



## **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**

### **POSGRADO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**DIAGNÓSTICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADA EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO: RECOMENDACIONES PARA SU GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA ACCIÓN DE RSU DESDE LA FORMACIÓN ACADÉMICA.**

### **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**PRESENTA:**

**LCC. JOSUÉ RAMÍREZ RAMÍREZ**

*CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO, AGOSTO 2020*





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**



**POSGRADO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**DIAGNÓSTICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADA EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO: RECOMENDACIONES PARA SU GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA ACCIÓN DE RSU DESDE LA FORMACIÓN ACADÉMICA.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**PRESENTA:**

**LCC. JOSUÉ RAMÍREZ RAMÍREZ**

**ASESORA:**

**MCC. AURORA REYES GALVÁN**

**CONSULTANTES:**

***CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO, AGOSTO 2020***

*A ese círculo de amor, llamado familia, valientes y perseverantes  
A Raciel, por su apoyo incondicional de inicio a fin en esta aventura  
A Lázaro y Tomas, quienes en el camino fueron mi fortaleza  
A mis maestros, dedicados y entregados a su profesión  
A mi asesora, mi guía y motivación para no claudicar  
A todos mil gracias.*

## **RESUMEN**

El presente documento expone los resultados de la investigación de corte cualitativo titulada: Diagnóstico de la Responsabilidad Social implementada en los planes de estudio de la Universidad Autónoma de Guerrero, cuyo principal objetivo fue fundamentar las bases y recomendaciones para su gestión estratégica como una acción de RSU desde la formación académica. Este estudio consta de un análisis documental que evidencia la falta de presencia de la responsabilidad social de manera textual dentro de los planes de estudio, que funcionan como documentos rectores de los distintos programas educativos de la UAGro y que su función principal es crear en los estudiantes desde el ámbito profesional todas las habilidades, y destrezas que los preparen para ejercer su profesión.

### **Palabras clave:**

Responsabilidad Social; Responsabilidad Social Universitaria; Comunicación estratégica; Implementación; Gestión

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
1.1 ANTECEDENTES .....	4
1.1.1 Desde cuándo se comienza a hablar de la Responsabilidad Social .....	4
1.1.2 Universidad y Responsabilidad Social: El comienzo .....	5
1.1.3 La Universidad Autónoma de Guerrero en la historia .....	7
1.1.4 La historia de la Responsabilidad Social Universitaria en la UAGro .....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	10
1.3 ESTADO DEL ARTE .....	12
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN.....	14
1.4.1 La Universidad Autónoma de Guerrero.....	14
1.4.2 La RSU en la Universidad Autónoma de Guerrero .....	17
1.4.3 Una Universidad con Responsabilidad Social.....	19
1.4.4 La RSU y la actualización de los planes de estudios .....	21
1.5 OBJETIVOS .....	23
1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	23
<b>CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	24
2.1 TEORÍA DE LOS INTANGIBLES .....	25
2.1.1 Aproximaciones al concepto de Intangibles .....	25
2.1.2 La gestión de los intangibles .....	26
2.1.3 La gestión de los Intangibles en las IES .....	27
2.2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.2.2 Nueva Teoría Estratégica .....	29
2.2.3 Ya no es sólo Comunicación, ahora es Estratégica. ....	31
2.3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	33
2.3.1 Una aproximación conceptual de la Responsabilidad Social .....	33
2.3.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social.....	34
2.3.3 Responsabilidad Social Universitaria .....	36
2.3.4 Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria .....	37

<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	40
3.1 Enfoque metodológico.....	41
3.2 Premisa .....	42
3.3 Definición conceptual de la categoría.....	42
3.4 Subcategorías .....	42
3.5 Método .....	43
3.6 Técnica.....	45
3.6.1 Diseño de los instrumentos .....	46
3.7 Descripción de la muestra .....	47
3.8 Procesamiento de la información .....	49
<b>CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADA EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO. RESULTADOS</b> .....	51
<b>4.1 RESULTADOS</b> .....	52
4.1.1 Compromiso.....	52
4.1.2 Concientización social.....	53
4.1.3 Toma de decisiones e impacto.....	55
4.1.4 Gestión de la confianza en los grupos de interés.....	56
4.1.5 Visión estratégica .....	57
4.1.6 Incorporación ya adaptación a la comunidad .....	59
4.1.7 Prevención de escenarios futuros .....	61
4.1.8 Valores éticos.....	62
4.1.9 Respeto a la cultura .....	63
4.1.10 Innovación.....	64
<b>4.2 BASES PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, RECOMENDACIONES PARA SU GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA ACCIÓN DE RSU DESDE LA FORMACIÓN ACADÉMICA</b> .....	66
<b>4.3 CONCLUSIONES</b> .....	77
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	79

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior han tomado un papel fundamental en el desarrollo de las sociedades en las que se desenvuelven, han pasado a formar parte activa dentro del mundo organizacional, el quehacer de toda organización o institución está estrechamente vinculado a la sociedad donde se desenvuelve, esto convierte a toda organización o institución en un ente que se relaciona, y tiene obligaciones no sólo con sus públicos internos, si no con todos sus grupos de interés o stakeholders, no es diferente el caso de las universidades las cuales forman parte de estas instituciones que se relacionan con su entorno y las comunidades. El presente trabajo de investigación está centrado en identificar como la Universidad Autónoma de Guerrero implementa desde el ámbito profesional la responsabilidad social en sus estudiantes y como podría mejorar sus acciones de responsabilidad social universitaria.

La UAGro cuenta con el capital humano, infraestructura y estructura organizacional para lograr la consolidación de sus fines como una Universidad de calidad con inclusión social, sin embargo es necesario replantear las acciones y la gestión de la responsabilidad social desde el ámbito profesional para responder a las necesidades que la sociedad le plantea.

En el primer capítulo encontraremos los principales elementos que conforman el problema a estudiar, se parte de hablar sobre los antecedentes del estudio de la Responsabilidad Social en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior, se abordan las declaraciones de organismos internacionales tales como la UNESCO y su declaración sobre la educación superior y a nivel nacional lo que propone la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

En el segundo capítulo se abordan cuatro teorías principales en las que se fundamenta la investigación realizada, teoría de los intangibles, comunicación estratégica, la responsabilidad social y la responsabilidad social universitaria, de



cada una de ellas se presentan los aportes más relevantes hechos por diversos autores dentro de cada una de los enfoques teóricos.

En un tercer capítulo se explica la metodología de este proyecto la cual se basa en el enfoque cualitativo, en este apartado se describe paso a paso el proceso por el cual se dará respuesta a la pregunta de investigación.

El cuarto y último capítulo está centrado en dar respuesta a la pregunta de investigación a través de las subcategorías que se desprenden de la categoría principal de dicha investigación, la responsabilidad social, cada una de éstas está comprendida por distintos elementos que las conforman, partiendo de la definición que se les dio partiendo del marco teórico. Se realiza el análisis y el cruce de información con las teorías planteadas para investigación y los datos obtenidos a través de la ficha de análisis documental aplicada en donde se hace una breve discusión entre las distintas teorías aplicadas.

Con fundamento en los resultados, su análisis e interpretación se proponen las bases para la gestión de la responsabilidad social, a partir de recomendaciones para su gestión estratégica como una acción de RSU desde la formación académica.

## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el primer capítulo de este trabajo de investigación encontraremos los principales elementos que conforman el caso a estudiar, se parte de hablar sobre los antecedentes del estudio de la Responsabilidad Social en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior, se abordan las declaraciones de organismos internacionales tales como la UNESCO y su declaración sobre la educación superior y a nivel nacional lo que propone la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y en el ámbito estatal se explica la historia de la Responsabilidad Social dentro de la Universidad Autónoma con el fin de justificar la importancia de estudiar este tema dentro de la institución. En el estado del arte se podrán encontrar trabajos realizados bajo la misma temática en los últimos años, lo cual conduce al planteamiento de los objetivos y pregunta de investigación del presente proyecto.

## 1.1 ANTECEDENTES

El quehacer de toda organización o institución está estrechamente vinculado a la sociedad donde se desenvuelve, esto convierte a toda organización o institución en un ente que se relaciona, y tiene obligaciones no sólo con sus públicos internos, si no con todos sus grupos de interés o stakeholders, no es diferente el caso de las Universidades las cuales forman parte de estas instituciones que se relacionan con su entorno y las comunidades por lo que comparten responsabilidades y obligaciones.

### ***1.1.1 Desde cuándo se comienza a hablar de la Responsabilidad Social***

Las principales conceptualizaciones de Responsabilidad Social surgen desde el desarrollo industrial donde hubo también un cambio social, en esta época surgieron problemas que afectaron a la clase trabajadora, nace en Francia, Alemania e Inglaterra el Movimiento Social del Cooperativismo (1844) conformado por integrantes voluntarios dispuestos a cooperar en el rango económico o social con la finalidad de obtener beneficios para los productores y consumidores, dando inicio a la economía capitalista y del industrialismo el cual toma fuerza y su objetivo principal es que las actividades de la empresa se ajusten con principios sociales como justicia distributiva, democracia y apoyo a la comunidad.

En 1944 se alcanzó la formalización mediante la Declaración de Filadelfia en la cual la Organización Internacional del Trabajo (OIT) concretó cuáles eran las obligaciones del sector privado de la economía, respecto del progreso de la sociedad. En el año 2000 El World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) o Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible define a la Responsabilidad Social (RS) como el “compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”<sup>1</sup> Al ser un concepto que nace en el ámbito de las empresas privadas, la RS también es

---

<sup>1</sup>Consultado en <https://www.wbcsd.org/>

conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y como Responsabilidad Social Organizacional (RSO).

### **1.1.2 Universidad y Responsabilidad Social: El comienzo**

Al ser consideradas como organizaciones, las Instituciones de Educación Superior toman un papel fundamental dentro del quehacer de la Responsabilidad Social, esta perspectiva fue promulgada por primera vez en el Primer congreso de Universidades Latinoamericanas llevado a cabo en el año 1949, donde se redefinió el quehacer y las responsabilidades de las universidades más allá de solo el ámbito académico, en este se establecen objetivos y finalidades de las universidades.

El congreso señaló como funciones primordiales las de "conservar y crear, defender y difundir la cultura, estudiar y revelar la realidad y los estados de conciencia nacionales, con una finalidad así teórica como práctica, de orientación del pensamiento colectivo y de servicio social, contribuyendo a desarrollar la personalidad cultural propia de la sociedad en que actúa (...) En cuanto a la acción social de la universidad, se dijo que la Universidad es una institución al servicio directo de la comunidad, cuya existencia se justifica en cuanto realiza una acción continua de carácter social, educativa y cultural, acercándose a todas las fuerzas vivas de la nación para estudiar sus problemas, ayudar a resolverlos y orientar adecuadamente las fuerzas colectivas". (USAC, 1949, p.103)

La unión de universidades de América Latina convocó en Chile a la Primera Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural en el año de 1957, en esta conferencia se conceptualiza el término de Extensión Universitaria en función a su naturaleza, contenido, procedimiento y finalidad.

"Por su naturaleza, la extensión universitaria es misión y función orientadora de la universidad contemporánea, entendida como ejercicio de la vocación universitaria. Por su contenido y procedimiento, la extensión universitaria se funda en el conjunto de estudios y actividades filosóficas, científicas, artísticas y técnicas, mediante el cual se auscultan, exploran y recogen del medio social, nacional y universal, los problemas, datos y valores culturales que existen en todos los grupos sociales. Por sus finalidades,

la extensión universitaria debe proponerse, como fines fundamentales proyectar dinámica y coordinadamente la cultura y vincular a todo el pueblo con la universidad. Además de dichos fines, la extensión universitaria debe procurar estimular el desarrollo social, elevar el nivel espiritual, intelectual y técnico de la nación, proponiendo, imparcial y objetivamente ante la opinión pública, las soluciones fundamentales a los problemas de interés general. Así entendida, la extensión universitaria tiene por misión proyectar, en la forma más amplia posible y en todas las esferas de la nación, los conocimientos, estudios e investigaciones de la universidad, para permitir a todos participar en la cultura universitaria, contribuir al desarrollo social y a la elevación del nivel espiritual, moral, intelectual y técnico del pueblo.”

En 1972 durante la Segunda Conferencia de Difusión Cultural y Extensión Universitaria, convocada por la Unión de Universidades de América Latina, se presenta un nuevo concepto: La extensión como una relación comunicacional bidireccional, entre Universidad y Sociedad:

“Extensión universitaria, es la interacción entre la Universidad y los demás componentes del cuerpo social, a través de la cual ésta asume y cumple su compromiso de participación, en el proceso social de creación de la cultura y de liberación y transformación radical de la comunidad nacional” (Serna, 2007)

Consideramos estas las bases de la relación entre las Universidades y la Responsabilidad Social, siendo estos los principales ejes rectores de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la actualidad.

En París en el año 1998, se hace la Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, aprobada por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, avalada a su vez por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), estableció que entre las misiones y valores de la educación superior “ Hay que preservar, reforzar y fomentar aún más las misiones fundamentales de los sistemas de educación superior (a saber, educar, formar, llevar a cabo investigaciones y, en particular, contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad) especialmente a fin de formar diplomados altamente cualificados y ciudadanos responsables y de constituir

un espacio abierto que propicie la formación superior y el aprendizaje a lo largo de toda la vida.” (UNESCO, 1988, p.2)

En 2012 la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) Propone “Construir una nueva etapa de desarrollo de la educación superior en el país, cuyos ejes sean garantizar la inclusión de los jóvenes en los procesos de formación avanzada, así como la consecución de niveles superiores de calidad y responsabilidad social de las instituciones y actores participantes en los procesos de transmisión, generación y divulgación del conocimiento. (ANUIES, 2012, p.11) esta visión es sostenida en la actualidad y es por excelencia la que rige el quehacer de las Universidades actuales en temas de RSU.

