



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS TRABAJOS DE
TITULACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE POSGRADO DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR (IES) DE LA CIUDAD DE QUITO
HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)”**

Realizado por:

Lilia Elizabeth Terán Castrillón

Director del proyecto:

Msc. Jorge Izquierdo L.

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, marzo 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, LILIA ELIZABETH TERÁN CASTRILLÓN, con cédula de identidad # 170574435-5, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



CI. 1705744355

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS TRABAJOS DE
TITULACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE POSGRADO DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR (IES) DE LA CIUDAD DE QUITO
HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)”**

Realizado por:

Lilia Elizabeth Terán Castrillón

como Requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ha sido dirigido por el profesor

Msc. Jorge Izquierdo L.

quien considera que constituye un trabajo original de su autor



FIRMA

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:
Msc. Marco Pullas
Msc. Ider Salgado M.

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador



FIRMA



FIRMA

Quito, marzo 2019

DEDICATORIA

Este trabajo dedico en primer lugar, a mis padres e hijos, y además a los docentes y profesionales dedicados a la Gestión de Personas, así como, a todas aquellas personas que estén convencidas de que todos aportamos para una sociedad mejor en la medida en que somos capaces de contribuir con el desarrollo de los demás, desde dentro o fuera de las organizaciones.

A mis padres, quienes han sido un ejemplo en mi vida y me han enseñado que para lograr mis objetivos debo encaminar mis acciones con honestidad, tenacidad y respeto al ser humano, haciendo énfasis en la calidez, empatía y servicio a los demás, ante todo, enalteciendo las virtudes humanas y la verdad.

A mis hijos, fuente de mi inspiración diaria, para que nunca dejen de soñar y luchar por alcanzar sus sueños, con la seguridad de que sabrán dar lo mejor de sí en toda tarea que emprendan y, que tendrán siempre presente no transgredir los valores éticos en aras de satisfacer sus necesidades.

A todos los docentes y profesionales dedicados a formar personas, para que no desmayen en su quehacer, manteniendo en alto la labor de servir a los demás, con la esperanza de que este trabajo sirva de inspiración y afiance su vocación hacia la consecución de una sociedad más justa y humana.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y fortaleza cada día de mi vida, a mi familia por su apoyo permanente en este trayecto; a los profesores de la Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano de la UISEK por sus enseñanzas y acompañamiento en este camino; a todos quienes de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
CAPÍTULO 1.	15
1.1. INTRODUCCIÓN	15
1.1.1. Objetivo General	17
1.1.2. Objetivos Específicos	17
1.2. MARCO CONCEPTUAL	17
1.2.1. La Responsabilidad Social Universitaria y las Instituciones de Educación Superior	17
1.2.2. Competencias y Perfil de Egreso	21
1.2.3. Por qué medir el impacto de las IES en los estudiantes de posgrado	24
1.3. MARCO REFERENCIAL	24
1.4. MARCO HISTÓRICO	27
1.5. MARCO LEGAL	30
CAPÍTULO 2.	34
2.1. METODOLOGÍA	34
2.1.1. Tipo de Estudio	34
2.1.2. Método	34
2.1.3. Definición de Indicadores	34

2.1.4. Instrumento de investigación _____	36
2.1.5. Muestra _____	38
2.1.6. Fuentes de investigación _____	38
2.1.7. Procesamiento y análisis de los datos _____	39
2.1.8. Resultados obtenidos _____	40
CAPÍTULO 3. _____	41
3.1. RESULTADOS _____	41
3.1.1. Análisis de Datos _____	41
3.1.2. Resultados _____	52
CAPÍTULO 4. _____	54
4.1. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS _____	54
4.2. ALCANCE _____	55
4.3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA _____	55
4.4. QUÉ SE BUSCA _____	55
4.5. CARÁCTER DE LAS ESTRATEGIAS _____	56
4.6. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS _____	56
CAPÍTULO 5. _____	60
5.1. CONCLUSIONES _____	60
5.2. RECOMENDACIONES _____	61
ANEXOS _____	62
BIBLIOGRAFÍA _____	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cambio de Paradigma	19
Tabla 2: Opciones de Respuesta	37
Tabla 3: Mi disertación aporta a la solución de un problema social	41
Tabla 4: El contenido del programa de estudios de la maestría incluyó el reto de generar vínculos.....	42
Tabla 5: He tenido contacto con personas que pertenecen a sectores vulnerables	43
Tabla 6: Los trabajos/deberes realizados durante la maestría exigieron de mi la aplicación de un análisis crítico.....	44
Tabla 7: Durante la maestría he recibido información que me ha ayudado a ser consciente sobre la realidad social y como puedo	45
Tabla 8: <i>La maestría ha aportado a mi formación ética y ciudadana</i>	46
Tabla 9: La formación proporcionada en la maestría ha logrado crear en mí una clara conciencia de las implicaciones éticas.....	47
Tabla 10: Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad	49
Tabla 11: Los programas analíticos y el contenido de las asignaturas me han posibilitado un acercamiento a la realidad	50
Tabla 12: Los conocimientos que he recibido están actualizados	51
Tabla 13: Propuesta de Estrategias	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados de Aprendizaje	23
Gráfico 2: Mi disertación aporta a la solución de un problema social	42
Gráfico 3: El contenido del programa de estudios de la maestría incluyó el reto de generar vínculos.....	43
Gráfico 4: He tenido contacto con personas que pertenecen a sectores vulnerables....	44
Gráfico 5: Los trabajos/deberes realizados durante la maestría exigieron de mí la aplicación de un análisis crítico.....	45
Gráfico 6: Durante la maestría he recibido información que me ha ayudado a ser consciente sobre la realidad social y como.....	46
Gráfico 7: La maestría ha aportado a mi formación ciudadana.....	47
Gráfico 8: La formación proporcionada en la maestría ha logrado crear en mí una clara conciencia de las implicaciones éticas.....	48
Gráfico 9: Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad	49
Gráfico 10: Los programas analíticos y el contenido de las asignaturas me han posibilitado un acercamiento a la realidad	51
Gráfico 11: Los conocimientos que he recibido están actualizados	52

RESUMEN

El presente documento es el resultado de un proceso exploratorio que se llevó a cabo con estudiantes de cuarto nivel de tres maestrías, que se encuentran cursando el último período - primera cohorte -, en una unidad académica de una IES de la ciudad de Quito, con la finalidad de establecer si los trabajos de titulación se orientan a cumplir diez indicadores previamente determinados de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), partiendo del análisis de cinco variables relacionadas con las competencias definidas en los respectivos perfiles de egreso. Los datos se obtuvieron a través de una encuesta realizada a una muestra de 23 de estudiantes inscritos y que asisten regularmente a las aulas de estos tres programas. Como resultado de este proceso se concluyó que es necesario plantear estrategias para incentivar a los estudiantes a producir trabajos de titulación alineados a los criterios de RSU, que aporten efectivamente a la misión de la IES y, por tanto, al crecimiento social del Ecuador.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria, Instituciones de Educación Superior, Competencias, Perfil de Egreso, Indicadores.

ABSTRACT

This document is the result of an exploratory process that was carried out with fourth level students of three masters, who are studying the last period - first cohort -, in an academic unit of an IES of the city of Quito, with the purpose of establishing whether the degree works are aimed at meeting ten previously determined indicators of University Social Responsibility (RSU), based on the analysis of five variables related to the competencies defined in the respective graduation profiles. The data was obtained through a survey conducted on a sample of 23 students enrolled and regularly attending the classrooms of these three programs. As a result of this process, it was concluded that it is necessary to propose strategies to encourage students to produce degree works aligned to the RSU criteria, which effectively contribute to the mission of the IES and, therefore, to the social growth of Ecuador.

Keywords: University Social Responsibility, Higher Education Institutions, Competences, Graduation Profile, Indicators

La Universidad responsable socialmente va formando el pensamiento, los afectos, la espiritualidad y la voluntad de acción hacia un mundo en el que prevalezca la dignidad y las oportunidades para todos, que no es hoy lo que tenemos en América Latina, ni en el mundo globalizado.

**Luis Ugalde, s.j., Presidente AUSJAL
(2009)**

CAPÍTULO 1.

1.1. INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han cumplido desde su inicio el rol de ser un agente social y, como tal, han tenido a través de los tiempos la responsabilidad de transformar las sociedades partiendo de la experiencia de las civilizaciones para generar el conocimiento científico, es así que, han sido la base para el desarrollo económico y social de la humanidad. Las estrategias para transferir ese legado a los estudiantes en una época en que el cambio es permanente y las demandas son diferentes, producto de realidades distintas, ya no son efectivas. Las capacidades inherentes a la actividad profesional pierden validez con el pasar de los días debido a los efectos de la globalización y el desarrollo tecnológico constante; el conocimiento de hoy cae en la obsolescencia en instantes, y la experiencia y la práctica dejan de ser eficaces, con el riesgo de dejar de lado la ética.

Como consecuencia de esta dinámica, las empresas se empeñan en incorporar a sus equipos personas con competencias claves, que apoyen su crecimiento y generen un valor agregado para sobresalir en un mercado competitivo, que prioriza el cuidado del ambiente y lo social además de lo económico, en un tiempo en el que prevalece la flexibilidad y la incertidumbre. Estas circunstancias generan para las IES la necesidad de crear un nuevo modelo educativo que coadyuve a consumir la Responsabilidad Social Universitaria (RSU en adelante), reflejada de forma explícita e implícita en sus misiones. Este reto relativo a sus relaciones con la sociedad y sus nuevos desafíos, adquiere gran relevancia siendo imperativo que las IES sufran profundas transformaciones a partir de una toma de conciencia sobre el impacto de sus acciones, sustentadas en criterios éticos y busquen ser parte de procesos de cambio estructurados

e innovadores, en procura de consolidar su quehacer como un solo cuerpo.

Por consiguiente, uno de los elementos que reflejan el grado de conciencia social adquirido por los estudiantes universitarios es la orientación de los trabajos de titulación hacia la RSU, sean estos emprendimientos o proyectos a desarrollarse dentro de las organizaciones donde prestan sus servicios profesionales o laborales. La expectativa de la IES, objeto de estudio, es que los trabajos de titulación de posgrado al ponerse en ejecución generen un impacto positivo en la sociedad y sean un referente de RSU. De ello, se deriva el afán de generar una “Propuesta de estrategias para orientar los trabajos de titulación de los estudiantes de posgrado de una Institución Educativa Superior de la ciudad de Quito hacia la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)”, que aporte a fortalecer en los estudiantes el espíritu social, además satisfacer las exigencias legales y reglamentarias.

Por último, cabe destacar el valor de este trabajo para los diferentes grupos relacionados con la actividad académica. En primera instancia, favorecerá a los estudiantes – maestrantes - a mejorar su calidad profesional y satisfacción personal, al haber generado propuestas viables en beneficio de la sociedad, producto del cambio impulsado por una actividad profesional responsable; los docentes, podrán enfocar efectivamente o afianzar su labor hacia los objetivos de RSU de su institución con un compromiso ético permanente; para la IES, esta iniciativa aportará otros elementos sobre cómo se está ejerciendo la RSU desde la perspectiva del estudiante; y, para la unidad académica, será ventajoso pues tendrá la posibilidad de incorporar nuevas prácticas para fortalecer sus procesos de calidad, de ser necesario. Los resultados y recomendaciones servirán además de referencia para otras IES en el ámbito nacional e internacional ya que la práctica de la RSU en las IES aún no se ha consolidado; y para quien desarrolla este proyecto, como estudiante de cuarto nivel, su elaboración ha sido

una experiencia de reflexión y aprendizaje muy enriquecedora, que ha afianzado aún más el compromiso y vocación docente.

1.1.1. Objetivo General

Proponer estrategias para orientar los trabajos de titulación de los estudiantes de posgrado de una Institución Educativa Superior (IES) de la ciudad de Quito hacia la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)”

1.1.2. Objetivos Específicos

- Concretar diez indicadores de RSU asociados al proceso de gestión académica – impacto educativo.
- Confirmar el cumplimiento de los indicadores de RSU mediante el instrumento de la encuesta.
- Plantear estrategias según el resultado del grado de cumplimiento de los indicadores de RSU.

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. La Responsabilidad Social Universitaria y las Instituciones de Educación Superior

A pesar de que la Responsabilidad Social Empresarial no es un campo nuevo, “la reflexión acerca de responsabilidad social recién empieza a darse en el ámbito universitario” (Vallaesys, 2013, p.1) hace pocos años; no obstante, existen referencias de iniciativas desarrolladas por universidades, redes de RSU, congresos, investigaciones y escritos efectuados en otros países a nivel de Latinoamérica (Universidades de Chile, Perú, Colombia, Costa Rica) y la Unión Europea (UE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (ID) y las Naciones Unidas (UN), y algunas publicaciones

de trabajos hechos en Ecuador. Estos trabajos constituyen un gran aporte ya que han caracterizado el tema tanto en el sentido teórico como práctico, convirtiéndose en el punto de partida para el presente proyecto de investigación, así como para indagaciones futuras y para quienes deseen llegar a una comprensión más clara sobre la posición y función de las IES frente a la sociedad, sobre sus impactos e implicaciones. Según (Vallaey, 2008, p.3), la comprensión de lo que implica la RSU por parte de las IES, “puede ser una oportunidad de innovación académica, coherencia institucional y pertinencia social”.

