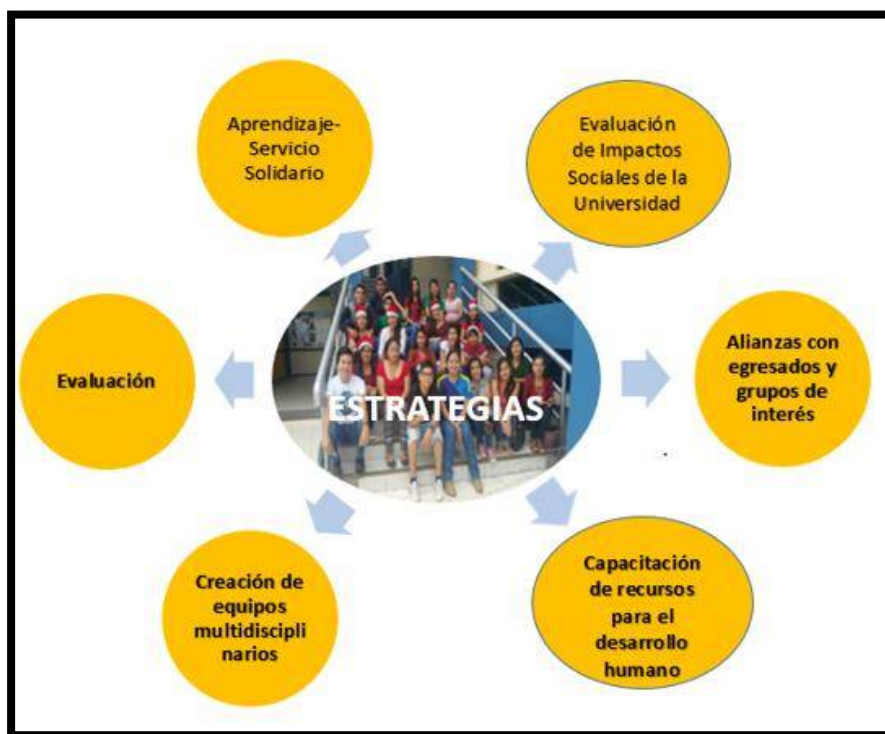
internacionales, fundaciones o empresas, cuyos recursos se orientarán exclusivamente en el desarrollo humano.

#### **3.3.5.5. Creación de equipos multidisciplinarios**

La Universidad promoverá la formación de equipos multidisciplinarios que desarrollen planes, programas, proyectos y acciones de Responsabilidad Social Universitaria.

#### **3.3.5.6. Evaluación - planeación para la rendición de cuentas y gestión transparente**

La gestión universitaria aplica la metodología de evaluación-planeación como un proceso continuo y dinámico que le permite organizar la rendición de cuentas a la sociedad y generar una política de gestión transparente.



Elaboración propia



# MODELO ESTRATÉGICO DE EMPODERAMIENTO DE LA RSU EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN MEJÍA BACA

## ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL TRANSITORIO UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN MEJÍA BACA



## MODELO ESTRATÉGICO DE EMPODERAMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

### Estrategias

- 1° Aprendizaje-servicio solidario
- 2° Evaluación de impactos sociales de la universidad
- 3° Alianzas con egresados y grupos de interés
- 4° Captación de recursos para el desarrollo humano
- 5° Atención a campos de acción prioritaria
- 6° Evaluación-planeación para la rendición de cuentas y gestión transparente

- Difusión del concepto de RSU a la comunidad universitaria.
- Promover la gestión medioambiental a través de un Plan de acción Ambiental.
- Elaborar un programa de buenas prácticas laborales.
- Práctica de derechos humanos, equidad de género y no discriminación.
- Formar un comité de RSU y monitorear el trabajo.
- Buen gobierno universitario con transparencia y democracia.
- Comunicación y marketing responsable.

- Promoción de la inter y transdisciplinariedad.
- Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación.
- Promoción de investigaciones en comunidad y aplicadas a temas de desarrollo.
- Elaborar un programa de fondos concursables en temas de incidencia pública.