### ***1.1.3 La Universidad Autónoma de Guerrero en la historia***

La Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) es la máxima casa de estudios de uno de los estados del sur del país con más rezago y conflictos sociales, la cual asume como misión:

“Contribuir al desarrollo del entorno mediante la extensión de sus servicios; Coadyuvar al estudio, preservación, acrecentamiento y difusión de la cultura; Vincularse con la sociedad para responder a sus necesidades y demandas de orden social, económico, cultural, ambiental y tecnológico; y Promover la inclusión social y el desarrollo sostenible. Dará prioridad a la problemática estatal, atenderá a los sectores más desfavorecidos y contribuirá por sí o en coordinación con otras entidades de los sectores público, social y privado al desarrollo nacional. Tendrá como prioridad promover y respetar los derechos humanos, dentro y fuera de la Universidad” (UAGro, 2017)

La actual Universidad Autónoma de Guerrero fue creada mediante un decreto el primero de abril de 1960, en el que se declaraba que el Colegio del Estado se convertía en la Universidad de Guerrero, éste provocó serias inconformidades en razón de que no se operó ningún cambio estructural que diera buenos cimientos a la nueva institución; no hubo ninguna planificación; ningún cambio.

Desde su surgimiento como universidad autónoma en 1963, la UAGro ha establecido un compromiso con los guerrerenses. Durante el periodo 1972-1975, con el Dr. Rosalío Wences Reza como Rector, se creó un proyecto político y académico que se denominó Universidad-Pueblo. El proyecto constaba de seis ejes centrales: el primero, política de puertas abiertas; el segundo, apoyo a los estudiantes de escasos recursos económicos; el tercero, creación de escuelas preparatorias, profesionales y centros de investigación; el cuarto, elegir democráticamente a las autoridades universitarias; el quinto, la vocación popular; y el sexto, apoyo a las luchas sociales del pueblo de Guerrero, de México y de América Latina (UAGro, 2017)

Es un hecho histórico que durante décadas la UAGro mantuvo un conflicto latente con los gobiernos federales y estatales, debido a su inclinación política principalmente de izquierda, las recientes administraciones han roto con esta línea conflictiva mediante el diálogo y las negociaciones políticas, lo cual la llevó a alinearse a los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública en México, esto ayudó a su gran progreso a nivel educativo y de reputación, logrando el reconocimiento de sus programas educativos a nivel nacional e internacional mediante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

La Universidad Autónoma de Guerrero es líder en el Estado de Guerrero, con un prestigio reconocido en las regiones centro-sur y sur-sureste del país. El ingreso al Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) y el presidirlo durante el periodo 2016-2018, es la prueba fiel de que la Universidad tiene un prestigio reconocido no sólo a nivel regional, sino a nivel nacional. Este prestigio se construyó con base en el quehacer de la comunidad que permitió posicionar por sus indicadores de calidad. (UAGro, 2017)

#### ***1.1.4 La historia de la Responsabilidad Social Universitaria en la UAGro***

La UAGro ha realizado acciones que evidencian un modelo de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), una forma de gestión que se define por

la relación ética de la institución educativa con la sociedad y el establecimiento de metas educativas dirigidas a respetar la diversidad y con una tendencia hacia la reducción de las desigualdades sociales.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2013-2017) es la evidencia más palpable del rol asumido por la UAGro en RS, con el lema central: “Universidad con Inclusión Social”, define sus objetivos desde un proyecto incluyente de universidad que requiere del talento de sus integrantes desde un acuerdo institucional y político que en su contenido contempla la Responsabilidad Social desde el sentido de pertinencia, que se sustenta en que la calidad por sí sola no tiene un significado si ésta no se relaciona con su entorno, aspecto que toma mayor fuerza al integrar la regionalización de la universidad para contribuir a reducir la brecha en la cobertura de la Educación Superior no sólo entre el Estado y el resto de las entidades federativas, sino de manera especial entre las regiones socioeconómicas de Guerrero.

Desde esta visión de integración regional, la UAGro se inserta con ofertas educativas que responden a las necesidades de desarrollo para contribuir al desarrollo sustentable del Estado de Guerrero desde una formación ética, en la que los valores y la pertinencia otorgan sentido a un compromiso social de alta repercusión humanista.

La RS de la UAGro se evidencia también mediante su respuesta ante los desastres naturales que ha sufrido el Estado de Guerrero ante los fenómenos meteorológicos en septiembre del 2013 con las tormentas Irving y Manuel que ocasionaron daños severos, momentos trágicos en los que de manera inmediata la institución dio respuesta con la integración de brigadas de universitarios que ofrecieron servicios de emergencia en labores de rescate, salvamento, auxilios médicos y habilitación de albergues para refugios y atención de los damnificados durante la contingencia. En ello destacó también el Servicio de la Radio Universitaria, el medio masivo que con mayor eficiencia orientó y auxilió a la población afectada y a las autoridades. De esa experiencia la universidad creó el Centro de Investigación para la Prevención de Desastres.



A pesar de contar con acciones enfocadas a las responsabilidades sociales la UAGro no ha logrado consolidar del todo su quehacer universitario con respecto a los enfoques establecidos a nivel mundial y Latinoamérica respecto a la Responsabilidad Universitaria, lo cual se evidencia con el tardía designación de un responsable del área de Responsabilidad social dentro del organigrama institucional, lo cual conlleva a que se tomarán medidas y acciones totalmente alejadas de la centralidad de la RSU.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Realizar este trabajo de investigación dentro de la Universidad Autónoma de Guerrero es fundamental para contribuir al progreso de la institución en materia de comunicación, imagen y reputación, pues la gestión de la Responsabilidad Social dentro de cualquier organización es constructora de estos atributos. La correcta gestión de la Responsabilidad Social, y la relación con su entorno, contribuirán a la consolidación de la UAGro como una de las universidades de más prestigio a nivel nacional.

Las universidades deben internalizar los efectos de los cambios sociales que han moldeado una nueva sociedad, transitando de una institución simple en cuanto al cumplimiento de su misión docente e investigadora, abriéndose hacia la conexión de dicho quehacer para proporcionar las respuestas adecuadas a las necesidades que la sociedad actual le plantea, especialmente en materia de acceso al conocimiento, sin dejar de observar las posibles acciones y estrategias que permitan a las universidades responder a las demandas sociales emergentes. La Universidad tiene la responsabilidad social de promover el debate, facilitarlo, conducirlo y enriquecerlo, dando al público ciudadano los medios para informarse, reflexionar y juzgar y a las empresas los conocimientos adecuados para aplicar su propia Responsabilidad Social.

Las tendencias económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas que se generaron en el entorno de las instituciones universitarias, trajeron consigo la necesidad de una adaptación por parte de las universidades al nuevo escenario nacional e internacional. Donde la globalización, la internacionalización, la

privatización, el surgimiento de una cultura global gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación y la información; tomaron un papel fundamental para los países y por ende un reto para las universidades (Hernández, 2011).

Como consecuencia de la transformación en el entorno nacional e internacional, en 1998 la Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI reconoció que “en los albores del nuevo siglo, se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales.” (UNESCO, 1998).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptó en el año 2015 la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Dicha agenda consta de 17 objetivos generales de desarrollo sostenible (ODS) Además de poner fin a la pobreza en el mundo, los ODS incluyen, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y la energía; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; promover la paz y facilitar el acceso a la justicia. Aunque los 17 OSD están enfocados a la Responsabilidad Social existen 4 que vinculan a las Instituciones de educación superior:

- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países
- Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

- Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas

Hoy la universidad enfrenta retos particulares, debe abogar por la formación y constitución de campos de saber entrecruzados de varias disciplinas, ser capaz de dar alternativas a la crisis de conocimiento tradicional, de crear instituciones que permitan dar cuenta sobre la imposibilidad de conservar las fronteras y las estructuras cerradas entre las disciplinas que actualmente conforman los campos de saber.

Bajo este contexto surge la necesidad de investigar cómo es que las instituciones educativas de nivel superior, están gestionando la Responsabilidad Social dentro de sus diversos programas educativos y cómo están cumpliendo con los nuevos compromisos que existen con la sociedad, esto permitirá identificar los fallos en la forma de implementación y la gestión dentro de las Universidades.

La universidad Autónoma de Guerrero es una universidad con un pasado histórico vinculado a las causas sociales, lo cual vuelve fundamental que dentro de sus programas educativos sea gestionada la Responsabilidad Social a un nivel de formación profesional, y no sólo como acciones vinculadas a otros aspectos que no necesariamente forman parte de la Responsabilidad Social Universitaria, en este sentido con la presente investigación se proponen las bases teórico-metodológicas que adaptadas a la institución permitirán gestionar la Responsabilidad Social como parte de las acciones de Responsabilidad Social Universitaria dentro de la UAGro.

### **1.3 ESTADO DEL ARTE**

La Responsabilidad Social Universitaria ha sido investigada por distintos académicos y estudiantes de las Ciencias Sociales, ha sido abordada desde distintas perspectivas y estudiada desde cuestiones internas y externas de las Universidades, existen estudios enfocados en aproximaciones documentales que nos dan un panorama más extenso sobre el tema que se estudia, un ejemplo de ello es el artículo llamado Responsabilidad Social Universitaria que da aportes

teóricos sobre el nacimiento y estudio de esta teoría y de ello se desencadenan las investigaciones sobre esta teoría.

En la tesis titulada “La gestión de la Responsabilidad Social Universitaria” Wigmore (2016) se ha estudiado cómo es que la Responsabilidad Social Universitaria es aplicada con mayor frecuencia en las instituciones de educación superior que son más grandes, que aunque no se confirma la hipótesis arroja resultados interesantes respecto a la aplicación de la RSU, el objetivo de esta investigación es promover la reflexión sobre la responsabilidad social, para que ayude a identificar, analizar y estructurar la información para la gestión responsable en las organizaciones de educación superior o universidades. Esto es, ordenar de modo global las actuaciones socialmente responsables según un modelo básico de comprensión, diagnóstico y gestión de la responsabilidad social en este tipo de entidades. Este modelo no se hace partiendo de cero, sino integrando y desarrollando iniciativas que ya están siendo implementadas en las organizaciones.

Respecto al tema también se han elaborado ensayos que retoman a la RSU como agente de cambio y constructora de ciudadanía, el ensayo titulado “Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI” Olvera (2011) a porta una reflexión respecto al rol que deben adquirir las universidades como agentes de transformación y consolidación del modelo democrático, principalmente ante al reto de construir ciudadanos completos, interesados por las necesidades del entorno físico y social, por la toma de decisiones colectivas, que se conciben a sí mismos como ciudadanos partícipes y no únicamente como votantes con miras a satisfacer sus propios intereses.

En la tesis llamada “La calidad en el servicio y su relación con la responsabilidad social universitaria: caso Universidad de Sonora, Unidad Regional Centro” Zavala (2014) se menciona cómo es que la Educación Superior ofrece como producto a sus estudiantes no sólo enseñanza académica, sino también conocimiento en aspectos sociales, físicos y morales. Por tal motivo, la calidad que las IES ofrecen es esencial para el desarrollo de sus estudiantes y de la sociedad en general en esta tesis se proponen estrategias de Responsabilidad Social

Universitaria que permitan mejorar la Calidad en el Servicio que brindan las áreas administrativas de la Universidad de Sonora, mediante un diagnóstico de percepción de sus alumnos.

Desde este análisis documental se brinda un panorama más amplio respecto a lo que se ha investigado en relación a la RSU, es necesario destacar que aunque el tema de estudio de esta investigación a realizar tiene que ver más con la RSU en el ámbito de formación profesional, estas investigaciones permiten identificar sobre qué línea de investigación podemos dirigir el presente trabajo y tomar aportes de lo ya realizado en el campo de estudio.

El estudio de la Responsabilidad Social Universitaria ha sido abordado desde distintos ámbitos y visiones, todos estos estudios antes mencionados dejan claro que aunque el concepto y estudio del mismo no es algo nuevo hay vacíos que necesitan ser estudiados, pues la RSU nace dentro de las universidades y es desde este enfoque desde donde se debe estudiar para poder entender y gestionar de manera correcta todas las acciones que vayan encaminadas a la Responsabilidad Social Universitaria, desde esta perspectiva se entiende que el fin de esta investigación pretende dar un panorama de cómo se está gestionando la RSU, de forma interna dentro de los planteles educativos y como esta tiene un impacto positivo o negativo en los miembros de las universidades, es un tema que en la investigación documental no se ha tocado.

## **1.4 CONTEXTUALIZACIÓN**

### ***1.4.1 La Universidad Autónoma de Guerrero***

Como se ha mencionado antes, la Universidad Autónoma de Guerrero es la máxima casa de estudios de uno de los estados del sur del país, con mayores índices de desigualdades económicas, políticas y sociales, en este contexto nació la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro).

La UAGro, tiene sus inicios como el Instituto Literario de Álvarez, creado en el año de 1852, que por conflictos políticos inicio su operación el 16 de septiembre de 1869 teniendo como director al Profesor Francisco Granados Maldonado, quien de inmediato asumió la tarea de formular los programas y reglamentos, así mismo, dictó e instrumentó las disposiciones necesarias para su funcionamiento.