Como bien menciona (Espinoza S., 2017, p.11), en su artículo de investigación sobre la RSU en Ecuador y Julio Revilla, Presidente del Consejo Social de la Huelva, citado en (Pérez, 2009, p.3), la RSU es una política de calidad ética que toma en consideración la misión universitaria, sus valores y el compromiso social mediante la transparencia y la participación de toda la comunidad universitaria y los múltiples actores sociales interesados, a través de una gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales, sociales y ambientales en un diálogo participativo con la sociedad.

La RSU implica que las IES en sus procesos de reestructuración y planificación deben incorporar no solo las demandas de las empresas en cuanto a la oferta sobre el tipo de carreras y otros aspectos inherentes al diseño curricular, sino que deben considerar también los efectos que devienen del accionar de otros actores sociales, como, por ejemplo, el incremento en la incorporación de estudiantes a las aulas universitarias producto de las reformas legales, que buscan promover la inclusividad y el respeto a la diversidad.

Actualmente, la responsabilidad de formar profesionales socialmente responsables en Ecuador es mayor, ya que éstos tendrán que ostentar las capacidades

necesarias para sobrellevar un entorno interno en crisis sometido a grandes cambios políticos, económicos y sociales, y serán quienes definan el rumbo de la sociedad ecuatoriana hacia un desarrollo humano basado en la dignidad y sostenibilidad o hacia el caos, producto de sus intervenciones, desde sus propios espacios.

En este contexto se espera que el modelo contemplado en los procesos formativos de las IES, sea capaz de desarrollar en el estudiante las competencias que potencien la capacidad adaptativa a los entornos cambiantes y, como indica (García Retana, 2011, p.2):

donde su desempeño permita utilizar los recursos existentes, materiales y tecnológicos, físicos e intelectuales, cognitivos y emocionales de manera óptima y racional, capaces de potenciar al máximo la dimensión humana, capaz de conocer, interpretar y transformar la realidad, lo que implica estimular la creatividad, la imaginación, el pensamiento divergente, para resolver los problemas que plantea la sociedad.

El siguiente cuadro permite comprender el cambio hacia donde deben enrumbarse las IES:

Tabla 1: *Cambio de Paradigma*

	Proyección Social Voluntaria	Responsabilidad Social Universitaria
CONCEPCIÓN	Se concibe a partir de la voluntad institucional de expresar valores de solidaridad con los más necesitados y motivar a los estudiantes a incorporar estos valores en sus vidas.	Se conciben la formación y la investigación académica a partir de las "inter solidaridades" diagnosticadas en el mundo actual, que los estudiantes necesitan aprender profesional y humanamente para su carrera y vida ciudadana, a través de participar en proyectos de desarrollo social.

ACTORES	Docentes y estudiantes deciden emprender un proyecto social fuera de la Universidad, con pleno o parcial respaldo institucional. Se crean lazos entre la comunidad beneficiaria y los voluntarios del proyecto.	La Universidad instrumenta convenios con actores externos (Municipios, Instituciones, Asociaciones civiles, etc.) para crear programas solidarios mutuamente beneficiosos: La comunidad se desarrolla y la Universidad mejora su formación académica (estudiantil y docente) y produce nuevos conocimientos (investigación aplicada).
IMPACTOS	La Participación social no tiene impacto sobre la formación académica ni sobre la producción de conocimientos, que siguen concibiéndose como actividades intramuros sin vínculo necesario con la sociedad. La proyección social no ingresa realmente en la malla curricular ni en la agenda de la investigación académica.	Cada iniciativa social significa creación de una comunidad de aprendizaje que enriquece la enseñanza y posibilita nuevas investigaciones gracias a los proyectos emprendidos. Se crea una sinergia entre Formación, Investigación y Participación social.
SOSTENIBILIDAD	Las iniciativas descansan enteramente sobre los hombros de sus promotores (déficit de sostenibilidad temporal). Sólo aprenden los estudiantes voluntarios de los proyectos, pero fuera generalmente del currículum oficial de su carrera, y sólo se beneficia la población concernida por el proyecto. La comunidad universitaria en su conjunto queda marginada de los beneficios, por lo que la Proyección social se entiende como gasto de inversión extra académico sin o con poco retorno (déficit de sostenibilidad financiera).	Las iniciativas sociales perduran y se multiplican de por la misma organización de la Formación académica sostenida desde la Administración central de la Universidad y estimulada desde la Investigación. Todos los estudiantes participan en su respectiva carrera y los beneficios de los proyectos son para todos (comunidad externa y académica). Los profesores investigan y mejoran permanentemente los procesos de aprendizaje basado en proyectos sociales. Los gastos de proyección forman parte de la inversión académica normal de la Universidad (sostenibilidad temporal y financiera)
PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA	La Administración de la Universidad no está considerada parte del proceso social, educativo o de investigación. La Gestión institucional está separada de la Formación profesional y de la Participación social. (Así, el currículum oculto vivido permanece oculto).	La mejora de la Administración de la Universidad es el objetivo final y privilegiado de las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. La meta es la calidad de la gestión social y ambiental de la Universidad; se reconoce a la Administración central como el modelo ético primordial de educación para la comunidad académica: la vida cotidiana institucional y la imagen que proyecta a sus miembros los educa éticamente (Así, el currículum oculto se desvela constantemente).

ESTRATEGIA DE FORMACIÓN ÉTICA	La “formación integral” de los estudiantes se resume a cursos de ética y humanidades agregados al currículum de cada carrera. La proyección social depende de la actitud voluntaria del estudiante a participar en las iniciativas extracurriculares.	La sinergia creada entre Formación académica, Gestión institucional y Participación social asegura un clima laboral ético en la Universidad y la afirmación en la vida cotidiana y académica de los valores de solidaridad y desarrollo sostenible. Así la ética está presente por todas partes y no precisa de cursos específicos
--------------------------------------	---	--

Tomada de (Domínguez P., 2009, p.50-52)

Finalmente, queda claro que las IES tienen la responsabilidad de formar seres humanos socialmente responsables, que ostenten las capacidades necesarias para transformar una sociedad en beneficio de todos.

1.2.2. Competencias y Perfil de Egreso

El término competencia tiene varias acepciones, según la Real Academia Española (RAE, versión electrónica) los dos primeros significados corresponden a los verbos “competeter” asociado a incumbencia y “competir” relacionado con rivalidad o disputa. Un tercer significado se adapta al campo de la Psicología del Trabajo y la define como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”; este último es al que se hará referencia en el presente documento.

El origen de “Competencia” en el ámbito laboral data de la necesidad de las empresas de elevar su productividad a través de la fuerza de trabajo y se inicia en el desarrollo social de la cultura anglosajona, bajo el principio de que existen personas que hacen su trabajo mejor que otras. Autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Le Boterf (2001), Levy Leboyer (2003) y “otros investigadores posteriores como Medina (2009), Sevillano (2009), Ferreriro (2011) y Zalbalza (2014), entre otros” como lo menciona (López G., 2016, p.314-315), han definido el término *competencia* con enfoques diferentes y han creado diversas

clasificaciones, lo que en ocasiones ha dificultado su comprensión. Sin embargo, la revisión de estas conceptualizaciones permite concluir que las competencias se adquieren a través de la formación y se desarrollan mediante la experiencia y la vida cotidiana, se fundamentan en la descripción de conductas observables – evaluación - y se expresan en su forma más amplia en el desempeño dentro de la situación misma, es decir, no pueden demostrarse independientemente de un contexto.

Desde la perspectiva educativa aplica muy bien la explicación que brinda López (2016, p.316-317) cuando señala que el núcleo del concepto de competencia está en el qué es, para qué, dónde y cómo; parafraseando, se definiría la competencia como el conjunto de “capacidades” - conocimientos, habilidades y actitudes - que aplica una persona en un contexto o situación determinada de forma creativa y flexible, con idoneidad y ética, y refleja un “saber hacer”, que integra el SER, el SABER y el HACER. Entonces:

Las competencias suponen la concreción de las capacidades que se desarrollan a través de contenidos de carácter interdisciplinar y progresivamente permiten al alumnado comprender y actuar de forma responsable en la realidad de la vida cotidiana, tanto así, que las competencias deben permitir caracterizar de manera precisa la educación que deben recibir los estudiantes. (García Retana, 2011, p.26)

Es por ello, que las IES buscan desarrollar perfiles de egreso para cada uno de los programas de estudios que ofertan al mercado, que tengan sintonía con los currículos y programas en sus niveles micro, meso y macro, con el objetivo de incluir no sólo los temas de actualidad sino la aplicación de modelos de aprendizaje que permitan desarrollar actividades basadas en la experiencia y la réplica de situaciones o escenarios cercanos a la realidad, que aseguren un impacto positivo en la solución de los

problemas. En este sentido, el perfil de egreso se constituye en un compromiso para las IES respecto de los resultados de aprendizaje que los profesionales ostentarán al momento de graduarse y que los habilitarán como profesionales para desempeñarse en la sociedad, a través del rol laboral que cumplan. (UNIE, s.f. p.114)



Tomado de UNIE, s.f. p.115

Consecuentemente, los estudiantes estarán habilitados para aportar a la sociedad siempre y cuando los resultados de su formación estén apegados a las competencias propuestas en el perfil de egreso y derivadas en un currículo bien estructurado, que responda a una misión que incluya parámetros de Responsabilidad Social Universitaria; en otras palabras, que éstos sean el reflejo de la combinación exacta de conocimientos, habilidades y actitudes y valores, y estén estrechamente relacionados con aquellos comportamientos que se quieren conseguir, caso contrario, sus comportamientos solo serán producto de la influencia de un currículo oculto que promueve en ellos actitudes y valores no deseados.

En resumen, como bien lo explica Domínguez (2009), las IES basadas en su compromiso con el cambio social aspiran responder a las demandas y expectativas sociales y a superar las resistencias con una oferta académica que se caracterice por ser

pertinente y actualizada, que garantice una formación profesional consistente, técnica, científica y humanista, que incorpore los lineamientos de una responsabilidad social bien entendida. (p.61, 63)

1.2.3. Por qué medir el impacto de las IES en los estudiantes de posgrado

La frase, que tanto se ha escuchado, “aquello que no se mide no se puede mejorar” resulta ser acertada cuando se pretende evaluar algún aspecto de interés, así pues, para poder medir es indispensable contar con parámetros definidos contra los cuales se pueda comparar una realidad. El interés de utilizar indicadores nace de la inquietud de saber si aquello que fue propuesto en su momento y que se sustenta en políticas, reglamentos o modelos se ha cumplido.

En este caso particular, una manera de determinar si la Unidad Académica de la IES a estudiar está respondiendo efectivamente a las demandas y expectativas de la sociedad y pone en práctica su misión, en cuanto al objetivo de crear en los estudiantes conciencia sobre el ejercicio de la profesión desde el compromiso social, es por medio de indicadores basados en criterios de responsabilidad social. En este sentido, hacer un análisis mediante el establecimiento de indicadores permitirá obtener información relevante sobre una realidad para proponer mejoras en base a los resultados conseguidos y conocer el alcance de la gestión a realizar en el campo de Responsabilidad Social Universitaria.

1.3. MARCO REFERENCIAL

De la exploración y revisión de material bibliográfico comprendido entre los años 2005 y 2018, se ha encontrado una diversidad de textos, investigaciones y referencias que hablan de RSU y el rol de las IES frente a la sociedad, con mayor énfasis en los últimos años y que reflejan el esfuerzo de investigadores y

organizaciones. Estos trabajos se realizan desde varios sectores y topan varias temáticas relacionadas con la RSU, algunos son producto de investigaciones elaboradas desde dentro de las universidades y otras como aporte para las universidades que aún no han incursionado en este ámbito; unos cuantos escritos son con financiación propia y otros más como parte de un proyecto con el apoyo de organismos internacionales.

En síntesis, estos trabajos conceptualizan a la RSU como parte inseparable de su misión, sea como una estrategia para consolidar su identidad o como un desafío; en muchos casos proponen un marco metodológico y, en otros presentan instrumentos junto con los datos y sus resultados, si éstos han sido publicados.