Autoridades-Directivos-  
Administrativos-Proveedores

### Gestión

Estudiantes-Docentes

### Formación

- Elaboración de proyectos de RSU que definan soluciones priorizadas por la comunidad.
- Materias que contengan temas de RSU.
- Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario.
- Aprendizajes basados en proyectos sociales.
- Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares.

RSU

### Investigación

Docente investigador-  
Estudiantes-Egresados-  
Organizaciones

### Extensión Universitaria

Administrativos-  
Docentes-Estudiantes-  
Egresados-  
Organizaciones

- Integración de la formación académica con la extensión social.
- Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad.
- Promoción de redes sociales para el desarrollo.
- Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo.
- Implementación de proyectos de asesoría gratuita.
- Programas de capacitación para la sociedad.
- Rendición de cuentas permanente.

Elaboración Propia con apoyo bibliográfico de Vallaeys, 2014

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que:

1. Entre las características del desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, se encontraron debilidades como; escasa participación de los docentes en actividades de extensión universitaria, sumado a ello el presupuesto limitado para la inversión de proyectos, desinformación de las necesidades de ámbito social-regional nacional de los directivos y eso hace que se elaboren proyectos descontextualizados, desconocimiento del verdadero significado de la extensión universitaria, inadecuada descripción de las actividades de extensión universitaria en los sílabos, limitación tutorial sobre RSU y EU, reciente obligatoriedad del trabajo de articulación entre la investigación con la extensión universitaria, falta de diagnóstico de los problemas que aqueja una comunidad con la participación de la comunidad misma, falta de mecanismos para poner en disposición bibliográfica de los informes de extensión universitaria, limitación en infraestructura y equipamiento, escaso personal administrativo para cumplir las gestiones planificadas y en especial la falta de elaboración de programas de extensión universitaria.

Por otra parte se rescata que la universidad sí cuenta con políticas institucionales de responsabilidad social y de protección al medio ambiente; además de la entrega oportuna de los sílabos en cada semestre académico; mencionando de manera general las actividades formativas de investigación y responsabilidad social; habría que decir también que existen proyectos e informes de trabajos de extensión universitaria que se han realizado desde inicios de la universidad, así mismo existe una planificación de actividades y perspectivas estratégicas en documentos de gestión y por último existe la preocupación de mejorar la infraestructura de esta casa de estudios con el fin de brindar el mejor servicio a la comunidad universitaria.

2. Al Analizar histórico-tendencialmente el desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, se encontró que en sus inicios (2009 y 2010), la participación en la planificación y ejecución de proyectos de extensión universitaria fue escasa. Sin embargo desde el año 2011 y 2012 fue incrementando el nivel de participación, obteniendo mejores resultados desde el año 2017. Conviene subrayar que estos proyectos ejecutados no han generado impactos en la sociedad. Así mismo enfatizar que esta universidad es de data histórica reciente, que intenta ser el punto de partida para el proceso de cambio; que a su vez se encuentra comprometida toda la comunidad universitaria a través de la implementación de estrategias fundamentales a desarrollar a mediano plazo referentes a la responsabilidad social, además dentro de sus valores y principios institucionales destaca el de corresponsabilidad, habría que decir también en el proceso de posicionamiento la UMB tiene claro su ubicación estratégica, de fácil acceso geográfico y económico.

3. La propuesta del modelo está basado en los planteamientos de Vallaeys en el que se enfatiza la necesidad de integrar los cuatro procesos universitarios básicos de gestión, formación, investigación y extensión con las demandas científicas, profesionales y educativas que buscan un desarrollo local y global más justo y sostenible.