Leopoldo Viramontes, Gobernador interino del Estado de Guerrero, promulga el 17 de noviembre de 1898, la ley número 36 que trata sobre la reorganización de las escuelas normales para profesores y profesoras del estado, y la fundación de una Preparatoria, con la promulgación del nuevo ordenamiento el centro educativo se denominará Escuela Preparatoria y Normal para Profesores. El 1 de diciembre de 1901, el gobernador Agustín Mora promulga la Ley de las Escuelas de Instrucción Superior, en el artículo 1º se refrenda la existencia de la preparatoria en los términos siguientes: Además de las Escuelas Normales para Profesores y Profesoras, se establece en el Estado, la Escuela Preparatoria para todas las profesiones. (UAGro, 2017).

El antecedente más cercano a la Universidad Autónoma de Guerrero, lo constituye el Colegio del Estado que se fundó en el mes de abril del año de 1942, por el gobernador general Rafael Catalán Calvo, su creación la dio a conocer en su primer informe de labores en los siguientes términos: El escaso rendimiento de la escuela obligó a suspender la inscripción de normalistas, ya que las observaciones practicadas en dicha institución, se comprobó que los alumnos no se titulan en ella. Por estas razones, se considera necesario transformar dicha escuela en Colegio del Estado que responda a las necesidades de explotación de nuestros recursos y con tendencia a formar un Instituto Politécnico que se encargue, no sólo de estudiar nuestra riqueza natural, sino fundamentalmente preparar a los que habrán de dedicarse a su explotación intensiva y extensiva. En 1950 se determinó que la enseñanza en el Colegio del Estado tendría el carácter de universitaria.

En 1960 se consideró necesario un modelo de educación que respondiera a las necesidades del estado y de su población para formar profesionistas y técnicos que afrontaran los problemas del contexto y bajo estos términos se decretó el

cambio del Colegio del Estado por Universidad de Guerrero. Los legisladores decretaron este cambio el 30 de marzo de 1960, cual dice lo siguiente:

“Artículo único.- Se crea la Universidad de Guerrero que será una institución encargada de impartir en el estado la educación superior, en todos los órdenes de la ciencia, de la técnica y de la cultura y que funcionará conforme a las bases de la ley orgánica respectiva” (UAGro, 2017).

En esta coyuntura política llega, por primera vez, a la rectoría el doctor en sociología Rosalío Wences Reza, para el periodo 1972-1975. La nueva administración se caracterizó por instrumentar un proyecto político académico de universidad, diferente al modelo que estaba implementando el doctor Castrejón, que se conoció como Universidad-Pueblo. El proyecto se caracterizó por tener seis ejes centrales: el primero, política de puertas abiertas; el segundo, apoyo a los estudiantes de escasos recursos económicos; el tercero, creación de escuelas preparatorias, profesionales y centros de investigación; el cuarto, elegir democráticamente a las autoridades universitarias; el quinto, la vocación popular; y el sexto, apoyo a las luchas sociales del pueblo de Guerrero, de México y de América Latina (UAGro, 2017)

En el periodo de 1972 a 1987 no se conoció un plan de desarrollo que transformara a fondo la institución pues los distintos grupos políticos que existen en la Universidad no logran llegar acuerdos. El primer congreso universitario se realizó en el mes de octubre de 1985, el cual tuvo como resultado el primer Plan de Desarrollo Institucional, en el mes de octubre pero de 1989 se convocó a un segundo congreso general universitario, donde se concluye que el problema central de la institución son los grupos políticos que luchan por controlar la rectoría para establecer su hegemonía. En el mes de abril de 1999, tomó posesión como rector Florentino Cruz Ramírez, de inmediato convocó al Consejo Universitario para impulsar una reforma integral, democrática y participativa que permita hacer de la Universidad de Guerrero, una institución moderna y que rescate los mejores valores y tradiciones democráticas y humanistas.

A 60 años de su creación, la UAGro ha tenido cambios significativos en su organización, al día de hoy tiene presencia en las siete regiones del estado de Guerrero donde imparte 76 carreras a nivel licenciatura y 29 a nivel posgrado en las áreas de ciencias agropecuarias, de la salud, naturales, sociales y administrativas, educación y humanidades e ingeniería, al año 2017 se contaba con una matrícula de 87,136 alumnos a nivel Posgrado, Licenciatura, Técnico superior universitario, Medio técnico y Bachillerato.

#### **1.4.2 La RSU en la Universidad Autónoma de Guerrero**

La UAGro ha mantenido a lo largo de su historia una cercanía con el pueblo de manera permanente, involucrándose en temas sociales y manteniendo una estrecha relación entre los universitarios y la comunidad del estado, como lo dice Cabrera (2018) ha sido coherente con las ideas que surgieron desde hace más de 40 años con el proyecto Universidad Pueblo, la UAGro ha colaborado activamente con la sociedad guerrerense a través de acciones concretas que pueden considerarse como socialmente responsables desde la perspectiva de la disciplina, como:

- Reciente apertura de Unidades Académicas de Nivel Medio Superior y Superior en las poblaciones más apartadas del Estado, y la Coordinación General de Educación Virtual, quienes brindan a personas con poca disponibilidad de tiempo o recursos económicos, la oportunidad de cursar el bachillerato completo en línea y las Unidades de Aprendizaje de la Etapa de Formación Institucional, común a todos los Programas Educativos de Licenciaturas e Ingenierías de la UAGro.
- Apoyo en desastres naturales. Guerrero es un Estado vulnerable en más de un sentido; su situación geográfica lo ubica como uno de los 6 estados con 19 mayor sismicidad de la República Mexicana y tiene zonas de alta vulnerabilidad en caso de presentarse fenómenos meteorológicos como huracanes y tormentas. Sólo en los últimos veinte años, algunas ciudades y pueblos de Guerrero han sufrido de estos fenómenos y de sismos de gran intensidad que las han devastado, como el huracán Paulina en 1997, el huracán Manuel y la tormenta Ingrid en 2013, y los sismos de septiembre de 2017. En todos estos desastres naturales, la UAGro ha tenido una activa participación en labores de rescate y auxilio a través de la creación de albergues en sus propias instalaciones, en los que ha proporcionado alimento y



vestido a las personas afectadas, además de la formación de brigadas de rescate que van a auxiliar a las localidades que lo necesitan.

- Acciones altruistas como la donación anual de ropa de abrigo y cobertores durante el periodo invernal para comunidades desfavorecidas con los climas más fríos del Estado, y la recolección de útiles escolares y juguetes para los niños en fechas especiales.
- Para los estudiantes provenientes de las comunidades indígenas se construyó una casa para proveerles alojamiento; el comedor universitario les ofrece comidas balanceadas por un costo menor al de recuperación, lo mismo que a cualquier docente o alumno de la Universidad; y para aquellos que tienen características especiales, se ha creado un programa que los apoya en sus necesidades y que ofrece capacitación a los docentes para que pueden apoyarlos adecuadamente.
- Muchas unidades académicas contribuyen desde su disciplina, y ofrecen servicios diversos a la comunidad, como brigadas de atención médica gratuita otorgadas por estudiantes de las Unidades Académicas del área de la salud, como Odontología, Medicina, Ciencias Químicas, entre varias otras.
- En lo referente al cuidado del Medio Ambiente, han creado UAGro Verde, un programa ecológico permanente con el objetivo de concientizar a la comunidad estudiantil y población en general para que eviten acciones contaminantes, además de fomentar la cultura del reciclaje entre las familias de la capital del Estado. Este programa ha realizado campañas de limpieza de playas y fondo marino, como las de Caleta y Caletilla en Acapulco. En esta labor se involucraron las Unidades Académicas de Ecología Marina y Ciencias Ambientales, además de buscar la colaboración de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (Cabrera, 2018, p. 18,19,20)

Como se puede observar, todas estas acciones llevadas a cabo por la UAGro forman parte de la Responsabilidad Social y consolida la relación de la institución con sus stakeholders o públicos de interés, la responsabilidad social es una estrategia de gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural, es decir es responsable por sus acciones y decisiones sobre todos los públicos de interés, de manera que éstas se traduzcan en beneficios para ellos y para la organización en general.

No obstante dentro la Universidad Autónoma de Guerrero, el departamento de Responsabilidad Social había sido gestionado por la Coordinación General de Vinculación y Cooperación, siendo hasta el 09 de octubre del 2019 que La maestra Roxana Andrea Adame Porras fue designada por el Rector Javier Saldaña Almazán como jefa del Departamento de Responsabilidad Social Universitaria, tomado las riendas del departamento hasta la actualidad.

### ***1.4.3 Una Universidad con Responsabilidad Social***

A finales de la década de los noventa del siglo pasado, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) se vio inmersa en la construcción de un proyecto de Educación Superior para el país de largo plazo, el cual se aprobó en el año 2000. Bajo esta visión, tanto el gobierno federal como la propia ANUIES han venido desarrollando políticas, programas y proyectos a favor de la Educación Superior de México, cuyos avances y logros muestran un sistema de Educación Superior radicalmente distinto al que se observaba en el año 2000, y cuya transformación estuvo orientada por esta visión de largo plazo.

La Responsabilidad Social es planteada por primera vez como uno de los ejes rectores del plan de desarrollo institucional de la UAGro en el año 2013, donde en un hecho histórico se logró el consenso político entre los diferentes grupos que existen dentro de la institución y se determina mediante un ejercicio democrático un candidato de unidad para instalar como rector al Dr. Javier Saldaña Almazán, quien desde el año 2013 tiene el rectorado de la máxima casa de estudios de Guerrero.

Dentro del PDI 2013-2017 la Responsabilidad Social aparece como uno de los principales ejes rectores de la siguiente forma:

“La Educación Superior es un bien público, es responsabilidad de todos los actores, y especialmente de los gobiernos. Asimismo, la Educación Superior debe asumir una responsabilidad social frente a la complejidad de los desafíos presentes y futuros. Esta responsabilidad social implica que la Educación Superior debe: Mejorar la comprensión de los desafíos y la habilidad para afrontarlos. Incrementar su mirada interdisciplinaria al tiempo que

promueva el pensamiento crítico y la ciudadanía activa. Proveer de competencias sólidas y contribuir a la educación de ciudadanos éticos” (UAGro, 2013)

Posteriormente en el año 2017, con la reelección del rector Javier Saldaña Almazán se retoma la Responsabilidad Social en el nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 de la siguiente forma:

“El paradigma vigente de planeación de la Universidad debe dar un paso hacia adelante para poder atender las necesidades y adecuarse a las tendencias emergentes. El sistema de planeación de la Universidad debe tener en su base conceptual y práctica la sostenibilidad y la búsqueda de la igualdad ciudadana y la cohesión social. En esta perspectiva es la pertinencia de establecer como un objetivo de la responsabilidad social, en cuanto que la calidad por sí sola no tiene su cabal significado si ésta no se relaciona con su contribución al desarrollo” (UAGro, 2017)

Además se establecen una serie de compromisos con los distintos públicos de la institución donde destacan el compromiso con la sociedad y el compromiso con el medio ambiente:

Compromiso con la sociedad La responsabilidad social de la Universidad debe establecer puentes entre su quehacer académico y lo que la sociedad de Guerrero espera de ella, con énfasis en la necesidad de reforzar las funciones del servicio a la sociedad.

Compromiso con el medio ambiente La sostenibilidad en la perspectiva de la Agenda 2030 para el Desarrollo constituye un compromiso desde la Universidad hacia su entorno como la propia, autosostenibilidad.

Con las demandas de la actualidad es necesario que las Universidades y en este caso la UAGro tenga una buena gestión de la Responsabilidad Social, dentro de la institución y en todos los niveles tal y como lo argumenta el investigador Vallaes (2008) para poder ejecutar una clara e integral estrategia de responsabilidad social es preciso conocer sus principales actividades e impactos específicos que genera la Universidad al operar en su entorno. La Universidad dentro de su rol académico tiene como tarea prioritaria formar personas con sentido humano y profesional y desde su responsabilidad investigativa contribuir en la

construcción de conocimientos nuevos. Como lo dice Vallaeys (2008) a partir de las investigaciones de sus profesores y profesoras es que la Universidad construye los contenidos académicos que se comparten con los y las estudiantes para su formación profesional.

#### **1.4.4 La RSU y la actualización de los planes de estudios**

Como se ha mencionado anteriormente los PDI 2013-2017 y PDI 2017-2021 de la Universidad Autónoma de Guerrero están enfocados en crear una Universidad de Calidad con inclusión social que responda a las demandas de la sociedad Guerrerense y del país, lo que ha contribuido a que los distintos programas educativos con los que cuenta la UAGro sea sometidos a constantes evaluaciones y acreditaciones para mantener la calidad educativa y mantener un prestigio a nivel nacional.