Otros tantos documentos enfatizan la importancia del currículo, las competencias de los docentes y la metodología de enseñanza como variables que influyen en el compromiso social de los estudiantes. De igual forma, algunos escritos describen los pasos para transformar o reestructurar los procesos sustantivos de una universidad como plataforma para incluir la RSU con carácter de transversalidad, y no sólo realizando cambios parciales como, por ejemplo, incluir una materia de RS en el pensum de estudio, como es el caso de la práctica de algunas instituciones educativas. También ha habido preocupación por desarrollar documentos relativos al proceso de evaluación con el objetivo de indagar hasta qué punto se está poniendo en práctica la RSU. Cabe mencionar los documentos de Francois Vallaey, escritos de forma individual o con la colaboración de otros profesionales, pues han sido un gran aporte para la comunidad universitaria, entre estos, por ejemplo, el Manual de Primeros Pasos de Responsabilización Social Universitaria: Construyendo ciudadanía en universidades responsables (Vallaey F. &, 2012).

Un trabajo que está directamente relacionado con el objeto de estudio de este proyecto es el citado por (De la Calle M., 2011, p.243), en su artículo “Aproximación al

concepto de responsabilidad social del universitario”, el cual considero apropiado transcribir:

En su tesis doctoral, “Evaluación de la responsabilidad social del egresado universitario”, Ortiz de Montellano profundiza en la necesidad de formar personas comprometidas con su entorno y sus semejantes, muy en la línea de lo que nosotros planteamos:

“Se sabe claramente que la Responsabilidad Social es uno de los rasgos centrales en el profesionista del S.XXI. Ante esta situación, aparecen muchas preguntas: ¿cómo se sabe si un universitario es socialmente responsable?, ¿puede la Universidad desarrollar este rasgo?, ¿le corresponde a la Universidad este papel?, ¿de qué medios dispone para desarrollar esta responsabilidad? Como base para la contestación de estas preguntas, se encuentra el disponer de medios efectivos para medir y valorar el rasgo responsabilidad social. En esto radica la importancia del presente estudio. Se intenta estructurar un modelo de evaluación de un rasgo central en el egresado universitario para su desempeño en la sociedad del próximo siglo”. (Ortiz de Montellano, 2000:16)

Lo cierto frente al tema de la RSU y a las IES, como instancia donde la RS se concreta como una realidad, es que referirse a RSU es hablar de ética puesto que su accionar se sustenta en los principios éticos y valores sociales, donde lo que prevalece en las relaciones es el respeto a los derechos y la práctica de nuestros deberes en pos de la solución de los problemas sociales. En definitiva, los resultados de los procesos evaluativos, como el antes mencionado, determinan que la universidad puede fortalecer el compromiso social de los estudiantes a través de procesos formativos transversales.

Finalmente, la responsabilidad social no se mide en función del poder sino del deber, como lo afirma Vallaey. (2008, p.198)

1.4. MARCO HISTÓRICO

A decir de Vallaey (2008) el movimiento de Responsabilidad Social (RS) surgió como un movimiento polimorfo y plural, sus promotores vienen de muchos sectores sociales: empresas, sindicatos, sector académico, ONGs, y organismos internacionales, quienes han “focalizado su atención sobre la necesidad de un manejo más racional de las organizaciones ligado a una ética de sostenibilidad global y herramientas operativas de gestión”, a cada quien le ha movido diferentes intereses, desde filantropía hasta la calidad, “pasando por las reivindicaciones laborales, los derechos humanos, la ecología o el comercio justo”. (p.198)

La Responsabilidad Social a secas, o como muchos empezaron a llamarla Responsabilidad Social Empresarial a partir de los años 50 – 60, pasó a ser Responsabilidad Corporativa con la preocupación de las empresas del sector público (gobierno), posteriormente el concepto de RS se extendió al ámbito de las universidades para denominarse Responsabilidad Social Universitaria, cuando por efecto de la globalización los cambios se sintieron en las IES surgiendo la necesidad de responder de nuevas formas y a nuevas expectativas. Las diferencias en la denominación responden a la diferenciación de los impactos que ejercen cada una de ellas. (Vallaey, 2008, p.210)

Según (Marti N. Juan & Moncayo, 2014, p.78):

la RSU tuvo un referente desde la ética por medio de una línea de acción propiciada por el Banco Interamericano de Desarrollo (IADB), bajo la dirección de Bernardo Kligberg y el filósofo francés Vallaey, quienes promovieron en

universidades de América Latina un modelo que permitiera la evaluación de la RSU a través de los impactos que genera en la sociedad y en la propia comunidad universitaria (Vallaey, De la Cruz y Sasia, 2009). “Progresivamente, desde diferentes universidades de América Latina y España, se emprendió una labor de incorporar el discurso teórico acerca de ser socialmente responsable, lo cual derivó en algunos casos hacia el desarrollo de una metodología propia que permitiera analizar en qué medida cumplían con lo que se manifestaba en la misión y visión” (Martí, 2011).

Martí et al., (2014, p.79-91) cita seis estudios que reflejan no sólo las inquietudes de las universidades frente a la RS sino diferentes perspectivas y aportes. El primer caso referido es el realizado por Carmen De la Calle M. desde la Universidad Francisco de Vitoria, España, quien plantea que “una de las tareas que implica la Responsabilidad Social Universitaria es la de formar la RS del estudiante” (De la Calle, 2011), para que éste se comprometa con la sociedad en la que se desenvuelve. De la Calle presenta una propuesta de instrumento de medida del grado de RS del estudiante universitario y promueve la creación de una asignatura obligatoria, de carácter teórico práctico, dentro de los planes de estudio. (p.238) La segunda propuesta es la elaborada por Torres (2013) con el objetivo de tener una aproximación del grado de RS que tienen los estudiantes de la Escuela Nacional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Autónoma de México (ENTS-UNAM) con el país, por medio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión y extensión; según este autor un aspecto importante para lograr el compromiso es la difusión de una cultura basada en valores y derechos humanos, con lo cual se ratifica que los procesos sustantivos deben funcionar de forma sistémica.

El tercer trabajo expone los casos de la Universidad de Valladolid (UVa) y se refiere a un programa integral llamado “Factoría de RS” desde el cual se analizó los ámbitos de docencia e investigación a través de la construcción de un instrumento para medir “qué actitudes que empujan a la acción o comportamiento tienen en la base convicciones de RS” en los estudiantes universitarios mediante la indagación de la predisposición a favor de la RS y su conocimiento sobre este ámbito y las prácticas que realizaba la Universidad; su objetivo fue comprobar que por medio de la educación universitaria se lograría una mejora significativa en las actitudes hacia la RS del alumnado. El cuarto caso se refiere a la iniciativa generada por el Departamento Académico de Responsabilidad Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), resultado de lo cual deciden formular un marco teórico de RSU que se incluye en el Plan Estratégico de la Universidad como proyecto institucional, y se constituye la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) con la misión de promover la RS en la PUCP mediante la elaboración de los supuestos que acompaña a la RSU y su difusión en la comunidad universitaria, previo paso a su implementación en las diferentes instancias de la PUCP.

Por último, es pertinente mencionar dos procesos concebidos en el ámbito de redes interuniversitarias: a) el caso chileno del Proyecto Universidad Construye País, y b) el trabajo sobre RSU de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL); el primero, “surge con el fin de expandir el concepto y la práctica de la responsabilidad social universitaria como una manera de interpelar a las universidades desde estos desafíos” (Jiménez, 2006,p.274), con lo que se observa que ya existe la intención de institucionalizar la RSU comprometiendo a las universidades chilenas para transformar la sociedad por medio de la formación de la ciudadanía.

La metodología utilizada es un ejemplo sobre cómo se puede lograr este proceso que incluye las etapas de sensibilización, elaboración conceptual, construcción de un plan estratégico, promoción de experiencias, incidencia en políticas públicas y difusión y consolidación del concepto de RSU, así como documentar cada acción, tener equipos consolidados y un liderazgo orientado a resultados. El trabajo desarrollado por (AUSJAL, 2009, Primera Edición) brinda una propuesta con un sistema de autoevaluación y gestión de las universidades de AUSJAL que, igualmente, sirven de referencia para la institucionalización de la RSU y su mejora continua. Existen ediciones del 2009, 2011 y 2014 de los informes de evaluación en las universidades que están dentro de la red, que describen las fortalezas y áreas de mejora que impulsan a estas IES a orientarse cada vez más a ser referentes de RSU. (AUSJAL R. d., 2017)

En conclusión, en la actualidad existen experiencias que pueden servir de referencia para las universidades, en vista de que como manifiesta Vallaes (2009):

Si algo caracteriza a la filosofía de la Responsabilidad Social, es su insistencia en ser un enfoque de gestión que “aterriza” 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 social. (p.215)

1.5. MARCO LEGAL

Toda organización, empresa o institución con o sin fines de lucro está regida por una serie de normas que enmarcan su actividad dentro de la legalidad. En el caso expreso de la IES, objeto de estudio, está regida básicamente por la Constitución de la

República, el Modus Vivendi, la Ley Orgánica de Educación Superior, su reglamento y demás normas legales aplicables, su Estatuto y respectivo Reglamento.

La Constitución de la República del Ecuador proclama que la educación responderá al interés público, será de calidad, garantizará el desarrollo holístico del ser humano, estimulará el sentido crítico y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar, constituyéndose en un eje estratégico para el desarrollo del país. (Art.27-28, p.27, 28) En la sección primera, Educación, Art.350 se señala que, entre otras, las IES tienen la finalidad de construir soluciones para el país en relación con los objetivos del régimen de desarrollo, con lo cual ratifica la necesidad de que la formación sea integral y permita la transferencia de capacidades a la sociedad por medio de proyectos, programas y actividades profesionales de los estudiantes en un marco de responsabilidad social.

El Modus Vivendi, documento suscrito entre la República del Ecuador y la Santa Sede para reestablecer sus relaciones, en su Art. 2 hace mención a “la libertad de la enseñanza, permite la fundación de planteles de enseñanza con personal suficientemente idóneo y plantea el derecho de la Iglesia a dar en estos planteles una orientación católica” (Exteriores, 1937, p.1); dejando en claro la importancia del personal docente en la formación.

El Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior - LOES (Ecuador, 2018), en su artículo 8.- Fines de la Educación Superior, incluye entre otros, el “fortalecer el espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, formar profesionales responsables en todos los campos del conocimiento, y fomentar y ejecutar programas de investigación que promuevan el desarrollo sustentable y aporten con el

cumplimiento de los objetivos de desarrollo previstos en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo”. (p.4) En resumen, la expectativa frente al rol de las IES es que éstas logren que los estudiantes pongan sus conocimientos y habilidades al servicio de la sociedad a través de una gestión profesional, tomando en cuenta el impacto de sus acciones y el respeto a los derechos.

La IES en cuestión, en su Estatuto (2016), Art. 4.- Fines de la Universidad, declara que uno de sus fines es la búsqueda de soluciones a los problemas del país, así como, la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes y personal académico, administrativo y de servicios de conformidad con la Constitución de la República. (p.2-3) Así mismo, el literal e) del Art. 5 del mismo cuerpo legal, al referirse a su misión dice:

(...) dirige su actividad hacia la formación integral del ser humano. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país.

Y, el literal f) del mismo artículo, establece: “pretende la integración del saber mediante el examen de la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica y propiciando, al mismo tiempo, el diálogo entre estas para que se enriquezcan mutuamente”. (p.3) Por otro lado, el Art. 6, de este mismo documento, referente a su visión menciona que “será reconocida por su gestión ética en el servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social”. (p.4)

Así mismo, en el contexto global, el rol de la educación figura como un elemento clave, al ser el cuarto objetivo de desarrollo sostenible (ODS), que proclama “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. (Unidas, 2019, p.1)

Consecuentemente, para el cumplimiento de estas intenciones es importante considerar que la RSU no es un concepto que cae dentro del contexto local, regional o nacional únicamente, sino que es parte de un objetivo mundial, lo que hace que este tema sea una responsabilidad de todos.

CAPÍTULO 2.

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1. Tipo de Estudio

Tener un acercamiento a una realidad, con el objetivo de realizar a futuro intervenciones más completas y profundas, requiere de un estudio exploratorio inicial como en este caso, para establecer una línea base y unos lineamientos guía que permitan generar un efecto dominó hacia otros procesos investigativos.

2.1.2. Método

El método utilizado en este estudio se circunscribe dentro del campo cualitativo ya que lo que se busca es conocer la percepción de los estudiantes de posgrado de una unidad académica respecto a si la formación que recibieron les orienta a realizar trabajos de titulación con un enfoque de RSU. Este método resulta apropiado para este tipo de indagación ya que permite obtener datos adicionales sobre el por qué los estudiantes opinan de determinada manera. Por tratarse de un estudio relacionado con el impacto de la formación en los estudiantes, por ende, inherente al comportamiento, está dentro del campo de las ciencias sociales, de ahí que, el método cualitativo es acertado para recabar información que permita generar una propuesta.

2.1.3. Definición de Indicadores

Como primer paso, previo a la elaboración del instrumento de medición, se procedió a seguir los siguientes pasos:

2.1.3.1. Definir el propósito o problema que lleva a medir el fenómeno: Incentivar la

producción de trabajos de titulación orientados a la RSU.