4. La extensión universitaria en la propuesta tiene la mira de integrar con la formación académica, luchar contra el asistencialismo y paternalismo, promoción de redes sociales para el desarrollo, participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo, implementación de proyectos de asesoría gratuita, crear programas de capacitación y rendición de cuentas permanentemente.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere:

- A. Perfeccionar el programa generado, haciendo la extensión universitaria como eje transversal en la formación profesional.
- B. Inculcar a los estudiantes la importancia de realización de diagnóstico de los diversos problemas que aqueja nuestra comunidad lambayecana.
- C. Sensibilizar y capacitar a los directivos, docentes y estudiantes en Responsabilidad Social Universitaria.
- D. Formar un comité de RSU conformado por los representantes de los diferentes ámbitos: Gestión, formación, investigación y extensión; con el fin de coordinar, gestionar y monitorear el trabajo con las diversas áreas de la comunidad universitaria hacia adentro y afuera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez De Zayas, Carlos M. (1999). Pedagogía como ciencia. La Habana. Cuba. El Pueblo y Educación.
- Ary Donald y otros (2000) Introducción a la Investigación Pedagógica. 2da Ed. México Edit. Mc Graw Hill.
- Barrón, A. (1996). Apoyo Social. Aspectos teóricos y aplicaciones. Madrid: Siglo XXI.
- Bueno, R y otros (2004). Avatares de la Cultura latinoamericana. Lima, Fondo Editorial UNMSM.
- Cabrera, P. (1998). Huéspedes del Aire: Sociología de las personas sin hogar en Madrid. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cabrera, P. (2000). La acción social con personas sin hogar en España. Caritas Española (Eds.), La exclusión social de personas sin hogar. Madrid: Cáritas Española.
- Cabrera, P. (2008). Personas sin hogar. En M. Hernández (Ed.), Exclusión social y desigualdad. Murcia: Ediciones de la Universidad de Murcia.
- De la Pisa, M. y Loret, M. (2012, 5 de Septiembre). La participación como herramienta de empoderamiento en procesos de inclusión social. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/2646>.
- Delors, J y otros. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Unesco.
- Duarte, & Alves. (2015). La Gestión de la Extensión Universitaria: Una nueva sinergia entre los tres pilares. Invenio.
- Estatuto de la Universidad Privada Juan Mejía Baca (2015).
- Federación Europea de Organizaciones Nacionales que trabaja con Personas sin Hogar. (2009, Septiembre). Empowerment for people using homeless services in Europe [Versión electrónica]. Empowering Ways of Working.
- García, & Alvarado. (2012). Responsabilidad Social universitaria como plataforma para el desarrollo de la comunidad. Multiciencias.

- Hernández Sampieri, Roberto, (2014). Metodología de la Investigación. 6ta.edición. Edit. Esfuerzo S.A. México.
  - Indecopi. Norma Técnica Peruana. (2011) NTP-ISO 26000, 2010. Guía de Responsabilidad Social. Guidance on Social Responsibility, (EQV. ISO 26000: Guidance on social responsibility). Lima, Perú.
  - Ley Universitaria N°30220. [http://www.minedu.gob.pe/reforma\\_universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma_universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
  - Plan Estratégico de la Universidad Privada Juan Mejía Baca (2015)
  - Reglamento General de la Universidad Privada Juan Mejía Baca (2015)
  - Tobón, S. (2007). Competencias en la educación superior. Bogotá: ECOE.
  - Titi, V. y N. Singh (1995). Empowerment for Sustainable Development: Towards Sustainable Development. Nueva York: Zed Books.
  - Uladech Católica. Documentos normativos y estratégicos. [http://www.uladech.edu.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=480&Itemid=151](http://www.uladech.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=480&Itemid=151).
  - Vallaey, F. (2011) “Los fundamentos éticos de la responsabilidad social”. Universidad París Este, Tesis Doctoral. Resumen.
- Vallaey. (2014). La responsabilidad social universitaria: ¿Cómo entenderla para querer practicarla? Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vallaey, F. (2014). Responsabilidad Social Territorial. <https://www.uv.mx/cuo/files/2014/06/PP-Seminario-IP-1-Francois.pdf>
  - Vidal, F. (2009). Fundamentos de exclusión social y empoderamiento. Madrid: Printed in Spain.