Los resultados de estas acreditaciones y evaluaciones en años pasados así como el cambiante contexto en el estado y país han orillado a la UAGro a mantener actualizados sus programas educativos siguiendo el eje rector del Plan de Desarrollo Nacional que entró en vigor en 30 de abril del año 2019 y el PDI 2017-2021 de la misma institución, el área encargada de llevar a cabo las constantes revisiones de los programas educativos es la Dirección General de educación media superior y superior de la UAGro, quien se plante los siguientes objetivos estratégicos:

<p><b><i>Aseguramiento y consolidación</i></b></p>	<p>Asegurar la factibilidad y pertinencia de la oferta educativa de educación superior y media superior, mediante la evaluación y mejora continua de sus Programas Educativos (PE), para contribuir en la solución de las problemáticas comunes y emergentes de su entorno.</p>
<p><b><i>Ratificación o rectificación de metas y modificación, en su caso, de proyectos</i></b></p>	<p>Valorar la pertinencia de las metas y proyectos para su reorientación correspondiente en función de escenarios financieros críticos o favorables que permitan prioritariamente el aseguramiento y</p>

	consolidación de los logros, con la perspectiva de mejorar los indicadores y resultados.
<b><i>Mejora continua y transparencia</i></b>	Promover la calidad y la transparencia en el quehacer sustantivo y adjetivo como principio que inspire el quehacer de la comunidad universitaria para mejorar el desempeño institucional y la consolidación académica.
<b><i>Contribución al entorno</i></b>	Contribuir en el proceso formativo con el principio de conservación de la naturaleza y del medio ambiente, que permita el fortalecimiento de valores para promover la cultura del equilibrio y el desarrollo sustentable.

Tabla 1. Elaboración propia con base en el PDI 2017-2021

Como parte de las acciones encaminadas al cumplimiento de estos objetivos estratégicos la UAGro ha mantenido en constante revisión los programas educativos a través de los distintos mecanismos de evaluación que existen en el país y es a partir de las observaciones y recomendaciones emitidas por estos organismos que se trabaja en la mejora continua de los programas educativos y modelos de enseñanzas pues como lo plantea Alicia De Alba (1994), mejorar la calidad de la docencia, eliminando la rigidez de los currículos mediante propuestas concretas de intelectuales transformadores, que vayan más allá de la formación teórica y de contenidos y más bien permitan idear nuevas transformaciones del poder en toda la sociedad, creando profesionales integrales capaces de participar de la realidad histórico social en la que viven que comprenden su cultura dentro del entorno general.

En México existen distintos organismos que se encargan de evaluar, y acreditar los Programas Educativos (PE) de las diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) entre ellos se encuentran los Comités Interinstitucionales Para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) quien en el año 2014 otorgó a la UAGro un reconocimiento por haber incorporado el 90.1 por ciento de sus programas educativos como programas de buena calidad. Por lo cual la institución

educativa se ha comprometido a mantener actualizados los PE para consolidarse como una Universidad de calidad educativa siendo pertinente con las demandas del contexto que la rodea.

La evaluación y reconocimiento de la calidad de un programa educativo según los CIEES, son las fases de un proceso que contrasta y verifica que un programa posee las condiciones necesarias para lograr adecuadamente su propósito formativo. Bajo esta perspectiva dentro de los lineamientos y metodologías de la evaluación que hacen que un PE sea pertinente entre sus objetivos formativos se toma en cuenta que lo que exista dentro los mismos se vea reflejado en el día a día.

### **1.5 OBJETIVOS**

*Objetivo general:*

- Fundamentar las bases para la gestión de la responsabilidad social en la formación académica del estudiantado de la Universidad Autónoma de Guerrero partiendo de un diagnóstico de su implementación.

*Objetivos específicos:*

- Identificar la forma en que se plasma la responsabilidad social en los planes de estudio de la Universidad Autónoma de Guerrero.
- Identificar como se implementa la responsabilidad social en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Guerrero.

### **1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo se plasma la Responsabilidad Social a través de los planes de estudio en la formación académica de los estudiantes de la UAGro?

## **CAPITULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Este proyecto aborda cuatro teorías principales en las que se fundamenta la investigación realizada, teoría de los intangibles, comunicación estratégica, la responsabilidad social y la responsabilidad social universitaria, de cada una de ellas se presentan los aportes más relevantes hechos por diversos autores dentro de cada una de los enfoques teóricos.

La primer teoría que se aborda en este capítulo es la teoría de los intangibles, desde su concepción la importancia de su gestión dentro las instituciones de educación superior, posteriormente se aborda la teoría de la comunicación estratégica y los cambios de paradigma dentro de las organizaciones partiendo de las nuevas propuestas, en seguida se aborda la responsabilidad social concebida desde las empresas y su evolución hasta convertirse en responsabilidad social universitaria, finalmente se aterriza en la gestión de la responsabilidad social dentro de las instituciones con estrategias de comunicación desde la teoría de los intangibles.

## 2.1 TEORÍA DE LOS INTANGIBLES

### 2.1.1 Aproximaciones al concepto de Intangibles

Los activos intangibles han estado presentes en las organizaciones desde siempre; actualmente se ha tomado una mayor atención e importancia dentro de las empresas o instituciones, debido a que no solo los activos tangibles son relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales, sino que ahora, el conocimiento es fundamental porque su contribución es significativa, traduciéndose en competitividad. Aquella organización que posea procesos operativos excelentes, conozca con detalle a sus públicos, motive a sus empleados, esté a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito. Por ello, el tema de los activos intangibles progresa en la medida en que se desarrolla la nueva economía basada en el conocimiento (Alcalde, 2008, p. 2).

Los activos intangibles según Kayo (2002) Pueden ser definidos como un conjunto estructurado de conocimientos, prácticas y actitudes de la empresa que, interactuando con sus activos tangibles, contribuye a la formación del valor de la misma. Es necesario hacer una separación muy precisa respecto a la clasificación de los activos vistos desde el área de la contabilidad que es desde donde se han realizado la mayor parte de las investigaciones de este concepto.

En el lenguaje contable el término intangible se emplea con un sentido restringido para aquellos activos que producen beneficios parecidos a los que producen los bienes de uso o de renta y que no pueden materializarse físicamente. Se pueden emplear en las actividades principales de la organización (en la producción, en la gestión comercial o bien en la administrativa) y pueden, en algunos casos, ser contratados a terceros. (Stellato, 2016).

Pascale Weil (1992) propuso en su libro “La comunicación global” la existencia de un pasaje del mercado de productos al mercado de la comunicación



que sucede cuando las organizaciones pasan de la fabricación -del activo- a la difusión del mensaje –lo intangible- para intentar lograr la transacción.

Intangibles en contabilidad	Intangibles por la comunicación
<p><b>Son activos sin sustancia física:</b> A diferencia de los activos materiales los Intangibles se caracterizan por su naturaleza incorpórea.</p> <p><b>Identificables y fuente de beneficios económicos futuros:</b> Los elementos que se activen como intangibles deben ser claramente aislables del resto de la firma y generadores potenciales de ingresos para la empresa.</p> <p><b>Controlables:</b> Son recursos que deben ser controlados por la empresa</p>	<p><b>Identidad:</b> -Identidad visual -Cultura Organizacional (Misión, visión. Valores) -Conocimiento (Talento, innovación) -Management/Liderazgo</p> <p><b>Comunicación</b> <b>Imagen</b> -Reconocimiento por los públicos</p> <p><b>Reputación</b> -Valoración de los públicos</p>

Tabla 2. Elaboración propia basado en Stellato, 2016

Como podemos observar en el cuadro comparativo, los distintos enfoques que se dan a los intangibles desde la perspectiva de la contabilidad y la comunicación distan significativamente en la forma que toman en cuenta dentro de la organización o institución, y de esto depende la forma en que serán gestionados, sin embargo es evidente que cada vez más es necesario tomar en cuenta los intangibles para dotar de competitividad a las organizaciones.

### **2.1.2 La gestión de los intangibles**

Como todo recurso valioso, los intangibles deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo éste el principal reto de muchas empresas: gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa. Los intangibles fidelizan, no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros

stakeholders de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos stakeholders bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza. (Villafañe, 2005, p. 106).

Villafañe (2005) propone cuatro aspectos claves al momento de gestionar los intangibles:

1. La visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial, incluidos los intangibles.
2. El sistema de evaluación de los recursos intangibles.
3. La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa.
4. Una comunicación eficaz de esos intangibles que logre el reconocimiento de los stakeholders y de los organismos de calificación y certificación.

También señala que la gestión de los intangibles está estrechamente ligada a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es generar valor para esa empresa; valor en forma de conocimiento, de lealtad de clientes o empleados, de reconocimiento de sus productos o de su solvencia financiera.

### **2.1.3 La gestión de los Intangibles en las IES**

La gestión de los intangibles y del capital intelectual en las IES es de importancia decisiva, aún más que en otro tipo de organizaciones, debido a que las metas de una universidad son la producción y la difusión del conocimiento, por lo que las mismas se dedican a invertir principalmente en recursos humanos, es decir en activos intangibles (Cañibano & Sánchez, 2004).

En la educación superior, según López (2012), se identifican tres elementos básicos de la gestión: 1. La dirección de las instituciones, 2. La gestión académica y 3. La gestión eficiente de los recursos. Por lo que es de esperar que las IES, cuenten con un eficaz sistema de gobierno que les proporcionen los procedimientos de soporte necesarios para el logro de sus objetivos estratégicos.

En este orden de ideas las IES son unas de las principales organizaciones que están prestando atención al manejo de sus recursos tanto tangibles como intangibles, lo que se evidencia en la cantidad de investigaciones desarrolladas como iniciativa de grandes instituciones, como el Banco Mundial (2011), la OCDE (2010) y EU (2011) entre otras.

Por este motivo, es primordial que las IES se conozcan a sí mismas, comprendiendo completa y profundamente los recursos y capacidades que poseen (Grant, 1996). Entre ellas se encuentran: marcas, conocimiento, contactos comerciales, procedimientos eficientes, responsabilidad social corporativa, reputación corporativa, capacidades del capital humano, conocimiento tecnológico, contactos con clientes y proveedores centrando su atención en la identificación, desarrollo, protección y despliegue de los recursos antes mencionados.

La gestión de los Intangibles dentro de la IES toma una importancia significativa en el quehacer universitario pues son las universidades las encargadas de formar profesionales altamente capacitados, con las destrezas necesarias para enfrentar las demandas del país. A esto se suma el hecho que las IES deben optimizar la utilización de los conocimientos generados, para contribuir al beneficio social y económico de las regiones (Rodríguez, 2013. P. 69).

## **2.2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

### ***2.2.1 Definiendo la Estrategia***

Partamos de lo más simple, la Real Academia Española, define una estrategia como. “El Arte de dirigir operaciones militares” (RAE, 2019). Desde esta concepción es donde nace el uso del término, el cual era principalmente utilizado para dirigir, coordinar y diseñar acciones militares en los enfrentamientos bélicos.

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar

con la obra El Arte de La guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios.

Es muy común que actualmente el término estrategia sea utilizado en distintos ámbitos, en político, administrativo, económico, religioso, cultural, social y organizacional. Como lo explica Contreras (2013) De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos.

“Hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.” Davies (200).

Una de las conceptualizaciones que es más convincente con el caso en estudio es la Chandler (2003), quien nos dice que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Con esta definición podemos decir que la estrategia posee un gran valor dentro de toda organización o institución pues es a través de ella que se toman en cuenta los diversos factores que permitirán o no, el logro de los objetivos.

### **2.2.2 Nueva Teoría Estratégica**

En el apartado anterior se conceptualizó la estrategia y como es constante debate sobre cómo definirla, sus términos, sus alcances y cómo aplicarla, estas confusiones han propiciado, según Pérez (2014) que 5 de cada 7 estrategias fracasen.

Es en el libro “Estrategias de Comunicación” de Rafael Alberto Pérez (2001) donde se propone por primera vez la necesidad de una nueva Teoría Estratégica

“Necesitamos una nueva teoría estratégica para la vida cotidiana que sea menos geométrica y más cualitativa, menos racional y, en cambio, más hermenéutica y relacional”. En el segundo Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de comunicación celebrado en el año 2004 Rafael Alberto Pérez hace una crítica al antiguo paradigma de la estrategia tradicional, que según Philip Mirowski (1989) el paradigma económico había quedado anclado en la física del siglo XVII, sin adaptarse al contexto actual. A esta crítica se le sumaron más autores como, Ormerod (1994), Richard Koch (1995) quienes coinciden en que es necesario reformular la estrategia ya que los llamados expertos en estrategia, consultores, académicos, se han envuelto ellos mismos en discusiones, opacidad y técnicas propias. Las numerosas acepciones aplicadas al término “estrategia”, la falta de un discurso académico unánime respecto al objeto del mismo y los testimonios de fracaso en su aplicación en el ámbito de lo económico (Alberto Pérez, 2013, p. 18), suscitan la necesidad de reconfigurar una nueva teoría para la estrategia.

Como o explica Alberto Pérez (2013) la estrategia sobrepasa lo meramente económico y se convierte en un fenómeno biológico. Esto le obliga a tomar en consideración el comportamiento humano así como la irracionalidad que envuelve sus decisiones y que hasta este momento había permanecido al margen de los procesos estratégicos empresariales.

Alberto Pérez (2014) propone 7 cambios en la Nueva Teoría Estratégica

<b>Cambios propuestos</b>	<b>Nueva Teoría Estratégica (NTE)</b>
<b>En el paradigma central.</b>	Toda teoría necesita ser revisada, porque los seres humanos cambiamos constantemente.
<b>En el sujeto</b>	El ser humano es más que un actor racional ya que es un ser relacional.
<b>En la organización</b>	Sistémica, evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable.
<b>En el enfoque</b>	De ciencia del conflicto a ciencia de articulación.
<b>En la matriz de estudio</b>	La Comunicación como matriz unitaria.
<b>En el método</b>	Nuevas herramientas.
<b>En la Metodología</b>	Crear nuevos enfoques.