2.1.3.2. Determinar las fuentes de información primarias y secundarias: Se procedió a revisar bibliografía relativa a Educación y a RSU, relacionada con el propósito por medios electrónicos, seleccionando aquella que aportaba al desarrollo del tema.

2.1.3.3. Establecer definiciones estratégicas (contexto-reglamentación): Se tomó contacto con las autoridades competentes para indagar las facilidades y limitaciones del proceso investigativo con la finalidad de delimitar el alcance, el tipo de instrumento a utilizar y en grupo de personas que proporcionarían la información, entre otros detalles.

2.1.3.4. Seleccionar los indicadores a utilizar: En la bibliografía revisada se ubicó la propuesta denominada “Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL” presentada por la Asociación de Universidades Jesuitas de Latinoamérica (AUSJAL), la misma que siendo un medio para valorar la cotidianidad y su identidad universitaria a través de la evaluación de los cuatro procesos sustantivos, y al interior de la universidad y su impacto en la vida nacional (AUSJAL, 2009, p.12), se convierte en un buen referente que se alinea con este proyecto. Una vez analizado el documento, se procedió a seleccionar cinco variables, a revisar las políticas relativas a la formación de los estudiantes y los indicadores planteados relativos al impacto educativo. Posteriormente, se construyó 10 indicadores basados en los criterios tomados de este documento, que sustentan la afirmación de que la formación es crucial para forjar en los estudiantes actitudes coherentes con la Responsabilidad Social.

2.1.3.5. Focalizar el grupo de encuestados (áreas a medir el resultado): Considerando que el aprendizaje de conductas, el cambio de actitudes y el fortalecimiento de valores

requiere de la praxis, se optó por seleccionar un número de estudiantes del último nivel del posgrado de cada una de las tres carreras para aplicar el instrumento diseñado con carácter de confidencial.

2.1.3.6. Diseñar el instrumento: El diseño de la encuesta se hizo en base a los indicadores *propuestos*.

2.1.3.7. Medir: la medición estuvo enfocada en determinar la percepción de los estudiantes *de* posgrado respecto del cumplimiento de las variables definidas en los indicadores escogidos. La información base para su elaboración se tomó de las Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL (2009) en función del objetivo del estudio. (Anexo 1).

Los indicadores establecidos cumplen con estas cuatro características: a) se representa en una escala numérica (tendencia), b) son fáciles de representar, c) confiables para tomar decisiones y, d) fáciles de medir.

2.1.4. Instrumento de investigación

Para indagar sobre las percepciones de los estudiantes se determinó que el instrumento más apropiado era una encuesta mixta, es decir, una herramienta con preguntas cerradas - con cinco alternativas de respuesta -, con la opción de argumentar su contestación en el caso de que ésta fuera afirmativa. Esta técnica se aplicó de forma personal mediante preguntas estructuradas, para obtener un registro sobre la actitud de los estudiantes frente al cumplimiento de ciertos criterios de RS, cuyos datos permitirán generar una propuesta de estrategias orientadas a encaminar los trabajos de titulación de los estudiantes de posgrado de una unidad académica de una IES hacia la RSU.

Las opciones de elección de respuesta se basan en el concepto de una escala Likert e incluye las siguientes posibilidades:

Tabla 2: *Opciones de Respuesta*

TA	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
TD	Totalmente en Desacuerdo

Elaborado por: Lilia Terán C.

La encuesta (Anexo B) consta de diez preguntas, cuyos datos fueron analizados utilizando la aplicación SPSS (Statistical Package for the Social Science); si bien el objetivo no es sacar un indicador probabilístico ya que se trata de un estudio exploratorio, es necesario descubrir las tendencias para el planteamiento de estrategias, así como, para establecer un punto de partida para investigaciones futuras. Las preguntas se confeccionaron en base a los indicadores definidos.

La encuesta fue anónima de carácter confidencial e incluyó dos preguntas adicionales, la primera solicitando el tema de la disertación en curso y, la segunda, indagando el motivo por el cual escogió ese tema. El objetivo de estas dos preguntas fue confirmar si estaban relacionados con alguna problemática social y verificar a través de las respuestas de los estudiantes si los trabajos incluían alguna variable relacionada con la RSU.

En la configuración de las preguntas se realizó una asociación previa entre una política, una variable y el/los indicadores que evidencien la existencia de hechos concretos que orientan a los estudiantes hacia la RSU; esta asociación se aprecia en el

(Anexo A). Cabe mencionar que, el coeficiente Alpha de Cronbach de la encuesta es de 0,739 lo que indica un índice de fiabilidad del instrumento aceptable.

2.1.5. Muestra

En concordancia con el tipo y método de estudio, se procedió a seleccionar una muestra no probabilística, la cual permite obtener apreciaciones cercanas a una realidad, con la perspectiva de plantear a posteriori estudios más complejos. El tipo de muestreo fue intencional ya que el criterio para seleccionar la muestra fue contar un grupo que represente la “diversidad” en lugar de características similares, en cuanto a la profesión de tercer nivel, tipo de experiencia, cargo, género y edad, con el objetivo de determinar si existe o no una tendencia.

2.1.6. Fuentes de investigación

2.1.6.1. Bibliográfica

En un trabajo de investigación uno de los elementos importantes que permite contextualizar los datos, hechos y circunstancias es la información que se obtiene de las fuentes bibliográficas; así como, para legitimar aquello que se asevera y diferenciar entre aquello que es original (propio del autor) y lo que es mérito de otros. En este caso, los trabajos y estudios que han sido apreciables son los escritos realizados tanto de forma personal como en conjunto con otros investigadores, de Francois Vallaey, investigador reconocido y citado en muchos de los artículos revisados desde el 2005 hasta el 2018. Otras fuentes bibliográficas que han agregado valor son los estudios apoyados por la UNESCO y el BID, así como aquellos que han sido productos de investigaciones dentro de las universidades, entre estos el de la AUSJAL.

2.1.6.2. *Basada en Expertos*

Adicional a la revisión bibliográfica, se realizó una entrevista al profesor investigador, docente de la asignatura de Deontología, quien imparte sus conocimientos en dos de las tres carreras de posgrado de la unidad académica de la IES, objeto de este estudio. Esta entrevista se desarrolló en torno a:

- Concepto de RSU como un desafío ético: forma de entender el mundo a la hora de configurar las relaciones;
- Los hechos históricos a nivel mundial que dieron lugar a esa nueva forma de percibir el mundo;
- La dinámica socio económica mundial; y,
- Enfoques de RS: a) Stakeholders; b) Justicia y Derechos Humanos.

Esta entrevista, incluyó otros elementos en el tema de la RSU para considerarse en investigaciones futuras más profundas y constituyó un valor agregado para este estudio.

2.1.7. Procesamiento y análisis de los datos

Los datos obtenidos de las encuestas de las tres carreras se procesaron como si fueran un solo grupo, por cuanto el número de encuestas no es suficiente para hacer generalizaciones; sin embargo, a través de ellas es posible sacar conclusiones para definir las estrategias que permitirán en el tiempo lograr que los estudiantes de posgrado orienten sus trabajos de titulación hacia la RSU mediante su implementación y enfoque.

Como se mencionó anteriormente, para el procesamiento se utilizó el SPSS, evidenciando los resultados a través de tablas y gráficos, los cuales serán analizados en el capítulo siguiente.

2.1.8. Resultados obtenidos

Todo proceso investigativo arroja resultados, si estos son bien acogidos pueden hacer la diferencia entre seguir igual que siempre o mejorar las condiciones y los recursos en beneficio de todos. En este caso particular los resultados servirán para elaborar una propuesta de estrategias para orientar los trabajos de titulación de los estudiantes de posgrado de una unidad académica de una IES de la ciudad de Quito hacia la RSU. Estos serán analizados en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO 3.

3.1. RESULTADOS

3.1.1. Análisis de Datos

El análisis de los datos permitirá establecer, en primer lugar, si el indicador está presente o no; y, en segundo lugar, cuál es la tendencia para en función de ésta se genere o no una propuesta de mejora. En este análisis se seguirá el mismo orden en que aparecen las preguntas en la encuesta.

3.1.1.1. Pregunta 1

Tabla 3: *Mi disertación aporta a la solución de un problema social*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de Acuerdo	6	26,1	26,1	26,1
	De acuerdo	5	21,7	21,7	47,8
	Indeciso/indistinto	1	4,3	4,3	52,2
	Desacuerdo	5	21,7	21,7	73,9
	Totalmente en Desacuerdo	6	26,1	26,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en Estudio*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

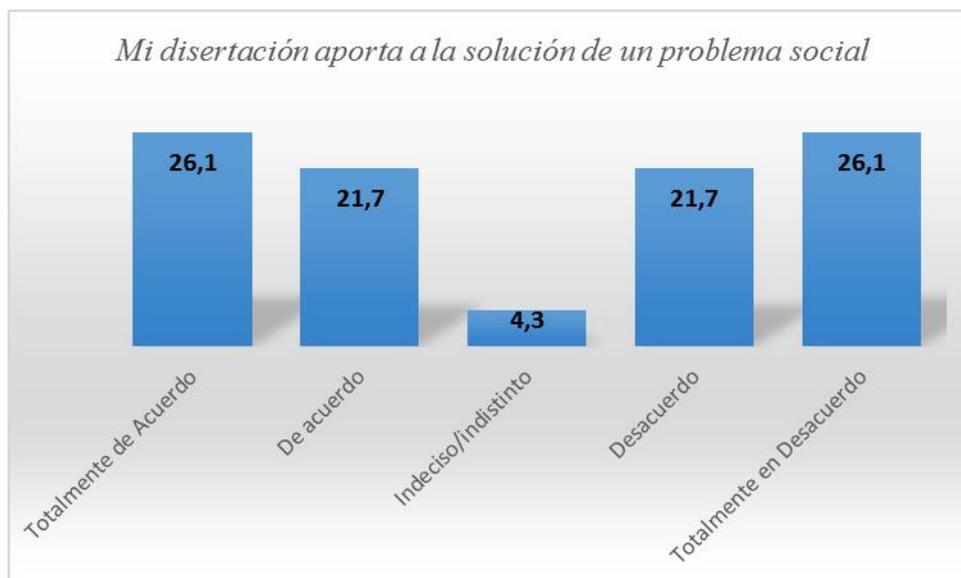


Gráfico 2: *Mi disertación aporta a la solución de un problema social*
Elaborado por: *Lilia Terán C.*

Claramente se puede observar que la apreciación de los estudiantes respecto de si su disertación aporta o no a la solución de un problema social está dividida. Sin embargo, de once personas que contestan afirmativamente a esta pregunta, siete hacen comentarios relacionados con el ámbito económico, una dirigida a lo social, una a lo ambiental y dos no emiten comentarios, por lo que este indicador debe ser trabajado.

3.1.1.2. Pregunta 2

Tabla 4: *El contenido del programa de estudios de la maestría incluyó el reto de generar vínculos*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	1	4,3	4,3	4,3
	Indeciso/indistinto	3	13,0	13,0	17,4
	Desacuerdo	3	13,0	13,0	30,4
	Totalmente en Desacuerdo	16	69,6	69,6	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en Estudio*
Elaborado por: *Lilia Terán C.*



Gráfico 3: *El contenido del programa de estudios de la maestría incluyó el reto de generar vínculos*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

En este caso existe una tendencia marcada hacia *Totalmente en Desacuerdo*, que refleja que durante la maestría no se generaron vínculos con asociaciones o empresas y no participaron en proyectos de desarrollo con comunidades vulnerables. Una persona opina que está *De acuerdo* y el trabajo realizado tiene que ver con la empresa donde labora.

3.1.1.3. Pregunta 3

Tabla 5: *He tenido contacto con personas que pertenecen a sectores vulnerables*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	1	4,3	4,3	4,3
	Indeciso/indistinto	2	8,7	8,7	13,0
	Desacuerdo	4	17,4	17,4	30,4
	Totalmente en Desacuerdo	16	69,6	69,6	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*
Elaborado por: *Lilia Terán C.*



Gráfico 4: *He tenido contacto con personas que pertenecen a sectores vulnerables*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

Las respuestas a esta pregunta están dirigidas a contestar afirmativamente a la opción *Totalmente en Desacuerdo* en un alto porcentaje, lo que evidencia que los estudiantes no han tenido contacto con personas del sector vulnerable durante la maestría.