# **ANEXOS**



**ANEXO 01  
INSTRUMENTOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ  
GALLO**

**ESCUELA DE POSTGRADO  
PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**

**“Modelo estratégico de empoderamiento basado en la responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015”.**

**INSTRUCCIONES:**

**Distinguido (a) Docente:** A continuación se presenta el siguiente instrumento de investigación que determinará el nivel de responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo. Es por ello, que apelo a vuestra consideración y recibir su apoyo en responder con sinceridad y criterio cada ítem.

**A. CON RESPECTO A LA FORMACIÓN DOCENTE**

PREGUNTA	SI	NO
1. Presenta formación actualizada en Investigación Científica últimos 5 años (Diplomados, seminarios, maestrías, otros).		
2. Asiste a eventos científicos de su especialidad en los últimos 5 años.		
3. Produce ciencia divulgándola bajo la forma de artículos científicos en revistas indexadas en los últimos 5 años.		
4. Asesora proyectos e informes de investigación científica en su especialidad en el pregrado o post grado en los últimos 5 años.		
5. Participa como jurado de tesis, acreditado por la escuela en los últimos 5 años.		
6. Presenta producción científica a nivel de libro textos de su especialidad en los últimos 5 años.		
7. Está inscrito en Dina y Regina de CONCYTEC.		



8. Presenta en su sílabos una relación con el curso de Metodología de la Investigación Científica o investigación de cátedra.		
9. Promueve en su cátedra la investigación científica como parte integradora de su asignatura.		

**B. CON RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL DOCENTE**

PREGUNTA	SI	NO
10. Participa en la comunidad con los estudiantes para el desarrollo de su asignatura.		
11 Trabaja de manera conjunta con los actores sociales para el éxito de la cátedra.		
12 Participa con frecuencia de las actividades programadas por la oficina de responsabilidad social.		
13 Integra la docencia, la investigación y la extensión en la solución de un problema de la comunidad.		
14 Evalúa el impacto de sus actividades relacionadas con la responsabilidad social y extensión universitaria de manera conjunta con los estudiantes.		
15 Realiza cambios de mejora continua en su cátedra para la responsabilidad social con sus estudiantes.		
16 Participa en la distribución de Equipos con la oficina de responsabilidad social.		
17 Conoce si la función de Responsabilidad Social se realiza con mucho énfasis en la UMB.		
18 Rinde cuentas ante la superioridad de la labor efectuada en la comunidad a través de su cátedra.		
19 Presenta en el sílabo la planificación de la actividades de Responsabilidad Social a sus estudiantes.		

**Muchas Gracias!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**



**“Modelo estratégico de empoderamiento basado  
en la responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria en la  
Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015”.**

**INSTRUCCIONES:**

**Distinguido (a) Estudiante:** A continuación se presenta el siguiente instrumento de investigación que determinará el nivel de responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo. Es por ello, que apelo a vuestra consideración y recibir su apoyo en responder con sinceridad y criterio cada ítem.

**A.- CON RESPECTO A LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

PREGUNTA	SI	NO
1. Maneja los procesos de Investigación Científica adecuadamente.		
2. Asistió a eventos científicos en el último año.		
3. Produce ciencia divulgándola bajo la forma de artículos científicos en revistas en el último año.		
4. Participó o participa en proyectos de investigación científica en el último año.		
5. Ha participado en agrupaciones estudiantiles en el último año.		
6. Revisa los sílabos de sus asignaturas.		
7. Promueven en los cursos que lleva la responsabilidad social como parte integradora de su asignatura.		

**B.- CON RESPECTO A LA FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL**

PREGUNTA	SI	NO
8 Participa en la comunidad con sus compañeros estudiantes para el desarrollo de su asignatura.		
9 Trabaja de manera conjunta con los actores sociales para el éxito de la asignatura.		
10 Participa con frecuencia de las actividades programadas por la oficina de Responsabilidad Social de la UMB.		
11 Se siente integrado (a) con la docencia, la investigación y la extensión en la solución de un problema de la comunidad.		
12 Evalúa el impacto de sus actividades relacionadas con la responsabilidad social de manera conjunta con su docente.		
13 Realizan cambios de mejora continua en las asignaturas para la responsabilidad social con sus compañeros y docentes.		
14 Participa en la distribución de Equipos con la unidad de responsabilidad social de la UMB		