Tabla 3. Elaboración propia

Como podemos observar, la NTE es un nuevo paradigma que nos propone la forma de gestión en las organizaciones, a través de una estrategia bien definida a través acciones y decisiones, tomando en cuenta todo el contexto que rodea a las instituciones y apostando cada vez más por aquellos activos intangibles.

### **2.2.3 Ya no es sólo Comunicación, ahora es Estratégica.**

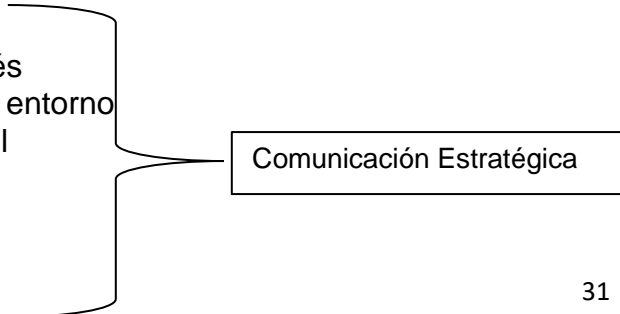
Bajo en contexto tan cambiante del mundo, de los paradigmas, teorías y conceptualizaciones es necesario entender y definir a la Comunicación en sus más recientes escenarios. La UNESCO define la Comunicación como el intercambio de ideas, conocimientos, mensajes e información, La palabra “comunicación” es definida por la Real Academia Española simplemente como “acción y efecto de comunicarse”. El intercambio de ideas, y de información serán siempre elementos base para poder comunicarnos.

Pero para poder entender la comunicación en la actualidad y como se ha mencionado anteriormente existen diversas propuestas de cambios y adaptaciones en el ámbito comunicacional, es ahí donde surge la necesidad de volver a la comunicación como estratégica.

Pérez (2008) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y preelabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles decisiones o reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos.

Es decir la comunicación será estratégica siempre y cuando:

- Intervengan los públicos de interés
- Se tomen decisiones con base al entorno
- Exista un objetivo comunicacional
- Existan varios públicos objetivos
- Se gestione



Comunicación Estratégica

- Se definan acciones

Esquema 1. Elaboración Propia,

Desde este enfoque dado por Pérez, es evidente la transición de la comunicación tradicional a la comunicación estratégica, mientras el comunicador tradicional sólo informa o da mensajes, el comunicador estratégico toma en cuenta el contexto, se plantea objetivos, gestiona la comunicación con sus diversos públicos, define una ruta a seguir y ya no es estático.

Un comunicador estratégico, según Massoni (2009) es capaz de usar los saberes teóricos como herramientas de trabajo profesional, es capaz de repensar la teorización en comunicación para producir el ingrediente renovador del hacer en comunicación. Su investigación es un espacio de experimentación social en el sentido de encuentro con la realidad comunicacional del país y de la región un proyecto de formulación de demandas y diseño de alternativas (Un comunicador en el mundo, Massoni 2003) lo cual se ejemplifica en la siguiente tabla:

Tradicional	Estratégico
Informar	Consensuar
Traducir	Escuchar al otro
Emitir	Mediaciones
Medios masivos	Diseñar estrategias
Cuestión de especialistas	Cuestión de equipos

Tabla 4. Elaboración propia con base en Massoni (2009)

La comunicación se integra al proceso estratégico según el entorno, al pasar de una comunicación de herramientas o difusionista, a ser parte en la toma de decisiones de la organización. La preocupación es el posicionamiento con base en la investigación, en objetivos y cursos de acción competitivos, que establezcan relaciones de beneficio mutuo entre los diferentes públicos o stakeholders y las

organizaciones, y creen ventajas sustentables sobre la competencia, es este entonces el gran salto que se da de la comunicación tradicional a la comunicación estratégica en un contexto de constantes cambios sociales, políticos y económicos en el país y el mundo.

## **2.3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### ***2.3.1 Una aproximación conceptual de la Responsabilidad Social***

En 1953 se publicó el libro “Social Responsibilities of the Businessman”, en este libro, se definió por primera vez a la responsabilidad social como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad, y creía que la responsabilidad social era una idea voluntaria de los empresarios para intentar contrarrestar los problemas económicos y alcanzar los objetivos de su organización.

Para Andrews (1962), la responsabilidad social es el interés sensato y objetivo por el bienestar de la sociedad, que restringe el comportamiento individual y corporativo de actividades y conduce hacia contribuciones positivas para el mejoramiento humano, entendido éste de la manera más amplia posible. A finales de los años ochenta el concepto de responsabilidad social corporativa evolucionó hacia una perspectiva más integral (Carroll, 1979) que incluye obligaciones éticas de los negocios.

Adela Cortina (1996) define responsabilidad social empresarial como la responsabilidad social consistente en asumir voluntariamente las consecuencias de la empresa en el medio social y en el medio ambiente. Para ella, dicha responsabilidad “va más allá de lo que exige el derecho”

De la Cuesta y Valor (2003) la definen como el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos con los grupos de interés, que se derivan de los



impactos que la actividad económica de la empresa produce en la sociedad y entorno, es decir, en ámbitos sociales, medioambientales, laborales y de derechos humanos

Los organismos de AliaRSE<sup>2</sup> definen la responsabilidad social como el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales<sup>6</sup> de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Una vez definido el concepto de Responsabilidad Social, nos podemos dar cuenta que no existe un concepto unitario y que incluso diversos autores llaman a la RS como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Organizacional (RSO) y aunque no existe hasta el momento un acuerdo que defina la forma correcta de nombrarla, por sus fines y sus características sabemos que estamos hablando del mismo tema.

### ***2.3.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social***

El concepto de RSE y las dimensiones que lo componen vienen determinados por las características particulares de las empresas en cada industria o sector económico en el que operan. Esto es así por cuanto la definición de la RSE y su aplicación está condicionada a la operatividad, medición e implantación en el contexto en el cual se lleva a cabo.

Según Alejandra Ospina<sup>3</sup>, los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial cubren 4 aspectos:

- Aspecto laboral: cumplimiento de las normas de trabajo, respeto al trabajador en todos los niveles jerárquicos y puesta en marcha de códigos de conducta y principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

---

<sup>2</sup> La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México.

<sup>3</sup> Consultado en el artículo La empresa buena: [http://www.iigov.org/dhial/?p=46\\_05](http://www.iigov.org/dhial/?p=46_05)

- Aspecto económico: elaboración de cuentas transparentes y públicas, e inversiones socialmente responsables (utilizando criterios éticos y de exclusión, a la hora de invertir).
- Aspecto ambiental: respetando el medio ambiente y usando sellos de calidad ecológica, o alusión directa al consumidor de cómo se obtuvo el producto, o se prestó el servicio.
- Aspecto social: invertir un porcentaje de las ganancias en proyectos que ayuden a mejorar el nivel de vida de personas sin recursos. O tener proyectos de vinculación a colectivos desfavorecidos.

Vallaeys (2007), define a la RSE desde una triple dimensión:

- Como el acatamiento de normas éticas universales de gestión para el desarrollo humano sostenible (buenas prácticas organizacionales reconocidas internacionalmente).
- Como la gestión de los impactos y efectos colaterales que genera la organización.
- Como la participación de las partes interesadas (stakeholders) en el quehacer de la organización.

En 2010, La Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) creó la Norma ISO 26000, que no es más que una guía de Responsabilidad Social que nace para ayudar a organizaciones de todo tipo a ser más responsables socialmente y que tiene como objetivo asesorar a las organizaciones y fomentar el desarrollo sostenible. Esta norma sugiere 7 principios básicos<sup>4</sup> que deben ser adoptados por las organizaciones:

1. Rendición de cuentas
2. Transparencia
3. Comportamiento ético
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas
5. Respeto al principio de legalidad
6. Respeto a la normatividad internacional de comportamiento
7. Respeto a los derechos humanos

---

<sup>4</sup> Consultado en: [www.iso.org/home.html](http://www.iso.org/home.html)

Como podemos observar, los alcances de la RS, van más allá de sólo perseguir un fin económico o de prestigio, en pleno siglo XXI es necesario contar con organizaciones e instituciones que coadyuven al desarrollo integral de la sociedad.

### **2.3.3 Responsabilidad Social Universitaria**

Las Universidades al ser organizaciones, también deben ser socialmente responsables dentro de sus quehaceres, es decir deben apostar cada vez más a implementar acciones que contribuyan al desarrollo de las sociedades donde desempeñan sus funciones, con acciones más enfocadas a la formación profesional de sus estudiantes.

Según la Universidad de Huelva la RSU es una nueva manera de funcionamiento de la Universidad, un nuevo modo de hacer y comportarse basado en una relación más fluida y directa de la Universidad con su entorno social, para lo que se toma en consideración los efectos, repercusiones y expectativas que la actividad de la Universidad genera tanto en sus propios miembros (docentes, investigadores, personal de administración y estudiantes) como en la Sociedad.

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de calidad ética de la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes y administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad. (Vallaey, 2007, p. 11)

François Vallaey (2008) define a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como una política de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos:

- Gestión ética y ambiental de la institución;

- Formación de ciudadanos responsables y solidarios;
- Producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes;
- Participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible

Londoño (2013), nos dice que la responsabilidad social forma parte del ethos de una organización; no es una ley ni una teoría, pues no existe un concepto universal que la sustente. Implica ir más allá de lo legal e incorporar acciones socialmente responsables desde la planeación estratégica de la organización, mediante la ejecución de programas y proyectos relacionados con el capital humano, el entorno y las relaciones con los grupos de interés internos y externos.

Cada acción tiene un efecto, cada acto que se desarrolla genera una consecuencia, un impacto por el cual se debe ser responsable. Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009) identifican 4 impactos que generan las universidades, conceptualizan dichos impactos de la siguiente manera:

<b>Impactos que generan las Universidades</b>	
<b>Impactos organizacionales</b>	Tienen que ver con el estudio del clima organizacional y la contaminación medioambiental.
<b>Impactos educativos</b>	Están relacionados con la formación de los estudiantes
<b>Impactos Cognitivos (científicos) y epistemológicos</b>	Se refieren a los conocimientos que se deben producir, y cómo deben ser difundidos.
<b>Impactos Sociales</b>	Están relacionados con la sociedad y su desarrollo económico, social y político.

Tabla 4. Elaboración propia basada en Vallaey y De la Cruz.

La presente investigación se centra en los impactos educativos que tiene la RSU en la UAGro, es decir en la formación profesional de sus estudiantes, si se gestionan o no las acciones de RS dentro de los planes educativos.

### **2.3.4 Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria**

Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009) han sintetizado muy bien los componentes centrales que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de una estrategia integral y sustentable de Responsabilidad Social Universitaria. Según estos autores, podría hablarse de cinco políticas concretas, a saber:

<p align="center"><b>Política de gestión ética y calidad de vida institucional.</b></p>	<p>Debe permitir la mejora continua del comportamiento ético y profesional de la comunidad universitaria, a partir de la promoción, en la cotidianeidad, de valores socialmente responsables.</p>
<p align="center"><b>Política de gestión medioambiental responsable.</b></p>	<p>Debe propiciar en la comunidad universitaria una mejora continua en su comportamiento ecológico cotidiano, orientándolo hacia el uso inteligente y respetuoso del medio ambiente.</p>
<p align="center"><b>Política de formación académica socialmente responsable.</b></p>	<p>Su propósito es hacer que la comunidad universitaria y sus colaboradores externos alcancen un mejoramiento continuo en lo relacionado con los aspectos sociales necesarios para el desarrollo humano sostenible.</p>
<p align="center"><b>Política de egresados socialmente responsable</b></p>	<p>. Propende por lograr el perfil de un egresado con actitudes de solidaridad y responsabilidad social y ambiental, en el marco de una verdadera formación íntegra e integral.</p>
<p align="center"><b>Política de investigación socialmente útil y gestión social del conocimiento.</b></p>	<p>Se orienta a asegurar la generación y transmisión de conocimientos interdisciplinarios congruentes con el desarrollo humano sostenible, tanto en su temática como en su proceso de construcción y difusión</p>

Tabla 5. Elaboración propia basada en Vallaeyes

Lograr lo anterior debe ser el ideal de toda institución de educación superior que pretenda contribuir a la formación de ciudadanos con capacidad para tomar decisiones desde una gestión socialmente responsable.

“La responsabilidad sólo pueden asumirla los seres humanos capaces de entenderla, todo el sistema de educación formal e informal está implicado, toda

nuestra manera de vivir debe compenetrarse de la cultura de la responsabilidad.”  
(Mora y Hinkelammert, 2006, p. 23)

Antes de tomar cualquier iniciativa para una gestión integral y apropiada de la Responsabilidad Social Universitaria, es necesario diagnosticar el estado actual que una institución guarda al respecto, con el propósito de identificar la congruencia entre la filosofía de la Universidad (misión y valores) y el quehacer cotidiano de todas sus partes orgánicas: administración, docencia, Investigación y todos las áreas a través de las que se vincula con la comunidad, como el servicio social, prácticas profesionales, servicios de consultorías, comunicación institucional, las acciones de voluntariado, (Vallaey, 2008, p. 5).

Si la universidad no enseña valores a través de prácticas democráticas, hábitos y protocolos de gestión en y desde la vida cotidiana de su comunidad de trabajadores y trabajadoras, de autoridades, docentes y estudiantes, no puede pretender formar éticamente a sus estudiantes en el mundo global de hoy.