3.1.1.4. Pregunta 4

Tabla 6: *Los trabajos/deberes realizados durante la maestría exigieron de mí la aplicación de un análisis crítico*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de Acuerdo	5	21,7	22,7	22,7
	De acuerdo	6	26,1	27,3	50,0
	Indeciso/indistinto	1	4,3	4,5	54,5
	Desacuerdo	6	26,1	27,3	81,8
	Totalmente en Desacuerdo	4	17,4	18,2	100,0
	No contesta	1	4,3	0,0	
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

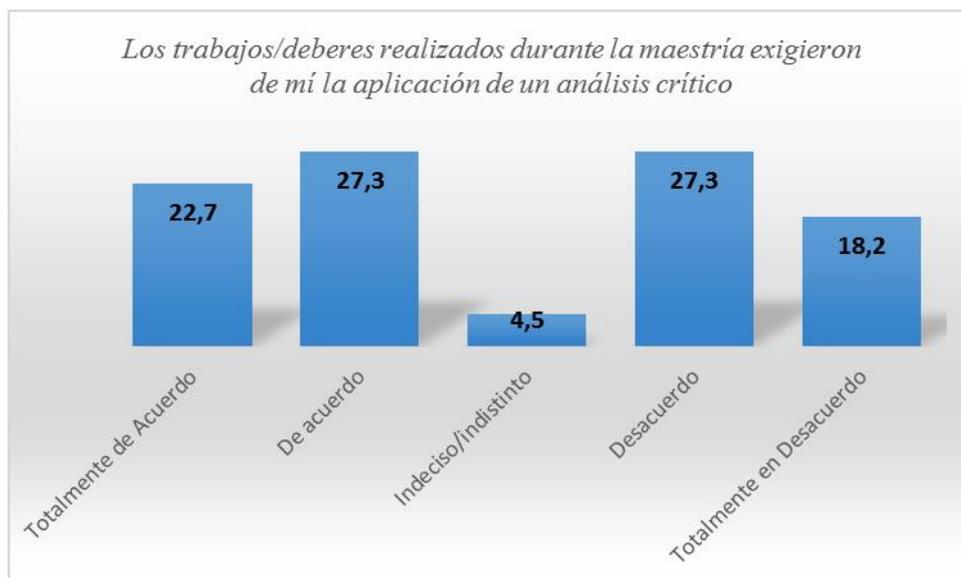


Gráfico 5: *Los trabajos/deberes realizados durante la maestría exigieron de mí la aplicación de un análisis crítico*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

En esta pregunta el porcentaje de respuestas más alto es igual para *De acuerdo* y para en *Desacuerdo*, lo que deja ver que las opiniones están divididas; al ser una pregunta que no tenía la opción de aclarar la respuesta, no se puede hacer una apreciación más exacta, sin embargo, es un aspecto que debe ser mejorado.

3.1.1.5. Pregunta 5

Tabla 7: *Durante la maestría he recibido información que me ha ayudado a ser consciente sobre la realidad social y como puedo*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de Acuerdo	2	8,7	8,7	8,7
	De acuerdo	1	4,3	4,3	13,0
	Indeciso/indistinto	3	13,0	13,0	26,1
	Desacuerdo	8	34,8	34,8	60,9
	Totalmente en Desacuerdo	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*
Elaborado por: *Lilia Terán C.*

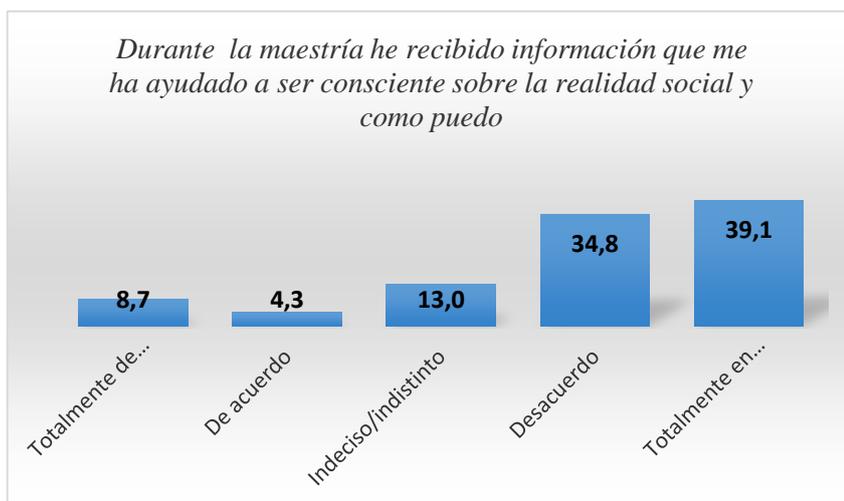


Gráfico 6: *Durante la maestría he recibido información que me ha ayudado a ser consciente sobre la realidad social y como*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

En este caso, las respuestas más altas se sitúan las opciones en *Desacuerdo* (34,8%) y *Totalmente en Desacuerdo* (39,1%), con un porcentaje de presencia de casi el 74% en total, lo que refleja que, a decir de los maestrantes, no han sido sensibilizados con medios convencionales o virtuales para crear en ellos una conciencia social.

3.1.1.6. Pregunta 6

Tabla 8: *La maestría ha aportado a mi formación ética y ciudadana*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de Acuerdo	5	21,7	21,7	21,7
	De acuerdo	6	26,1	26,1	47,8
	Indeciso/Indistinto	6	26,1	26,1	73,9
	Desacuerdo	3	13,0	13,0	87,0
	Totalmente en Desacuerdo	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*



Gráfico 7: *La maestría ha aportado a mi formación ciudadana*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

La percepción de los estudiantes frente a esta pregunta presenta un porcentaje de respuesta similar para *Indeciso* (26,1%) y para *De Acuerdo* (26,1%), y en menor grado para *Totalmente de Acuerdo* (21,7%). Se aprecia una tendencia a estar de acuerdo, los estudiantes parecen confirmar que la maestría ha aportado a su formación ética y ciudadana. Esta tendencia podría deberse a la formación recibida en la asignatura de Deontología; sin embargo, este aspecto debe mejorar.

3.1.1.7. Pregunta 7

Tabla 9: *La formación proporcionada en la maestría ha logrado crear en mí una clara conciencia de las implicaciones éticas*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de Acuerdo	6	26,1	26,1	26,1
De acuerdo	4	17,4	17,4	43,5
Indeciso/Indistinto	5	21,7	21,7	65,2
Desacuerdo	4	17,4	17,4	82,6
Totalmente en Desacuerdo	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*
Elaborado por: *Lilia Terán C.*

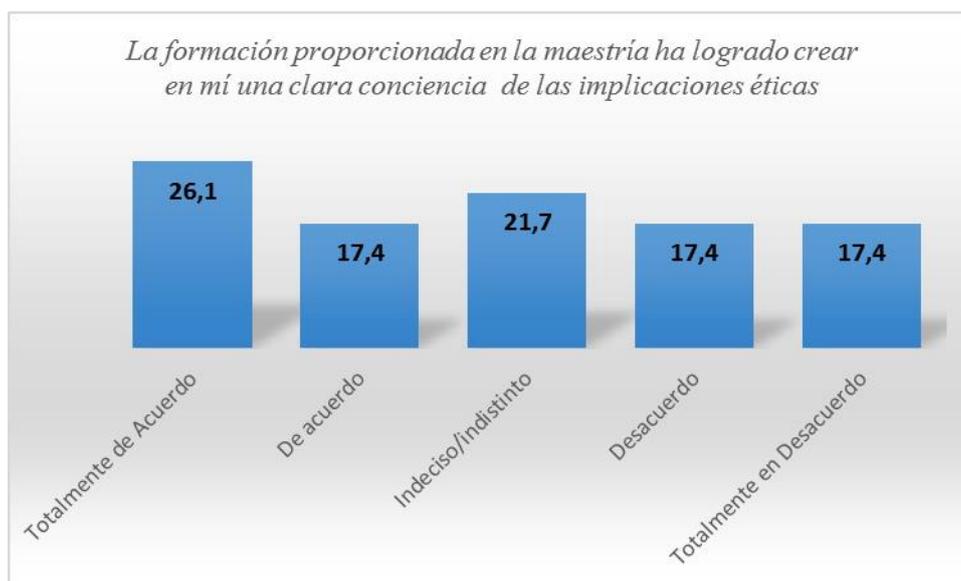


Gráfico 8: *La formación proporcionada en la maestría ha logrado crear en mí una clara conciencia de las implicaciones éticas*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

El comportamiento en esta pregunta confirma de cierta manera los resultados obtenidos en la pregunta anterior, cuatro de cinco opciones de respuesta están casi al mismo nivel (17,39%) y (21,74%), excepto en el caso de *Totalmente de Acuerdo* (26,09%); a pesar de existir una tendencia hacia estar *Totalmente de Acuerdo* y *De Acuerdo* el porcentaje del 21,74% de personas indecisas ratifica que hay que trabajar para mejorar este aspecto, aunque el aporte de la asignatura de Deontología parece ser muy significativo. Las respuestas para las opciones en *Desacuerdo* y *Totalmente en Desacuerdo* son representativas, el comportamiento de los puntajes refleja una distribución multimodal.

3.1.1.8. Pregunta 8

Tabla 10: Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad

<i>Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad</i>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de Acuerdo	3	13,0	13,6	13,6
De acuerdo	4	17,4	18,2	31,8
Indeciso/indistinto	5	21,7	22,7	54,5
Desacuerdo	6	26,1	27,3	81,8
Totalmente en Desacuerdo	4	17,4	18,2	100,0
No contesta	1	4,3	0,0	
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

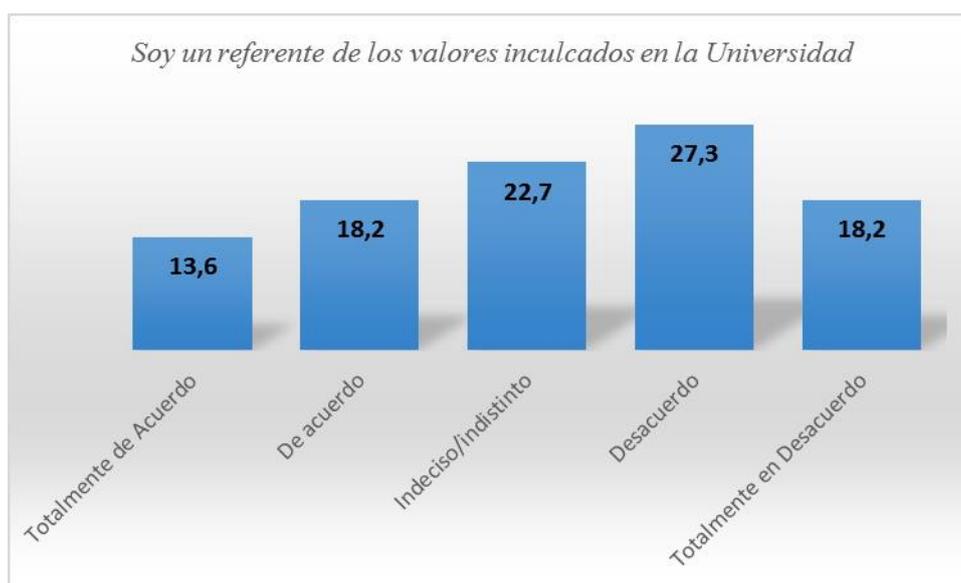


Gráfico 9: Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

El porcentaje más alto es del 27,3 % para la opción en *Desacuerdo*, le sigue el 22,7% de *Indecisos* y un 18,2% en *Totalmente en Desacuerdo*, se concluye que existe una tendencia más marcada hacia no estar de acuerdo con la proposición; el estudiante

considera no ser un referente de los valores de la Universidad, es decir, se convierte en un aspecto a mejorar. Cabe mencionar que, dos de las tres personas que contestan *Totalmente de Acuerdo* ratifican su respuesta con comentarios, así como, dos personas de las que contestan estar en *Desacuerdo* y *Totalmente en Desacuerdo* comentan que los valores son de casa y del trabajo.