**Muchas Gracias!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**



**“Modelo estratégico de empoderamiento basado en la  
responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria en  
la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, 2015”**

**INSTRUCCIONES:**

Distinguido (a) egresado de la UMB, a continuación se presenta el siguiente instrumento de investigación que determinará el nivel de responsabilidad social y desarrollo de la extensión universitaria en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo. Es por ello, que apelo a vuestra consideración y recibir su apoyo en responder con sinceridad y criterio cada ítem:

**A.- CON RESPECTO A LA FORMACIÓN INVESTIGATIVA**

PREGUNTA	SI	NO
1 Se considera usted que posee sólidos conocimientos y habilidades para la Investigación Científica.		
2 Ha asistido con regularidad a eventos científicos en el último año.		
3 Produce ciencia divulgándola bajo la forma de artículos científicos en revistas especializadas en el último año.		
4 Participa en proyectos e informes de investigación científica en su especialidad en el último año.		
5 Ha participado como jurado de investigación.		
6 Participa como ponente en eventos científicos convocado por la orden profesional al que pertenece.		
7 Promueve la investigación científica como parte integradora de su labor.		
8 Conoce y participa de Dina y Regina de CONCYTEC.		

**B.- CON RESPECTO A LA FORMACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

PREGUNTA	SI	NO
9. Participa para la comunidad en el desarrollo de su labor.		
10. Trabaja de manera conjunta con los actores sociales para el éxito de su tarea profesional.		
11. Participa con frecuencia de las actividades programadas por la Oficina de Responsabilidad Social UMB u otra institución.		
12. Considera usted que su labor comunitaria ha sido fruto del trabajo de responsabilidad social en la UMB.		
13. Evalúa el impacto de sus actividades relacionadas con la responsabilidad social de manera conjunta con sus demás colegas.		
14. Realizan cambios de mejora continua en su plan de acciones.		
15. Participa apoyando en la distribución de donaciones ante desastres o campañas.		
16. Has realizado en este tiempo planteamientos de políticas públicas para mejorar los problemas de tu comunidad y ámbito laboral.		

**Muchas Gracias!**

## MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

N°	ASPECTO	EXISTENCIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Existencia de proyectos e informes de extensión universitaria.	X		Escasos informes de los 2 primeros años.
2	Participación de los docentes en las actividades de e RSU y extensión universitaria.	X		Escasa participación; son siempre los mismos docentes.
3	La universidad motiva el emprendimiento y la promoción para la sostenibilidad financiera de los proyectos de extensión universitaria.		X	Presupuesto limitado, los formativos son autofinanciados y los institucionales la universidad los solventa.
4	Existencia de mecanismos para la ejecución de proyectos de extensión universitaria.		X	Falta de diagnóstico de problemas de ámbito social-regional nacional, elaborado con la misma comunidad. No está incluido en los sílabos la actividad a realizar; pero si menciona las actividades formativas. Limitación tutorial sobre la RSU y E.U.
5	La extensión universitaria corresponde con las líneas de responsabilidad social de la universidad.	X		Éstas no fueron elaboradas con la comunidad.
6	Se articula la extensión universitaria con la investigación.	X		Hasta el 2016 se trabajaba de manera separada. Actualmente de manera conjunta.
7	Los informes de las actividades formativas se consideran como referencia bibliográfica en los sílabos.		X	No existe como bibliografía los antecedentes de informes de RSU y extensión universitaria.
8	Existe una planificación de actividades y perspectivas estratégicas en documentos de gestión.	X		Escaso personal administrativo para cumplir las gestiones panificadas.
9	Se preocupa la universidad por mejorar su infraestructura.	X		Posee limitaciones; pero busca mejorar (se creó rampas, accesos y baños en el primer piso para personas discapacitadas).
10	Existe la unidad y encargado de RSU.	X		No ha elaborado programas en extensión universitaria.

## ANEXO 02

### PANEL FOTOGRÁFICO\*





\*Material fotográfico cuya participación estuvo autorizado por los  
participantes