### **CAPITULO 3. METODOLOGÍA**

La metodología de este proyecto se basa en el enfoque cualitativo, en este apartado se describe paso a paso el proceso por el cual se dará respuesta a la pregunta de investigación. Es pertinente mencionar que dicha metodología sufrió modificaciones debido a la pandemia mundial generada por el virus Covid-19, sin embargo se buscaron alternativas que adaptando la técnica y el instrumento utilizado para que estos permitieran obtener resultados confiables.

### 3.1 Enfoque metodológico

La presente investigación tiene un enfoque metodológico cualitativo. La investigación cualitativa se inspira en el paradigma Interpretativo o Hermenéutico, La investigación cualitativa posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan. De acuerdo con Maanen (1983) el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural.

El objetivo de la investigación cualitativa es explicar, predecir, describir o explorar el “porqué” o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada. El objetivo de la investigación cualitativa es el proceso inductivo en lugar del resultado deductivo. Los datos objetivos de la investigación cualitativa proporcionan información no sobrecargada, por lo tanto, el investigador tiene que buscar patrones narrativos explicativos entre las variables de interés, y llevar a cabo la interpretación y descripción de dichos patrones. En lugar de comenzar con la hipótesis, teorías o nociones precisas que probar, la investigación cualitativa empieza con observaciones preliminares y culmina con hipótesis explicativas y una teoría fundamentada. (Creswell, 2007).

Esta investigación se centra en la Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Guerrero, por lo que el proceso de búsqueda de información se basó en identificar cómo es que la institución educativa, interpreta, implementa y gestiona la Responsabilidad Social, en el ámbito de formación profesional por medio de los programas educativos existentes, esto contribuirá a formular una propuesta estratégica mejor fundamentada basada en las diferentes técnicas y procesos de este paradigma.



### 3.2 Premisa

La Responsabilidad social no es plasmada de manera manifiesta en los planes de estudio de la Universidad Autónoma de Guerrero, lo que no permite su implementación en el ámbito profesional de los estudiantes.

### 3.3 Definición conceptual de la categoría

Categoría	Definición
Responsabilidad Social	<p>El Compromiso voluntario de concientización social que gestiona el impacto de las decisiones de las organizaciones tanto públicas como privadas en su entorno mediante una visión estratégica generadora de confianza hacia sus grupos de interés y que se incorpora y adapta a determinada comunidad reconociendo y respetando sus valores cívicos, normas, creencias, tradiciones, comportamiento, medio ambiente y se anticipa a problemas sociales futuros. (Londoño, 2011, pág.74)</p> <p>Existen tres niveles de responsabilidad social: el primero es el nivel institucional, el cual insta a las empresas a respetar la ley y las normas éticas; el segundo es el nivel organizacional, en el que se hace referencia al compromiso de la empresa con el desarrollo, progreso y crecimiento de la sociedad; y finalmente, el nivel individual en donde el comportamiento responsable de los directivos de las empresas se rige por los valores éticos (Wood, 1991, pág. 54).</p>

Tabla 6. Elaboración propia

### 3.4 Subcategorías

Subcategoría	Definición
Compromiso	Acuerdo formal u obligación que adquiere una persona o institución con algo o alguien.
Concientización social	El conocimiento que una persona tiene sobre el estado de los demás integrantes de su comunidad y de cómo el entorno puede favorecer o perjudicar el desarrollo de las personas.
Toma de decisiones e impacto	Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las formas para

	resolver diferentes situaciones a nivel laboral, familiar, personal, o empresarial y la conciencia de sus consecuencias.
Gestión de la confianza en los grupos de interés	Es una condición básica para actuar en un escenario en que la complejidad, la ambigüedad y la inseguridad son cada vez mayores y se espera que algo suceda, sea o funcione de manera congruente.
Visión estratégica	La capacidad de percibir escenarios futuros en el contexto y poder generar un plan acción.
Incorporación y adaptación a la comunidad	Tomar en cuenta a la comunidad en la que se desarrolla una actividad para los cambios que se planteen, a corto, mediano y largo plazo.
Prevención de escenarios futuros	Definir la toma de decisiones en el presente para trazar un plan estratégico que marque el camino a seguir entre la situación actual y la futura.
Valores éticos	Son guías de comportamiento que regulan la conducta de un individuo o institución.
Respeto a la cultura	Es participar en las costumbres y tradiciones que rodean a la institución en el contexto así como promoverlas e involucrarse.
Innovación	Acción de cambio que supone una novedad con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden.

Tabla 7. Elaboración propia.

### 3.5 Método

El método que se consideró adecuado para la realización de esta investigación fue el estudio de casos; hablar de estudio de casos, es hablar de un método que abarca una diversidad de fuentes y técnicas de recogida de información. Cebreiro y Fernández enfatizan esta cuestión cuando afirman que:

Mediante este método, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números si no en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos,

mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos (Cebreiro y Fernández 2004, p. 666).

Yin (1994) uno de los principales autores en la investigación de estudio de casos, es sin duda una referencia para todos los que utilizan esta metodología de investigación. Yin señala que el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

El estudio de caso en la investigación cualitativa es un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular. El análisis incorpora el contexto (temporo-espacial, económico, político, legal), lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso particular (Duran, 2012, pág.128)

Debemos tener en cuenta que, dentro de la complejidad de un estudio de caso como enfoque metodológico, la intención es dar respuesta a cómo y por qué ocurren el o los hechos, focalizando a los fenómenos en estudio desde múltiples perspectivas, haciendo que la exploración sea en forma más profunda y el conocimiento obtenido sea más amplio.

Para Yin (1984), los estudios de caso se pueden clasificar según la naturaleza del informe en descriptivos, interpretativos o evaluativos, definiéndolos de la siguiente forma:

<b>Estudio de casos descriptivo</b>	Se presenta un informe minucioso del caso eminentemente descriptivo, no se guían por generalizaciones, fundamentaciones teóricas, ni hipótesis previas. Son útiles para aportar información básica en ciertas áreas
-------------------------------------	---

	educativas; en educación suelen usarse en programas y prácticas innovadoras.
<b>Estudio de casos interpretativo</b>	Aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso de estudio. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información.
<b>Estudio de casos evaluativo</b>	Envuelve una descripción, explicación y juicio del caso para tomar decisiones, son útiles para la evaluación educativa, por su capacidad para explicar los vínculos causales de las intervenciones en la vida real, se usa este caso para descubrir el contexto real en el que se ha realizado la intervención y para explorar determinadas situaciones donde no se han alcanzado resultados claros.

Tabla 8. Elaboración propia basada en Yin (1984)

Según esta clasificación el estudio de caso que aquí se plantea será un estudio de caso único, evaluativo, ya que sólo se consideró a la Universidad Autónoma de Guerrero, para profundizar en los aspectos antes mencionados.

### 3.6 Técnica

La técnica está relacionada con el método de la investigación, con la Teoría y con el perfil filosófico que caracteriza a dicha investigación, en este caso, la técnica que se decidió utilizar basados en las teorías y el método señalado anteriormente como estudio de casos, se optó por el análisis documental.

Solís Hernández (2003) define el análisis documental como la operación que consiste en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él. Obviamente que los propósitos del análisis documental consiste en

la recuperación y difusión de la información. Se orienta a facilitar la cognición o aprendizaje del individuo para que este se encuentre en condiciones de resolver problemas y tomar decisiones en sus diversos ámbitos de acción.

La Asociación Española de Normalización y Certificación a través de La norma UNE 50-103-1990 de Información y Documentación – Vocabulario – Parte 3 adquisición, identificación y análisis de documentos y datos, incluye conceptos referidos al Análisis Documental. Entre todos se destaca el siguiente concepto:

“El análisis documental es la operación que consiste en examinar un documento para encontrar sus elementos esenciales y las relaciones entre ellos.” (UNE, 1994).

En este estudio se analizaron el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021, y tres programas educativos de la Universidad Autónoma de Guerrero.

### **3.6.1 Diseño de los instrumentos**

Para la creación de los instrumentos se considera la categoría y la conceptualización de subcategorías que de ella se desprenden, de cada una se desarrollaron preguntas que en este caso conforman una ficha de análisis de la cual se desglosan los indicadores de Responsabilidad Social a evaluar dentro de los programas educativos de la UAGro.

<b>Subcategoría</b>	<b>Elementos que conforman la subcategoría</b>	<b>Aspectos a evaluar</b>
<b>Compromiso</b>	Con la sociedad	¿Promueve una formación integral humanista para el desarrollo social?
	Con el desarrollo profesional	¿Forma profesionales para enfrentar los retos del mundo actual?
<b>Concientización Social</b>	Empatía	¿Fomenta habilidades para solidarizarse con los problemas del otro?
	Trabajo en equipo	¿Fomenta el trabajo en equipo?

<b>Toma de decisiones e impacto</b>	Determinación y eficiencia	¿Promueve un proceso para que la toma de decisiones sea eficiente?
	Capacidad analítica	¿Fomenta el análisis reflexivo de las consecuencias que tienen las decisiones?
<b>Gestión de la confianza en los grupos de interés</b>	Congruencia	¿Promueve la correlación entre lo que se dice y lo que se hace para la formación profesional?
<b>Visión estratégica</b>	Contexto	¿Considera el escenario actual para la formación académica?
	Planeación	¿Se basa en una metodología que promueve el cumplimiento de los objetivos?
<b>Incorporación y adaptación a la comunidad</b>	Servicios a la comunidad	¿Establece actividades con el objetivo de ayudar a su entorno?
	Necesidades de la población	¿Responde a las necesidades que requiere la comunidad?
	Interacciones y alianzas	¿Fomenta la creación de vínculos con otras instituciones para la solución de problemas?
<b>Prevención de escenarios futuros</b>	Sostenibilidad social	¿Promueve la prevención a través de la sostenibilidad social?
	Sostenibilidad ambiental	¿Promueve la prevención a través de la sostenibilidad Ambiental?
	Sostenibilidad económica	¿Promueve la prevención a través de la sostenibilidad económica?
<b>Valores éticos</b>	Comportamiento ético	¿Promueve el respeto a los valores cívicos creencias y tradiciones de la comunidad?
	Institucionalidad y Legalidad	¿Promueve el cumplimiento de las normas y leyes?
	Derechos Humanos	¿Integra los derechos humanos en la formación académica?
<b>Respeto a la cultura</b>	Multiculturalidad	¿Promueve la relación y el respeto a la multiculturalidad?
<b>Innovación</b>	Tic's	¿Promueve el uso de las Tic's para la solución de conflictos?
	Empoderamiento	¿Promueve el comportamiento autodidacta y activo?

### 3.7 Descripción de la muestra

Debemos tener en cuenta que el interés de esta investigación se centra en un caso específico, cuyo interés es descubrir significados o reflejar realidades múltiples, por lo que la generalización no es un objetivo.

Para fines de esta investigación se decidió realizar un muestreo teórico, en este tipo de muestreo el investigador conjuntamente selecciona, codifica y analiza

su información y decide qué información escoger y dónde encontrarla para desarrollar su teoría tal como surge, basándose en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados (Glasser y Strauss, 1969).

La teoría generada podrá combinar principalmente conceptos e hipótesis que han emergido de los datos con algunos ya existentes que son claramente útiles. Por ello la selección de la muestra en esta investigación se basó en la selección de documentos que en su estudio puedan explicar las teorías aplicadas, Por esa razón se decidió analizar el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 de la UAGro, así como tres programas educativos de la misma institución.

El muestreo para la selección de los documentos a analizar se decidió según Una clasificación general planteada por Rudolf Carnap en 1955, agrupa las disciplinas científicas en tres grandes grupos:

<b>Ciencias formales</b>	Estudian las formas válidas de inferencia: Lógica – Matemática. Por eso no tienen contenido concreto, es un contenido formal en contraposición al resto de las ciencias fácticas o empíricas.
<b>Ciencias Naturales</b>	En ellas se encuadran las ciencias naturales que tienen por objeto el estudio de la naturaleza. Siguen el método científico: Astronomía, Biología, Física, Química, Geología, Geografía física.
<b>Ciencias sociales</b>	Son todas las disciplinas que se ocupan de los aspectos del ser humano – cultura y sociedad- El método depende de cada disciplina particular: Antropología, Ciencia política, Demografía, Economía, Historia, Psicología, Sociología, Geografía humana.

Tabla 9. Elaboración propia basada en Carnap (1955)

Basado en esta clasificación que a pesar de ser discutida ampliamente por los teóricos que proponen distintas clasificaciones, esta una de las más utilizadas, se eligió un programa educativo de la Universidad Autónoma de Guerrero que fuera representativo de cada grupo, quedando la muestra de la siguiente forma:

- **Ciencias formales:** Programa educativo en Ingeniería en computación

- **Ciencias naturales:** Programa educativo de la Licenciatura en enfermería
- **Ciencias sociales:** Programa educativo de la Licenciatura en ciencias de la comunicación

Con la elección de la muestra, se abarca, de acuerdo con los criterios de selección establecidos por el investigador, la información necesaria para desarrollar la teoría y proceder al procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

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

La información obtenida del análisis a los documentos antes mencionados, será analizada con base a la categoría y las subcategorías planteadas en dicha investigación. Posterior a esto serán sometidas a un proceso de triangulación hermenéutica.

Para realizar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que éstos sean equiparables. Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos.

La acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información y consta de los siguientes pasos:

1. Selección de la información: Como criterios la pertinencia y la relevancia
2. Triangulación de información por cada estamento: Se hacen inferencias, estableciendo conclusiones ascendentes, agrupando las respuestas relevantes por tendencias, iniciando por las subcategorías



3. Triangulación de la información entre estamentos: Establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en función de los diversos tópicos interrogados
4. Triangulación entre las diversas fuentes de información: Tomar en cuenta todos los instrumentos utilizados para obtener información.
5. Triangulación con el marco teórico: interrogación reflexiva entre lo que la literatura nos indica sobre los diversos tópicos, que en el diseño metodológico hemos materializado como categorías y sub-categorías. (Cisterna, 2005, p. 68).

## **CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADA EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO. RESULTADOS**

Este capítulo está centrado en dar respuesta a la pregunta de investigación a través de las subcategorías que se desprenden de la categoría principal de dicha investigación la responsabilidad social, cada una de éstas está comprendida por distintos elementos que las conforman, partiendo de la definición que se les dio partiendo del marco teórico.

En este apartado se realiza el análisis y el cruce de información con las teorías planteadas para investigación y los datos obtenidos a través de la ficha de análisis documental aplicada en donde se hace una breve discusión entre las distintas teorías aplicadas. Posteriormente se realizan las recomendaciones de las bases para la gestión estratégica de la responsabilidad social como una acción de RSU desde la formación académica.

## 4.1 RESULTADOS

### 4.1.1 Compromiso

Cuando se habla de compromiso se entiende como un acuerdo formal u obligación que adquiere una persona o institución con algo o alguien. En esta subcategoría se consideraron dos elementos que permitieron evaluar y realizar el análisis de la misma, estos elementos fueron el “Compromiso con la sociedad” y “El compromiso con el desarrollo profesional” dentro de los planes de estudio se encontró que estos se basan en una metodología que permite su elaboración universal dentro de la Universidad Autónoma de Guerrero, sin embargo es cada Facultad o Unidad académica quien con su grupo de expertos redacta estos documentos rectores para cada Programa educativo.

En los casos analizados se plasma de manera textual que existe un compromiso con la sociedad para formar profesionales integrales que cuenten con una formación humanista para desarrollo social tal como aparece en el PLCC 2014 *“...la Universidad debe esforzarse por responder a la demanda social con calidad, pertinencia y eficiencia, mediante la formación de nuevos profesionistas que sepan aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas para desempeñarse tanto en el ámbito regional, nacional e internacional, en el plano científico, cultural y social”* es evidente que la forma en la que se manifiesta el compromiso de la universidad se establece como un esfuerzo que puede o no hacerse, sin embargo al estar plasmado en los documentos rectores también forma parte de la Misión de los programas educativos tal es el caso del PIC2011 donde en la misión del Plan de estudio se plasma de la siguiente manera *“Formar profesionales que de manera integral y comprometida con la actualización permanente, aporten soluciones tecnológicas que contribuyan al desarrollo regional, nacional e internacional, con una visión humanista, innovadora y de compromiso social.”*

Los documentos analizados tienen dentro de sus líneas textuales elementos que componen a la subcategoría, de los cuales emergen otras conceptualizaciones,

tales como el esfuerzo, la pertinencia y el compromiso social y cultural, estos están plasmados desde la misión y finalidad de los programas educativos, lo cual nos permite analizar que existe un compromiso plasmado dentro de los documentos, que aunque con poco renombre dan pauta a su aplicación, y estos son enfocados desde la gestión de los intangibles dentro de las Instituciones de Educación Superior pues como lo plantea López (2012) uno de los elementos para gestionar a los intangibles dentro de las IES es la Gestión académica para formar profesionales competentes y comprometidos con la sociedad.

En este aspecto y con los elementos que conforman a la subcategoría analizada es pertinente hacer notoria la inclinación de los planes de estudio por tener un mayor compromiso por desarrollar profesionales competentes en sus áreas de estudio que por crear profesionistas que y coadyuven en el desarrollo social.

#### **4.1.2 Concientización social**

En esta subcategoría se entiende como concientización social al conocimiento que una persona tiene sobre el estado de los demás integrantes de su comunidad y de cómo el entorno puede favorecer o perjudicar el desarrollo de las personas, en este contexto son dos los elementos que conforman a la subcategoría, “Empatía” y “Trabajo en equipo”, el análisis de estos elementos dentro de los documentos arrojó que los planes de estudio de la UAGro, tienen plasmado de forma textual las competencias que desean desarrollar a nivel profesional en sus estudiantes tal como lo marca en PIC200 en el apartado de Formación y consistencia ética, se pretende que el estudiante *“asuma principios éticos y respete los principios de los demás, como norma de convivencia social y actuar de manera responsable en el desempeño de su profesión.”* Aunque la palabra empatía está implícita, podemos identificarla dentro del término convivencia social.

El análisis comparativo de la aparición textual del elemento empatía en los planes de estudio arrojó que este se plasma de forma implícita dentro de fines del modelo académico adoptado por las facultades y este aparece dentro del PLCC

2014 de la siguiente forma “...dicho modelo académico considera la formación de agregados sociales y éticos que promuevan en el universitario códigos de pertenencia e identidad, relacionados con: la tolerancia y libertades políticas; respeto y comprensión de la diversidad socio-cultural; preservación del medio ambiente en convivencia con la naturaleza; promoción de la honradez, honestidad, responsabilidad y solidaridad.” Nuevamente se analiza que el elemento empatía se encuentra implícito dentro del término comprensión de la diversidad, estos elementos son identificados dentro de los planes de estudios como habilidades que se pretenden desarrollar a nivel profesional en los estudiantes para fomentar habilidades que ayuden a ser solidarios con lo demás.

El elemento trabajo en equipo se encuentra plasmado textualmente dentro de los planes de estudio, evidencia de ello es que dentro de los apartados de competencias y ejes transversales se menciona la necesidad de desarrollar en los estudiantes la habilidad de formar parte y formar equipos de trabajo, y colaboración ya sea en el ámbito académico o social como se menciona en el PLE 2019 donde se establece que es necesario desarrollar “*Habilidades de carácter transversal para trabajar autónomamente como: trabajo en equipo, establecer relaciones sociales, ser flexible y adaptarse a situaciones nuevas, emplear las TICs y actuar con responsabilidad.*” O en el PIC 2011 en el apartado de Interacción social donde se aborda la necesidad de desarrollar la “*Capacidad para formar parte de equipos de trabajo multidisciplinarios y participar en proyectos grupales*” evidenciando que dentro de la formación profesional se fomenta el trabajo en equipo a nivel académico y social.

Dentro de los 4 procesos que establece François Vallaey (2008) para la gestión de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) el segundo de ellos está relacionado con la “*Formación de ciudadanos responsables y solidarios*” los elementos analizados dentro de los planes de estudio nos permiten ver que estos están vinculados con este proceso, y que existe una preocupación por formar profesionistas empáticos y con conciencia social por sus semejantes y su entorno en todos los campos del conocimiento dentro de la UAGro.

### **4.1.3 Toma de decisiones e impacto**

La toma de decisiones e impacto es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las formas para resolver diferentes situaciones a nivel laboral, familiar, personal, o empresarial y la conciencia de sus consecuencias, lo cual está estrechamente vinculado a la responsabilidad social. Esta subcategoría está compuesta por los elementos “Determinación y eficiencia” y “Capacidad analítica”, en análisis realizado arrojó un resultado no favorable respecto a estos elementos que no se detectaron de manera textual dentro de los documentos analizados hay una inexistencia de procesos para la toma de decisiones enfocadas a la Responsabilidad social, como evidencia en el PLCC 2014 donde el proceso de evaluación y toma de decisiones está más enfocado a la evaluación de el mismo programa educativo más que en fomentar el desarrollo de estas habilidades dentro del campo profesional y se menciona que se *“...evaluará de manera sistemática la pertinencia de sus procesos formativos, así como el papel que juegan sus egresados en el desarrollo de su entorno.”*

Es primordial que dentro de los planes de estudio de un programa educativo exista un proceso de toma de decisiones y evaluación de impactos, ya que tratándose de instituciones educativas no se puede descuidar la forma en que se implementan todas las acciones que conllevan al logro de los objetivos organizacionales, según López (2012), la dirección de las instituciones es primordial para contar con un eficaz sistema de gobierno que proporcionen los procedimientos de soporte necesarios para el logro de los objetivos estratégicos, la inexistencia de procesos de evaluación de impactos, repercutirá en la reputación de la misma institución.

Por otro lado el elemento capacidad analítica se encuentra dentro de los documentos pero de forma implícita y hasta confusa, esto no permitió identificar de forma textual los apartados donde se encuentra plasmado sin embargo se relaciona con términos asociados al elemento como aparece en el PLCC 2014 *“Interpreta las características y relaciones que las sociedades desarrollan en su evolución a través*

de códigos determinados por el contexto geográfico y diseña estrategias comunicacionales para la comprensión de sus diferencias en la búsqueda de soluciones y propuestas a problemáticas comunes, con una actitud de respeto a las diferencias culturales.” La asociación que podemos encontrar es en la mención de interpretar las características y relaciones de las sociedades, en un ámbito muy implícito este término incluye al elemento analizado. Según Pérez (2014) a través de la Nueva Teoría Estratégica es primordial que exista un cambio dentro de las organizaciones pues estas deben volver se un ente que se maneje de forma sistémica, evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable, es decir debe existir un proceso en la toma de decisiones y un seguimiento para evaluar los impactos.

#### **4.1.4 Gestión de la confianza en los grupos de interés**

La gestión de la confianza es una condición básica para actuar en un escenario en que la complejidad, la ambigüedad y la inseguridad son cada vez mayores y se espera que algo suceda, sea o funcione de manera congruente, la confianza es uno de los intangibles más valiosos para cualquier IES. En los documentos sometidos a análisis se buscó la aparición textual del elemento congruencia el cual a pesar de encontrarse plasmado de manera implícita aparece en los planes de estudio como en el PIC 2011 mencionado en los ejes se plasma que *“Estos ejes tienen una connotación de Integralidad, es decir, articulan, penetran y se desarrollan a través del Plan de Estudio como una propuesta amalgamadora; apuntalan directamente la formación integral de los estudiantes; que no comprenden únicamente la enseñanza y el aprendizaje de saberes científicos, tecnológicos y la aplicación de éstos, sino una educación interdisciplinaria y humanística, que trasciende a la sociedad, por ello, se ubican como parte integral del conocimiento institucionalizado y se vinculan estrechamente con los propósitos curriculares de la formación y preparación para la vida”* la congruencia que se tiene entre lo que se dice ser la misión de los programas educativos se ve reflejada en los principales ejes rectores de la plan de estudio.

Villafañe (2005) dice que una comunicación eficaz de los intangibles es aquella que logre el reconocimiento de los stakeholders y de los organismos de calificación y certificación, dentro de los planes de estudio es evidente está congruencia cuando en el PLCC 2014 se habla de la pertinencia del programa educativo y se menciona que *“Hay pertinencia cuando el proceso educativo se proyecta a la realidad del entorno y el momento histórico y cultural, cuando considera para su actuar académico las prioridades, exigencias y necesidades de las comunidades de la región”* desde la visión de la gestión de los intangibles es necesario que las IES cuenten con el reconocimiento y respaldo de sus públicos objetivos, y esto se logra a través de la congruencia entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se está realizando, los planes de estudios analizados muestran esta congruencia a través de la gestión de sus intangibles para el logro de los objetivos estratégicos.

#### **4.1.5 Visión estratégica**

Tener una visión estratégica consiste en la capacidad de percibir escenarios futuros en el contexto y poder generar un plan de acción que ayude a prever problemas que puedan presentarse para toda organización, es fundamental que las IES se mantengan actualizadas y logren prevenir crisis futuras en todos los aspectos organizacionales. Para esta subcategoría se analizaron los elementos “Contexto” y “Planeación” se evaluó si dentro de los planes de estudio se toma en cuenta el contexto para la oferta educativa de la UAGro.

La nueva teoría estratégica propuesta por Pérez (2014) propone un cambio dentro de toda organización, esta nueva organización debe ser sistémica, evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable, y así lo marca el PLCC 2014, el estudiante *“Comprende y analiza, los contextos económicos, políticos y sociales del Estado de Guerrero, desde una perspectiva crítica y propositiva, de tal forma que el estudiante tenga los fundamentos necesarios para construir propuestas pertinentes a la situación actual de nuestro Estado y se comprometa con la transformación social.”* Los planes de estudio



analizados toman en cuenta el contexto local, estatal y nacional para ofertar la educación superior, estos factores internos y externos permiten observar que existe una visión estratégica en la elaboración de los planes de estudio tal es el caso del PLE2019 el cual toma en cuenta *“El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 establece que durante la última década los efectos del cambio climático y la degradación ambiental se han intensificado; el crecimiento económico del país ha ocasionado la generación excesiva de residuos sólidos, contaminantes de la atmósfera, aguas residuales no tratadas y pérdida de bosques y selvas”* también se encontró de manera textual que se toma en cuenta el plan de desarrollo estatal para la creación del mismo plan de estudios *“...se crea el Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Guerrero 2016-2021, documento rector planteando un solo objetivo general: Transformar a Guerrero, con cinco metas estatales: 1. Guerrero seguro y de Leyes; 2. Guerrero prospero; 3. Guerrero socialmente comprometido; 3. Guerrero con desarrollo integral, regional y municipal y 5. Guerrero con gobierno abierto y transparente. Con 6 estrategias transversales: Niñas, niños y adolescentes; Alentar la participación de la juventud; Equidad de género, Pueblos originarios y afromexicanos y Migrantes y Ecología”*.