3.1.1.9. Pregunta 9

Tabla 11: *Los programas analíticos y el contenido de las asignaturas me han posibilitado un acercamiento a la realidad*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de Acuerdo	2	8,7	9,1	9,1
	De acuerdo	3	13,0	13,6	22,7
	Indeciso/indistinto	5	21,7	22,7	45,5
	Desacuerdo	7	30,4	31,8	77,3
	Totalmente en Desacuerdo	5	21,7	22,7	100,0
	No contesta	1	4,3	0,0	
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

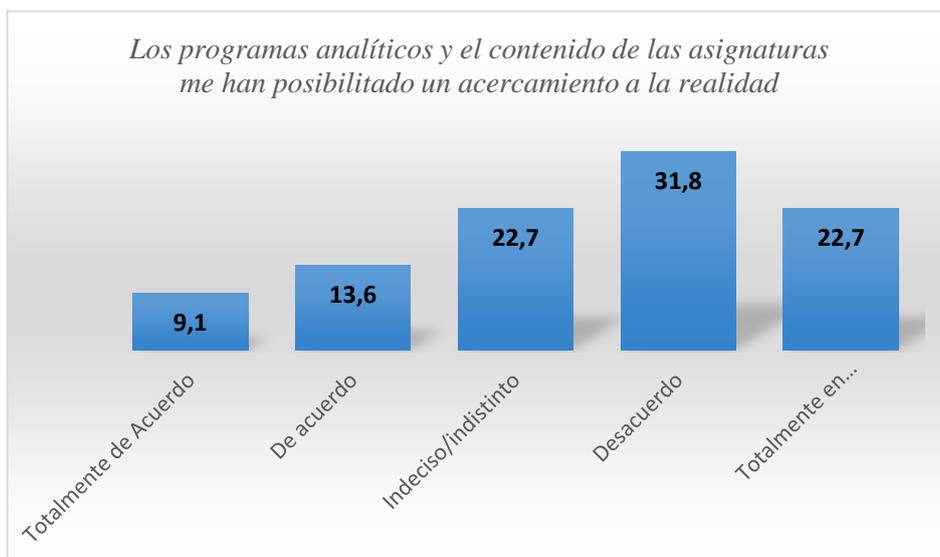


Gráfico 10: *Los programas analíticos y el contenido de las asignaturas me han posibilitado un acercamiento a la realidad*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

La tendencia de esta pregunta es claramente hacia estar en desacuerdo aún sin considerar un buen porcentaje de respuestas que caen en *Indeciso* (22,7%), lo que refleja que este aspecto debe potenciarse y puede ser un factor que contribuya a la insatisfacción de los estudiantes.

3.1.1.10. Pregunta 10

Tabla 12: *Los conocimientos que he recibido están actualizados*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de Acuerdo	3	13,0	13,6	13,6
	De acuerdo	5	21,7	22,7	36,4
	Indeciso/Indistinto	7	30,4	31,8	68,2
	Desacuerdo	5	21,7	22,7	90,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	8,7	9,1	100,0
	No contesta	1	4,3	0,0	
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: *IES en estudio*
Elaborado por: *Lilia Terán C.*

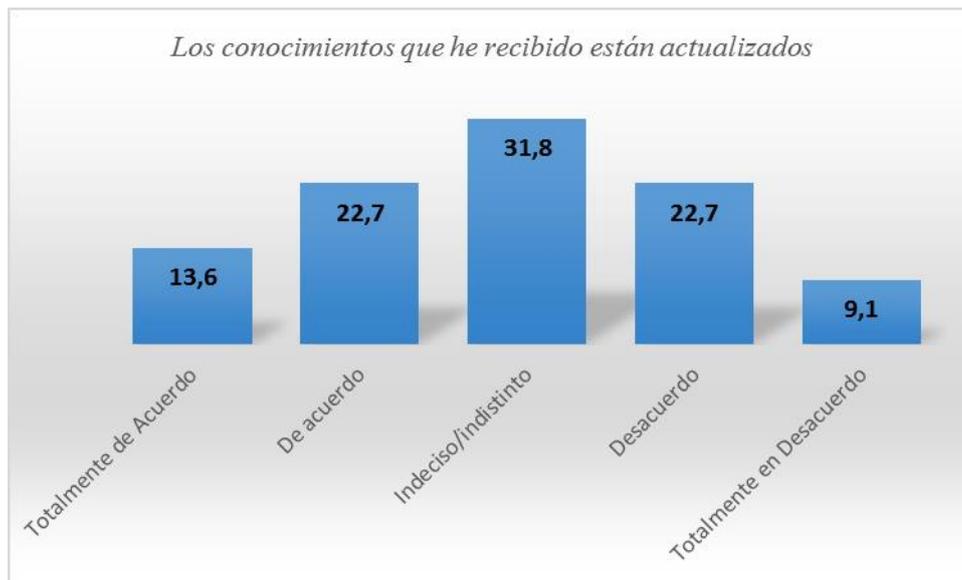


Gráfico 11: *Los conocimientos que he recibido están actualizados*

Elaborado por: *Lilia Terán C.*

El porcentaje que predomina es de *Indecisos* con un (31,8%), las opciones *De Acuerdo* y *En Desacuerdo* son iguales con un (22,7%). La distribución es muy simétrica, es casi una distribución normal perfecta, lo que confirma que los estudiantes no están satisfechos con este factor.

3.1.2. Resultados

Los resultados se sintetizan en el (Anexo C), a manera de conclusión se puede comentar lo siguiente:

- Seis de los diez indicadores no se cumplen
- Tres se los diez indicadores se cumplen parcialmente
- Uno de los diez indicadores se cumple

En síntesis, los indicadores medidos confirman que hay que afianzar los procesos académicos – formativos para crear una conciencia social en los estudiantes de

posgrado, por ende, existe la necesidad de elaborar una propuesta de estrategias para orientar los trabajos de titulación hacia la RSU; para ello, se tomará en cuenta las variables e indicadores planteados en este trabajo.

CAPÍTULO 4.

4.1. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

La inquietud respecto a qué tipo de profesionales salen de las aulas ha promovido en las IES el interés de buscar los medios para formar ciudadanos responsables con “*conciencia social*”, capaces de comprender el estado de los demás integrantes de la sociedad y las condiciones del medio en el que se desenvuelve, de cómo la calidad de sus relaciones, acciones y decisiones generan un impacto positivo o negativo. Un estudio realizado por Astin, Sax y Ávalos (1999), citado por De la Calle (2011) concluye que “participar voluntariamente durante la Universidad en actividades sociales desarrolla en el universitario un gran sentido de la importancia de su participación en la sociedad”, es decir, es posible incluir prácticas que forjen actitudes y comportamientos orientados a la RS.

Con el convencimiento de la importancia que tienen las IES en la construcción de un mañana y de un mundo mejor, - por medio de la producción y transferencia del conocimiento -, donde las personas puedan convivir de forma armónica bajo parámetros de justicia, respeto a la vida y a la dignidad humana, y, de que para ello las universidades tienen la responsabilidad de formar profesionales conscientes de la realidad y comprometidos con el desarrollo de la sociedad, se presenta esta propuesta de estrategias con la finalidad de que éstas contribuyan al fortalecimiento de la gestión académica.

Este objetivo se logrará únicamente con el compromiso del docente para participar, guiar, monitorear y aportar con sus conocimientos y experiencia profesional; de ahí el valor de la formación y actualización de los docentes para que con una amplia

visión de la realidad y de los diferentes contextos local, regional, nacional y mundial, puedan ser formadores de mentes que transformen la sociedad y sean el motor de ese cambio.

4.2. ALCANCE

La propuesta de estrategias para orientar los trabajos de titulación hacia la RSU está dirigida a una unidad académica de una IES de la ciudad de Quito, la misma que cuenta actualmente con tres maestrías a nivel de posgrado. Esta proposición toma como referencia el Modelo Educativo de la IES, por lo que se enfocará en presentar alternativas que faciliten el aprendizaje en todas las facetas del ser humano, el desarrollo de actitudes y fortalecimiento de valores para lograr un crecimiento integral de los estudiantes.

4.3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Para elaborar la propuesta se ha relacionado varios elementos con la finalidad de darle consistencia y coherencia a la misma, buscando que cada estrategia sea particular, pero a la vez, parte de un todo.

4.4. QUÉ SE BUSCA

Lograr el objetivo de crear conciencia social en los estudiantes de posgrado y que estos se comprometan con el desarrollo social basados en los principios de la IES, requiere el cambio en diferentes niveles y su esfuerzo para crear una cultura de RS. Cualquier esfuerzo que se realice enfocándose en un solo elemento del sistema – Unidad Académica – podría tener efectos leves, como se ha constatado en varias experiencias cuando nos referimos a “planificar estratégicamente”. Todo lo que se haga en la Unidad Académica debe orientarse a lograr lo determinado en la misión de la IES,

y en su Modelo Educativo, en el cual se manifiesta su compromiso con la ética en todas sus dimensiones; cada uno de sus integrantes debe estar sensibilizado y comprometido con ser parte de ese nuevo paradigma.

4.5. CARÁCTER DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias presentadas están pensadas para ejecutarse con el consentimiento de las autoridades correspondientes y el consenso de las instancias que amerite, sea que se quieran ejecutar tal como están planteadas o sirvan de inspiración para generar mejores propuestas o más ajustadas a su realidad contextual; es decir, tienen el carácter de ser flexibles y no obligatorias para mantener su valor de propuesta.

4.6. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Una estrategia está concebida para generar un cambio, como tal, implica una serie de pasos que deben ejecutarse para lograr el objetivo. Estas estrategias se han previsto con la perspectiva de no contrariar las normas de la Unidad Académica – IES - en estudio y contemplando la información que ha estado a disposición; éstas están planteadas de forma amplia para que puedan ser ajustadas a los momentos o circunstancias propias de su realidad. Cabe mencionar que, en la propuesta no se ha contemplado el presupuesto, ya que este será definido por la IES en estudio de acuerdo a cómo se vayan incluyendo dentro de su plan de mejora.

La propuesta se resume en la siguiente tabla, que de forma ampliada consta en el (Anexo D):

Tabla 13: Propuesta de Estrategias

Estrategias	Actividad	Objetivo	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
E1. Generar vínculos con empresas nacionales que hayan obtenido certificaciones de RS y estén vigentes al momento.	1. Realizar convenios con las empresas 2. Organizar talleres de buenas prácticas en las instalaciones de la empresa	Aprovechar la experiencia de otros para aplicar los conocimientos en el desarrollo de proyectos sociales	Logística	Subdecana	1. Número de convenios suscritos 2. Número de talleres ejecutados	1 taller por semestre; duración 8 horas mínimo
E2. Desarrollar proyectos en comunidades vulnerables con la participación de un equipo multidisciplinario de profesores investigadores y estudiantes. E3. Incluir a los estudiantes en la participación en proyectos de investigación en los que se involucre o desarrolle la unidad académica.	1. Elaborar proyectos que incluyan componentes de RS 2. Conformar el equipo de trabajo en el que se incluya a un especialista en RS.	Contribuir con el desarrollo de la comunidad mediante una propuesta de solución a un problema, dificultad o debilidad para generar en los estudiantes una conciencia de la realidad social	Logística Incentivo económico para el estudiante	Coordinador de la Carrera	1. % de proyectos con criterios de RS 2. Acta de reunión del equipo	1 proyecto dentro del 1ero y 2do semestre
E4. Incorporar como metodologías de enseñanza-aprendizaje el Método de Caso, el Aprendizaje Basado en Problemas, el Debate, Foros, la Gamificación y cualquier otra herramienta tecnológica moderna que facilite el logro de este objetivo	1. Capacitar a los docentes 2. Incluir las metodologías en el programa analítico 3. Evaluar su aplicación por parte de los alumnos	Facilitar el aprendizaje mediante la participación activa y aplicación de los conocimientos y experiencia de los estudiantes a situaciones reales con la guía del profesor	Capacitación Socialización Sistema de evaluación	Decana Coordinador de la Carrera	1. Número de capacitaciones en RS por docente; 2. Lista de chequeo por asignatura; 3. Resultados de la evaluación de los estudiantes al docente	1. Al menos el 50% de los docentes 2. En el 2do y 3er semestre de la maestría 3. Cada fin de semestre
E5. Diseñar campañas de sensibilización dirigidas a docentes, estudiantes y administrativos, utilizando herramientas informáticas novedosas (por ejemplo APP) con objetivos progresivos y específicos, cada semestre, con el apoyo de un área especializada o un especialista	1. Incluir en el POA 2. Generar acuerdo con el área técnica 3. Evaluar eficacia de las campañas 4. Gestionar mejoras	Generar sinergia y que todos hablen el mismo idioma: cultura de RS	Tecnológicos	Equipo multidisciplinario de docentes	1. POA aprobado 2. Acuerdo consensuado 3. % de Eficacia de las campañas de sensibilización 4. Mejoras implementadas	Nivel de eficacia: 1er semestre 50% 2do semestre 65% 3er semestre 80% en adelante 90%

Estrategias	Actividad	Objetivo	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
E6. Incorporar criterios de RS en los proyectos de titulación con el apoyo del docente de deontología promoviendo temáticas nuevas, no exploradas	1. Sensibilizar al estudiante 2. Facilitar al estudiante lista de temáticas 3. Apoyar en el desarrollo del proyecto	Enmarcar los temas en criterios reales de RS	Materiales	Tutor Docente Deontología	1. No. de estudiantes sensibilizados 2. Lista de temáticas suscritas 3. Registro de reuniones	100% de los trabajos de titulación
E7. Generar convenios con instituciones nacionales y/o internacionales para generar experiencias similares a las ejecutadas a través de PRME – Un Global Compact http://www.unprme.org/how-to-engage/student-engagement.php	1. Crear redes de contacto 2. Suscripción de convenios 3. Facilitar recursos 4. Monitorear la participación del estudiante	Estar en contacto con la realidad y aprender de otras experiencias; ampliar la visión	Logística	Decana Tutor Coordinador de Carrera	1. Red de contactos 2. Número de convenios suscritos 3. Plan de trabajo aprobado 4. Informes presentados	Incremento en el compromiso social
E8. Motivar y asesorar al estudiante para que participe como conferencista en la semana de Administración exponiendo su proyecto bajo la perspectiva de RS	1. Evaluar la competencia 2. Elegir al estudiante 3. Fortalecer la competencia en RS con formación adicional	1. Dar valor intrínseco a la formación y desarrollo del espíritu social 2. Evaluar la efectividad de las acciones emprendidas al hacer cierta la estrategia	Logística	Coordinador de la Carrera	1. Evaluación ejecutada 2. Designación 3. Registro de formación (tutorías) brindada	Participación de un estudiante en cada evento
E9. Seleccionar un estudiante de posgrado para que represente a la IES en eventos de RS, por ejemplo, los organizados por CERES u organizaciones similares						
1. Promocionar entre los docentes y estudiantes la oferta académica de la AUSJAL u otro centro especializado en RS independientemente de la profesión o actividad. 2. Aplicar el criterio de transversalidad para las asignaturas de las maestrías independientemente de la especialidad	1.1. Establecer un canal de comunicación 1.2. Incluir un rubro en el presupuesto 2.1. Sensibilizar a los docentes 2.2. Incluir actividades en el programa analítico	Institucionalizar la RSU en las disitintas áreas	Tecnológicos Materiales	Subdecana Coordinador de Carrera	1.1. Número de ofertas publicadas 1.2. Presupuesto aprobado 2.1. Registro de formación brindada 2.2. Programas analíticos aprobados	Aplicación de criterios de RS en el 100% de asignaturas

Estrategias	Actividad	Objetivo	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
1. Generar la participación de los docentes y estudiantes en redes de RSU, nacionales e internacionales (AUSJAL, CARI) 2. Incentivar participación de docentes en programas de pasantías temporales en las redes de RSU	1. Crear redes y registrar miembros 2. Comunicar requisitos y preparar a docentes	Adquirir conocimientos y experiencia en otros contextos	Tecnológicos	Subdecana	1. Relevancia y pertinencia de la información compartida 2.1. Número de docentes que participan en pasantías 2.2. Memorias de experiencias	1. Participación de al menos 2 estudiantes en las redes 2. 1 Pasantía por semestre

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5.

5.1. CONCLUSIONES

1. El periodo de la maestría resulta muy corto, considerando que el horario de clase es limitado es una buena opción tener una materia orientada a la RS, sin embargo, no debe ser la única acción para generar el compromiso de los estudiantes. Más aun tomando en cuenta que los estudiantes de posgrado provienen de diferentes universidades, se requiere utilizar una estrategia para encauzar o afianzar los comportamientos deseados, según sea el caso. Es probable que el nivel de compromiso social que demuestren durante la maestría tenga sus bases en los valores inculcados durante el pregrado.
2. El segundo objetivo estratégico promulgado por esta IES es “promover la investigación y producción científica con un enfoque innovador, para el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas globales y locales” (Dominios académicos y líneas de investigación), Esto nos lleva a aseverar que el objetivo de este proyecto al buscar estrategias para la producción de trabajos de titulación de posgrado con un enfoque de RSU no contradice los lineamientos de la IES, al contrario, permitirá su concreción.
3. El desarrollo de la conciencia social es imprescindible para generar iniciativas que estén orientadas a la Responsabilidad Social y que los estudiantes de posgrado se comprometan con los valores y principios de la IES en estudio.
4. El objetivo del estudio estuvo centrado principalmente en aspectos relacionados con el impacto educativo, sin embargo, al ser parte de un sistema dinámico,

estuvieron presentes elementos de los impactos cognoscitivo y social, por lo que se ratifica que el cambio es un proceso que debe darse de forma integral.

5.2. RECOMENDACIONES

1. La participación de los estudiantes en los grupos de investigación conformados por la Institución, dentro de la línea de investigación correspondiente, es una opción válida para involucrar y sensibilizar a los estudiantes, preparándolos para la vida profesional con una conciencia social.
2. Incluir en el currículo el estudio de los principios del pacto global – PRME y promover el ejercicio de su análisis desde varios enfoques ampliará la perspectiva sobre el tema de RS, permitiéndoles orientar las actividades hacia un desarrollo social disminuyendo el impacto de sus decisiones.
3. La formación de los docentes es un elemento clave para lograr que los estudiantes orienten sus trabajos de titulación hacia la RSU, son ellos quienes guían las actividades y promueven hábitos en los estudiantes.
4. Implantar mecanismos de sensibilización permanente es una opción que a mediano plazo generará los resultados esperados, mientras antes se inicie con iniciativas para crear una cultura de RS será mejor.
5. Incentivar a los estudiantes a ser parte de una red de RSU es una estrategia valiosa para fortalecer su espíritu social.

ANEXOS

ANEXO A. Indicadores relativos a la formación de estudiantes

Política que se toma para la elaboración de la encuesta	Variable	Indicador	Preguntas
Ofrecer a los estudiantes oportunidades vivenciales de acercamiento a la realidad social y de servicio a la comunidad	Experiencia vivencial: Acercamiento a la realidad social mediante la participación directa de los estudiantes en experiencias con grupos vulnerables	El estudiante generó vínculos y participó en proyectos de desarrollo social	2. El programa de estudios de la maestría incluyó el reto de generar vínculos con asociaciones, organizaciones o grupos de interés y la participación en proyectos de desarrollo con comunidades vulnerables.
		El estudiante ha tenido contacto con los sectores vulnerables	3. Durante la formación en la maestría, he tenido contacto con personas que pertenecen a sectores vulnerables (pobreza, desigualdad, injusticia o marginación).
Sensibilizar a los estudiantes respecto a su entorno social desarrollando en ellos una conciencia crítica y claridad del por qué y el para qué del saber.	Reflexión y análisis crítico: Estudio de las problemáticas sociales en espacios de deliberación participativa	El estudiante aplicó su capacidad analítica para la comprensión de la problemática social	4. Los trabajos / deberes realizados durante la maestría exigieron de mí la aplicación de un análisis crítico y comprensión de las causas de la problemática social (mundial, regional, nacional) previo a brindar una solución / respuesta.
		La Universidad generó campañas de sensibilización para crear conciencia social en los estudiantes	5. Durante la maestría he recibido información a través de campañas o medios de sensibilización convencionales o virtuales, que me han ayudado a ser conciente sobre la realidad social y cómo puedo contribuir al desarrollo social.
Promover e incentivar la capacidad de respuesta de los estudiantes frente a los problemas de la sociedad comprometiéndolos al ejercicio de la ciudadanía.	Generación de iniciativas: Participación en la solución de problemas sociales	Los trabajos de titulación aportan a la solución de un problema social	1. Mi disertación aporta a la solución de un problema social a través de un cambio o mejora de la situación actual y contribuye a la construcción de una sociedad más sustentable y equitativa.
		El estudiante es conciente de las implicaciones éticas de su actuación personal y profesional	7. La formación proporcionada en la maestría ha logrado crear en mí una clara conciencia de las implicaciones éticas de mi actuación personal y profesional frente a la sociedad.
Generar en los estudiantes, a lo largo de todo el proceso de formación, una clara conciencia de las implicaciones éticas de su actuación personal y profesional.	Ciudadanía: Crear conciencia respecto al comportamiento ético en la relación con la sociedad	La formación ética recibida en la maestría ha aportado para hacer del estudiante un profesional responsable socialmente	6. La maestría ha aportado a mi formación ética y ciudadana para hacer de mí un/a profesional responsable socialmente.
		El estudiante considera que es un referente de los valores inculcados por la Universidad	8. Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad.
Orientar los planes de estudio y contenidos a un acercamiento a la realidad del país, de la región y a nivel mundial.	Presencia de la perspectiva de responsabilidad social en los contenidos y prácticas curriculares	El contenido de las asignaturas han permitido al estudiante un acercamiento a la realidad del país con una perspectiva de RS	9. Los programas analíticos y el contenidos de las asignaturas que he cursado durante la maestría me han posibilitado un acercamiento gradual a la realidad del país con una orientación de responsabilidad social.
		Los conocimientos que se imparten son actualizados y responden a las exigencias del entorno empresarial y social	10. Los conocimientos que he recibido están actualizados y responden a las exigencias de las empresas y necesidades del entorno social.

Fuente: Adaptado de Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL (2009, p.22-23, 34-35)

ANEXO B. Encuesta para verificación de cumplimiento de indicadores de RSU

Universidad Internacional SEK Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano Maestría en Gestión del Talento Humano Proyecto de Disertación	 UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK SER MEJORES
---	---

ENCUESTA PARA VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	FMGTH-01 Versión 01 Enero, 2019
--	---------------------------------------

Coloque el nombre completo del tema de su disertación

--

Indique a continuación que lo motivó a realizar este tema

--

Marque con una "X" en el casillero de la derecha según se ajuste a su opinión:
TA (Totalmente de Acuerdo); **A** (Acuerdo); **I** (Indeciso); **D** (En Desacuerdo); **TD** (Totalmente en desacuerdo)

		TA	A	I	D	TD
1	Mi disertación aporta a la solución de un problema social a través de un cambio o mejora de la situación actual y contribuye a la construcción de una sociedad más sustentable y equitativa. Si su respuesta es afirmativa mencione a continuación el problema y la alternativa de solución.					

--

2	El programa de estudios de la maestría incluyó el reto de generar vínculos con asociaciones, organizaciones o grupos de interés y la participación en proyectos de desarrollo con comunidades vulnerables. Si su respuesta es afirmativa, mencione cómo contribuyó al aumento de capacidades del grupo beneficiario.					
---	--	--	--	--	--	--

--

Marque con una "X" en el casillero de la derecha según se ajuste a su opinión: TA (Totalmente de Acuerdo); A (Acuerdo); I (Indeciso); D (En Desacuerdo); TD (Totalmente en desacuerdo)		TA	A	I	D	TD
3	Durante la formación en la maestría he tenido contacto con personas que pertenecen a sectores vulnerables (pobreza, desigualdad, injusticia o marginación). Si su respuesta es afirmativa mencione con quienes tuvo contacto y qué le aportó esta experiencia.					
4	Los trabajos/deberes realizados durante la maestría exigieron de mí la aplicación de un análisis crítico y comprensión de las causas de la problemática social (mundial, regional, nacional), previo a brindar una solución/respuesta.					
5	Durante la maestría he recibido información, a través de campañas o medios de sensibilización convencionales o virtuales, que me han ayudado a ser consciente sobre la realidad social y como puedo contribuir al desarrollo social. Si cree que esto ha generado un cambio en usted, mencione cuál.					
6	La maestría ha aportado a mi formación ética y ciudadana para hacer de mí un profesional responsable socialmente. Indique cómo ha aportado.					
7	La formación proporcionada en la maestría ha logrado crear en mí una clara conciencia de las implicaciones éticas de mi actuación personal y profesional frente a la sociedad. Dé un ejemplo (antes - después).					

Marque con una "X" en el casillero de la derecha según se ajuste a su opinión: TA (Totalmente de Acuerdo); A (Acuerdo); I (Indeciso); D (En Desacuerdo); TD (Totalmente en desacuerdo)		TA	A	I	D	TD
8	Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad. Si su respuesta es afirmativa, mencione cómo cree que se refleja en usted.					
9	Los programas analíticos y sus contenidos, de las asignaturas que he cursado durante la maestría me han posibilitado un acercamiento gradual a la realidad del país con una orientación de responsabilidad social.					
10	Los conocimientos que he recibido están actualizados y responden a las exigencias de las empresas y necesidades del entorno social.					

Gracias por su colaboración!!!

Fuente: Adaptado de Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL (2009, p.63-81)

ANEXO C. Resumen de Resultados

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS		
# INDICADOR	# PREGUNTA	RESULTADO
5	Los trabajos de titulación aportan a la solución de un problema social 1	1. Mi disertación aporta a la solución de un problema social a través de un cambio o mejora de la situación actual y contribuye a la construcción de una sociedad más sustentable Los trabajos de titulación no aportan a la solución de un problema social
1	El estudiante generó vínculos y participó en proyectos de desarrollo social 2	2. El programa de estudios de la maestría incluyó el reto de generar vínculos con asociaciones, organizaciones o grupos de interés y la participación en proyectos de desarrollo con comunidades vulnerables. No se generan vínculos y no participan en proyectos de desarrollo
2	El estudiante ha tenido contacto con los sectores vulnerables 3	3. Durante la formación en la maestría, he tenido contacto con personas que pertenecen a sectores vulnerables (pobreza, desigualdad, injusticia o marginación). No han tenido contacto con personas del sector vulnerable
3	El estudiante aplicó su capacidad analítica para la comprensión de la problemática social 4	4. Los trabajos / deberes realizados durante la maestría exigieron de mí la aplicación de un análisis crítico y comprensión de las causas de la problemática social (mundial, regional, nacional) previo a brindar una solución / respuesta. Respuestas divididas (50% - 46%) si/no han aplicado el análisis crítico para comprender las causas de la problemática social.
4	La Universidad generó campañas de sensibilización para crear conciencia social en los estudiantes 5	5. Durante la maestría he recibido información a través de campañas o medios de sensibilización convencionales o virtuales, que me han ayudado a ser conciente sobre la realidad social y cómo puedo contribuir al desarrollo social. No se ha sensibilizado a los estudiantes con medios convencionales o virtuales
7	El estudiante es conciente de las implicaciones éticas de su actuación personal y profesional 6	6. La maestría ha aportado a mi formación ética y ciudadana para hacer de mí un/a profesional responsable socialmente. Afirman que si aportó la maestría, posiblemente por Deontología, con un 26,1 % de indecisos.
6	La formación ética recibida en la maestría ha aportado para hacer del estudiante un profesional responsable socialmente 7	7. La formación proporcionada en la maestría ha logrado crear en mí una clara conciencia de las implicaciones éticas de mi actuación personal y profesional frente a la sociedad. La maestría si/no ha logrado crear una conciencia clara de las implicaciones éticas. Se confirma de cierta manera la pregunta anterior. El aporte de Deontología ha sido significativo.
8	El estudiante es un referente de los valores inculcados por la Universidad 8	8. Soy un referente de los valores inculcados en la Universidad. Los estudiantes no se consideran ser un referente de los valores de la IES
9	El contenido de las asignaturas han permitido al estudiante un acercamiento a la realidad del país con una perspectiva de RS 9	9. Los programas analíticos y el contenidos de las asignaturas que he cursado durante la maestría me han posibilitado un acercamiento gradual a la realidad del país con una orientación de responsabilidad social. Los programas analíticos y contenidos no han posibilitado un acercamiento a la realidad
10	Los conocimientos que se imparten son actualizados y responden a las exigencias del entorno empresarial y social 10	10. Los conocimientos que he recibido están actualizados y responden a las exigencias de las empresas y necesidades del entorno social. Existe un desacuerdo entre los estudiantes sobre este aspecto, debe mejorarse.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D. Formulación de Estrategias (Parte I)

Variable	Indicador	Estrategias	Para qué
V1 Experiencia vivencial: Acercamiento a la realidad social mediante la participación directa de los estudiantes en experiencias con grupos vulnerables	I1 El estudiante generó vínculos y participó en proyectos de desarrollo social	E1. Generar vínculos con empresas nacionales que hayan obtenido certificaciones de RS y estén vigentes al momento.	Aprovechar la experiencia de otros para aplicar los conocimientos en el desarrollo de proyectos sociales
	I2 El estudiante ha tenido contacto con los sectores vulnerables	E2. Desarrollar proyectos en comunidades vulnerables con la participación de un equipo multidisciplinario de profesores investigadores y estudiantes. E3. Incluir a los estudiantes en la participación en proyectos de investigación en los que se involucre o desarrolle la unidad académica.	Contribuir con el desarrollo de la comunidad mediante una propuesta de solución a un problema, dificultad o debilidad para generar en los estudiantes una conciencia de la realidad social
V2 Reflexión y análisis crítico: Estudio de las problemáticas sociales en espacios de deliberación participativa	I3 El estudiante aplicó su capacidad analítica para la comprensión de la problemática social	E4. Incorporar como metodologías de enseñanza-aprendizaje el Método de Caso, el Aprendizaje Basado en Problemas, el Debate, Foros, la Gamificación y cualquier otra herramienta tecnológica moderna que facilite el logro de este objetivo	Facilitar el aprendizaje mediante la participación activa y aplicación de los conocimientos y experiencia de los estudiantes a situaciones reales con la guía del profesor
	I4 La Universidad generó campañas de sensibilización para crear conciencia social en los estudiantes	E5. Diseñar campañas de sensibilización dirigidas a docentes, estudiantes y administrativos, utilizando herramientas informáticas novedosas (por ejemplo APP) con objetivos progresivos y específicos, cada semestre, con el apoyo de un área especializada o un especialista	Generar sinergia y que todos hablen el mismo idioma: cultura de RS
V3 Generación de iniciativas: Participación en la solución de problemas sociales	I5 Los trabajos de titulación aportan a la solución de un problema social	E6. Incorporar criterios de RS en los proyectos de titulación con el apoyo del docente de deontología promoviendo temáticas nuevas, no exploradas	Enmarcar los temas en criterios reales de RS
	I6 El estudiante es consciente de las implicaciones éticas de su actuación personal y profesional	E7. Generar convenios con instituciones nacionales y/o internacionales para generar experiencias similares a las ejecutadas a través de PRME – Un Global Compact http://www.unprme.org/how-to-engage/student-engagement.php	Estar en contacto con la realidad y aprender de otras experiencias; ampliar la visión
V4 Ciudadanía: Crear conciencia respecto al comportamiento ético en la relación con la sociedad	I7 La formación ética recibida en la maestría ha aportado para hacer del estudiante un profesional responsable socialmente	E8. Motivar y asesorar al estudiante para que participe como conferencista en la semana de Administración exponiendo su proyecto bajo la perspectiva de RS	1. Dar valor intrínseco a la formación y desarrollo del espíritu social 2. Evaluar la efectividad de las acciones emprendidas al hacer cierta la estrategia
	I8 El estudiante es un referente de los valores inculcados por la Universidad	E9. Seleccionar un estudiante de posgrado para que represente a la IES en eventos de RS, por ejemplo, los organizados por CERES u organizaciones similares	
V5 Presencia de la perspectiva de responsabilidad social: en los contenidos y prácticas curriculares	I9 El contenido de las asignaturas han permitido al estudiante un acercamiento a la realidad del país con una perspectiva de RS	1. Promocionar entre los docentes y estudiantes la oferta académica de la AUSJAL u otro centro especializado en RS independientemente de la profesión o actividad. 2. Aplicar el criterio de transversalidad para las asignaturas de las maestrías independientemente de la especialidad	Institucionalizar la RSU en las distintas áreas
	I10 Los conocimientos que se imparten son actualizados y responden a las exigencias del entorno empresarial y social	1. Generar la participación de los docentes y estudiantes en redes de RSU, nacionales e internacionales (AUSJAL, CARI) 2. Incentivar participación de docentes en programas de pasantías temporales en las redes de RSU	Adquirir conocimientos y experiencia en otros contextos

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D. Formulación de Estrategias (Parte II)

Actividad	Evidencia	Responsable	Recursos	Meta
1. Realizar convenios con las empresas 2. Organizar talleres de buenas prácticas en las instalaciones de la empresa	1. Número de convenios suscritos 2. Número de talleres ejecutados	Subdecana	Logística	1 taller por semestre; duración 8 horas mínimo
1. Elaborar proyectos que incluyan componentes de RS 2. Conformar el equipo de trabajo en el que se incluya a un especialista en RS.	1. % de proyectos con criterios de RS 2. Actas de reunión del equipo	Coordinador de la Carrera	Logística Incentivo económico para el estudiante	1 proyecto dentro del 1ero y 2do semestre
1. Capacitar a los docentes 2. Incluir las metodologías en el programa analítico 3. Evaluar su aplicación por parte de los alumnos	1. Número de capacitaciones en RS por docente; 2. Lista de chequeo por asignatura; 3. Resultados de la evaluación de los estudiantes al docente	Decana Coordinador de la Carrera	Capacitación Socialización Sistema de evaluación	1. Al menos el 50% de los docentes 2. En el 2do y 3er semestre de la maestría 3. Cada fin de semestre
1. Incluir en el POA 2. Generar acuerdo con el área técnica 3. Evaluar eficacia de las campañas 4. Gestionar mejoras	1. POA 2. Acuerdo consensuado 3. Eficacia de las campañas de sensibilización 4. Registro de mejoras	Equipo multidisciplinario de docentes	Tecnológicos	Nivel de eficacia: 1er semestre 50% 2do semestre 65% 3er semestre 80% en adelante 90%
1. Sensibilizar al estudiante 2. Facilitar al estudiante lista de temáticas 3. Apoyar en el desarrollo del proyecto	1. Entrevista al estudiante 2. Lista de temáticas 3. Registro de reuniones	Tutor Docente Deontología	Materiales	100% de los trabajos de titulación
1. Crear redes de contacto 2. Suscripción de convenios 3. Facilitar recursos 4. Monitorear la participación del estudiante	1. Red de contactos 2. Número de convenios 3. Plan de trabajo 4. Documentos escritos	Decana Tutor Coordinador de Carrera	Logística	Incremento en el compromiso social
1. Evaluar la competencia 2. Elegir al estudiante 3. Fortalecer la competencia en RS con formación adicional	1. Evaluación 2. Designación 3. Registro de formación (tutorías)	Coordinador de la Carrera	Logística	Participación de un estudiante en cada evento
1.1. Establecer un canal de comunicación 1.2. Incluir un rubro en el presupuesto 2.1. Sensibilizar a los docentes 2.2. Incluir actividades en el programa analítico	1.1. Número de ofertas publicadas 1.2. Presupuesto aprobado 2.1. Registro de formación 2.2. Programas analíticos aprobados	Subdecana Coordinador de Carrera	Tecnológicos Materiales	Aplicación de criterios de RS en el 100% de asignaturas
1. Crear redes y registrar miembros 2. Comunicar requisitos y preparar a docentes	1. Relevancia y pertinencia de la información compartida 2.1. Número de docentes que participan en pasantías 2.2. Memorias de experiencias	Subdecana	Tecnológicos	1. Participación de al menos 2 estudiantes en las redes 2. 1 Pasantía por semestre

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- AUSJAL, R. d. (24 de 05 de 2017). *Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina*. Obtenido de Red de Homólogos de RSU: <https://www.ausjal.org/responsabilidad-social-universitaria>
- AUSJAL, R. R.-A. (2009, Primera Edición). *Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria*. Córdoba - Argentina: Alejandría Editorial.
- De la Calle M., & G. (2011, p.243). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social del Universitario. *Comunicación y Hombre, Número 7*, 236-247.
- Domínguez P., M. J. (2009, p.50-52). Responsabilidad Social Universitaria. *Responsabilidad Social Universitaria, Vol.8* , 1-31.
- Ecuador, A. N. (02 de 08 de 2018). *Ley Orgánica Reformatoria a Ley Orgánica de Educación Superior*. Obtenido de Suplemento - Registro Oficial No. 297: <https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20REFORMATORIA%20A%20LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20EDUCACI%C3%93N%20SUPERIOR%2002-08-2018.pdf>
- Espinoza S., G. y. (2017, p.11). Responsabilidad Social Universitaria en Ecuador. *Estudios de la Gestión, Revista Internacional de Administración No.1 (enero-junio)*, 19.
- Exteriores, M. d. (14 de 09 de 1937, p.1). *Modus Vivendi que restablece las relaciones entre Ecuador y la Santa Sede*. Obtenido de Registro Oficial 30, Decreto Supremo 46: <https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/GENERALES/01Modus%20Vivendi%20que%20Restablece%20Relaciones%20entre%20Ecuador%20y%20la%20Santa%20Sede.pdf>
- García Retana, J. Á. (2011, p.2). Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad. *Actualidades Investigativas en Educación, Volumen 11, Número 3, Universidad de Costa Rica*, 1-24.
- Jiménez, M. (s.f. de s.f. de 2006,p.274). *Universitat Politècnica de Catalunya*. Obtenido de La experiencia de Universidad Construye País en responsabilidad Social Universitaria, Chile: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/7414>
- López G., E. (2016, p.314-315). En torno al análisis de competencias: un análisis de fuentes. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado, Vol 20, Número 1, Enero-Abril*, 311-322.
- Marti N. Juan & Moncayo, E. y.-V. (2014, p.78). Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, Año 8, No.1, Lima-Perú*, 77-94.

- Pérez, F. (2009, p.3). La Responsabilidad Social Universitaria. *Consejo Social de la Universidad de la Huelva*, 1-20.
- Unidas, N. (11 de 02 de 2019, p.1). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivo 4 Educación de Calidad: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- UNIE, U. J. (s.f. p.114). Perfil de Egreso. En P. & Urra, *Manual de revisión y Diseño Curricular* (págs. 1-22 Capítulo 2, p.114). Chile: UNIE USACH.
- Universitaria, R. d. (24 de 05 de 2017). *Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina*. Obtenido de Presentación Sintetizada del Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL, 2009: <https://www.ausjal.org/responsabilidad-social-universitaria>
- Vallaesys, F. (s.f. de s.f. de 2013, p.1). *Palestra Portal de Asuntos Públicos de la PUCP*. Obtenido de La Responsabilidad Social de la Universidad: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/11974>
- Vallaesys, F. &. (2012). *Manual de Primeros Pasos en Responsabilización Social Universitaria: Construyendo ciudadanía en universidades responsables*. Bs. As., Argentina: Red Ética y Desarrollo.
- Vallaesys, F. (2008, p.3). Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética y inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, 191-220.