Por tanto, se concluye que dentro de los documentos analizados, existe el elemento contexto y este permite evidenciar que dentro de la formación profesional es tomado en cuenta para la producción del conocimiento en los estudiantes, lo cual nos hace retomar nuevamente a Pérez (2008) quien en su propuesta de comunicación estratégica nos dice que existe la estrategia donde el emisor decide y preelabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles decisiones o reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos.

No fue el caso con el elemento planeación, ya que este no existe dentro de los planes de estudio, no se logró identificar un aparatado donde se haga explicito que existe una metodología que promueva el cumplimiento de los objetivos de cada documento analizado, se encontraron indicadores que de manera implícita hacen alusión a este elemento como es el caso del PIC 2011 *“El plan de estudios se*

*considera cómo un proyecto conjunto de profesores y autoridades al servicio del estudiante. La finalidad principal de la evaluación es mantener la pertinencia, eficiencia y eficacia del PE, para que éste se oferte manteniendo estándares de calidad de acuerdo a las recomendaciones de los organismos acreditadores, por lo que es imprescindible evaluarlo debido a que los procesos de integración y globalización plantean exigencias diversas, y adicionales a las tradicionales”* en donde se habla de una evaluación al proceso de aprendizaje, en el capítulo 6 de evaluación del plan de estudio.

La visión estratégica es necesaria para dar seguimiento al logro de los objetivos organizacionales, y para que esto sea posible es necesario contar con una planeación claramente establecida pues según Pérez (2008) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades y se da dentro de un juego estratégico, y es aquí donde radica la importancia de esta visión.

#### ***4.1.6 Incorporación ya adaptación a la comunidad***

Esta subcategoría hace referencia a la necesidad de tomar en cuenta a la comunidad en la que se desarrolla una actividad para los cambios que se planteen, a corto, mediano y largo plazo. Los elementos a identificar en los documentos analizados fueron “Servicios a la comunidad”, “Necesidades de la población” e “Interacción y alianzas”.

El elemento servicios a la comunidad fue encontrado dentro de los planes de estudio como parte de las competencias y demandas que se toman en cuenta por parte de la sociedad para la elaboración de los mismos, existen los compromisos de crear profesionistas que como lo marca el PLE 2019 “Gestiona cuidados preventivos, curativos y de rehabilitación en la persona, familia y comunidad, a partir de los principios y fundamentos del proceso administrativo, en los diferentes niveles de atención, para limitar daños y secuelas a la salud, con responsabilidad y compromiso social” tomar en cuenta la incorporación del plan de estudio en la sociedad es fundamental, pues desde el quehacer de las IES éstas responden a las

necesidades de las comunidades donde se desarrollan las actividades educativas y en el aspecto de la Responsabilidad social universitaria como lo plantea Vallaey (2008) las universidades deben tener una participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible.

Los documentos analizados hacen notoria la presencia del elemento necesidades de la población haciendo mención que este se refiere a la respuesta de lo que la sociedad necesita de los profesionales, como está plasmado en el PLCC 2014 *“La relación universidad-sociedad es un vínculo necesario; para establecerlo es preciso conocer qué es lo que hace la institución y qué es realmente lo que necesita la sociedad y así potenciar al máximo esta relación de colaboración mutua....por lo que la universidad deberá, dar respuesta o satisfacer dichas necesidades de acuerdo a su misión y responsabilidades en la transmisión, generación y difusión del conocimiento”* nuevamente podemos retomar a Vallaey (2008) quien menciona que para que una IES cumpla su función social debe existir dentro de sus deberes una gestión ética y ambiental de la institución y que esta coadyuve a la formación de ciudadanos responsables y solidarios.

Se detectó que dentro de los planes de estudio analizados existe el elemento interacciones y alianzas, principalmente a través del servicio social y las prácticas profesionales, donde se vincula a la universidad con los distintos sectores de la sociedad tal como aparece en el PIC 2011 *“Al instaurarse las Redes académicas al interior y exterior de la Universidad, se podrán multiplicar los espacios de aprendizaje, estableciendo vínculos con el entorno social y productivo, para que los estudiantes y docentes pongan en práctica sus conocimientos, investiguen y aprendan mediante la resolución de problemas en beneficio de los diferentes sectores sociales”* Según Ospina (2008) uno de los cuatro aspectos de la Responsabilidad social es el aspecto social el cual consiste en invertir un porcentaje de las ganancias en proyectos que ayuden a mejorar el nivel de vida de personas sin recursos. O tener proyectos de vinculación a colectivos desfavorecidos. Los planes de estudio analizados cumplen satisfactoriamente con este aspecto.

#### **4.1.7 Prevención de escenarios futuros**

Prevenir escenarios futuros es definir la toma de decisiones en el presente para trazar un plan estratégico que marque el camino a seguir entre la situación actual y la futura. Los elementos que se buscó detectar en esta subcategoría fueron “Sostenibilidad social”, “Sostenibilidad ambiental” y “Sostenibilidad económica” uno de los principales ejes de la responsabilidad social es fomentar y promover la sostenibilidad en estos tres aspectos y dentro de los documentos analizados se encontró en mayor o menor aparición, estos elementos.

El elemento sostenibilidad social se encuentra plasmado en la finalidad de los planes de estudio, en sus valores y en su misión y visión, se refleja como *“La necesidad de formar profesionales para un entorno social tan complejo, diverso y cambio constante”* sin embargo este elemento aparece de manera implícita y no textual, pues lo que se trató de identificar es si existe o se fomenta la prevención de escenarios futuros a través de este elemento, lo mismo sucedió con los elementos de sostenibilidad ambiental y sostenibilidad económica, el primero tuvo mayor aparición en los valores de los programas educativos y en su misión y filosofía tal como lo dice el PIC 2011 *“...con una filosofía institucional orientada a “Formar y actualizar de manera integral y con elevado compromiso social en sus diversas modalidades educativas integral, humanista y ambiental”*.

El elemento sostenibilidad económica no se encuentra plasmado textualmente dentro de los planes de estudio, existe una clara carencia de este elemento, sin embargo se menciona como economía lo cual es tomado en cuenta para analizarlo y evaluarlo en los documentos como marca el PLE 2019, donde menciona que el estudiante *“Comprende la dinámica sociocultural, económica, política y tecnológica del mundo contemporáneo a nivel local, nacional e internacional.”* Ospina (2008) nos dice que los ámbitos de la Responsabilidad Social cubren cuatro aspectos, dentro ellos están enmarcados estos elementos que se identificaron en mayor y en menor medida dentro de los planes de estudio el primero es aspecto económico: elaboración de cuentas transparentes y públicas, e

inversiones socialmente responsables (utilizando criterios éticos y de exclusión, a la hora de invertir), el aspecto ambiental: respetando el medio ambiente y usando sellos de calidad ecológica, o alusión directa al consumidor de cómo se obtuvo el producto, o se prestó el servicio y el aspecto social: invertir un porcentaje de las ganancias en proyectos que ayuden a mejorar el nivel de vida de personas sin recursos. O tener proyectos de vinculación a colectivos desfavorecidos. En los documentos analizados podemos percatarnos del poco peso que se le da al elemento económico para prevenir escenarios futuros.

Cabe destacar que dentro de los planes de estudio es necesario dar mayor peso a la prevención del futuro, ya que el mundo está en constante cambio y evolución y así como lo marca Pérez (2008) en la Nueva teoría estratégica, es necesario revisar y prevenir pues los seres humanos cambiamos constantemente, también es importante mencionar que sólo un plan educativo (PLE 2019) toma en cuenta la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, dentro de su elaboración.

#### **4.1.8 Valores éticos**

Dentro del actuar de toda institución educativa es necesario que se rijan por los valores y la ética esto no es más que seguir una guía de comportamiento que regule la conducta de un individuo o institución. En esta subcategoría se abordan los elementos “Comportamiento ético”, “Institucionalidad y legalidad” y “Derechos humanos”.

En el primer elemento que se analizó, “Comportamiento ético” se encontró de manera explícita en dos planes de estudio, principalmente en el apartado de valores, o corazón ideológico de la institución, tal como lo menciona De la Cuesta y Valor (2003) la responsabilidad social está estrechamente ligada al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos de las instituciones con los grupos de interés. En el PLE 2019 se mencionan los compromisos éticos a través de la agenda 2030 y su implementación dentro del documento rector, mencionando también la necesidad del respeto a las instituciones y las leyes que rigen a las áreas de la salud, el elemento institucionalidad y legalidad aparece de manera textual en los

documentos refiriéndose a que los estudiantes de las IES *“Desempeñan sus actividades profesionales y sociales considerando los aspectos legales y éticos.”* Es pertinente destacar que los planes de estudio de rigen por documentos rectores como el PDI de la UAGro, en este como se ha mencionado en capítulos anteriores se plasman las formas y valores que serán ejes rectores de toda la universidad, sin embargo en la elaboración de los planes de estudio, es cada institución quien decide que retomar de este documento para añadirlo a sus planes.

El elemento derechos humanos aparece de manera textual en los planes de estudio tal es el caso del PLCC 2014 que lo menciona en los valores que rigen a programa educativo lo cual evidencia que se integran los derechos humanos en la formación profesional de todos los estudiantes, lo mismo pasa con el caso del PIC 2011, *“Con ello lograr una educación en consonancia y armonía con el entorno socioambiental a partir de la interiorización y vivencia de los valores éticos y sociales perseguidos: los derechos humanos, el medio ambiente y el género...”* La Gestión ética y ambiental de la institución forma parte de los cuatro procesos de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social tal como lo plantea Vallaeys (2008).

Con en análisis realizado en esta subcategoría es evidente que los planes de estudio están enfocados desde una perspectiva que da pautas para el cumplimiento de los valores éticos, y el respeto a los derechos humanos, sin embargo es necesario que se incluya de manera explícita el respeto de la legalidad, ya que estos tres elementos conjugados dan pie a la gestión de los intangibles con los públicos estratégicos y la gestión de la Responsabilidad social de la IES.

#### **4.1.9 Respeto a la cultura**

El respeto a la cultura por parte de una IES en el marco de la responsabilidad social es participar en las costumbres y tradiciones que rodean a la institución en el contexto así como promoverlas e involucrarse. En esta subcategoría se analizó el elemento “multiculturalidad” que abarca todas las expresiones culturales que puedan ser detectadas dentro de los documentos analizados.

El elemento analizado se identifica textualmente en los planes de estudio analizados, comenzando por el PLCC 2014 que en el apartado de redes y desarrollo multicultural menciona *“Significará el contacto estudiantil y docente con un mundo multicultural que generará una reafirmación de la identidad nacional, comprensión y atención a la diversidad cultural, y una visión más amplia de la realidad mundial”* en ello se hace mención sobre la importancia de generar redes que propicien tanto en los docentes como en el profesional, el respeto y adaptación a las diferencias multiculturales a nivel mundial. En el caso del PIC 2011 se identificó el elemento dentro de las habilidades que se pretenden desarrollar en el profesional de esta área, mencionándolo como la *“Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad”*

Vallaes (2008) dice que para que exista una responsabilidad social universitaria las IES deben tener una producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes, en ese sentido la pertinencia de los conocimientos transmitidos a nivel profesional se evidencian en la aparición del elemento multiculturalidad dentro de los documentos analizados, esto demuestra que la universidad se preocupa por el respeto a la cultura y asume el papel de producir en los estudiantes el conocimiento necesario para que fomente y realice todas las actividades profesionales respetando la multiculturalidad existente en los diversos contextos.

#### **4.1.10 Innovación**

La innovación es la acción de cambio que supone una novedad con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden. En esta subcategoría los elementos que se analizaron fueron “TIC” y el “Empoderamiento” estos elementos lograron ser identificados dentro de los documentos analizados.

El elemento TIC pudo ser identificado dentro de los planes de estudio y también fue el caso de la subcategoría Innovación, ambos términos se encontraron de forma textual tal es el caso del PLCC 2014 donde se menciona en las habilidades

que adquiere el estudiante a nivel profesional después de cursar el programa educativo *“Aplica las tecnologías de la información y comunicación en los diferentes contextos de acción, para procesar, evaluar y presentar información escrita y visual de manera efectiva, con base en las exigencias actuales del proceso de formación, con sentido de responsabilidad y respeto por el medio ambiente.”* Este elemento a pesar de estar presente de manera textual en este plan de estudio, carece de mayor peso dentro de los planes de estudio ya que es fundamental gestionar la innovación dentro de la responsabilidad social.

En el caso del PIC 2011 se menciona como una de las competencias específicas que debe adquirir el estudiante ya que este *“Administra, opera y mantiene sistemas de software y equipos computacionales de manera eficiente, estableciendo políticas y normas relacionadas con el soporte técnico, la administración y optimización de recursos, la innovación y la evaluación de alternativas de proyectos.”* Y es aquí donde se menciona de manera textual a la subcategoría analizada, por ello es pertinente destacar que los planes de estudio se centran en ser innovadores en la implementación de las capacidades y habilidades que deben adquirir los estudiantes en el campo profesional.

Por su parte el elemento empoderamiento también pudo ser identificado dentro de los planes de estudio ya estos promueven en comportamiento autodidacta y activo en los estudiantes a través de las necesidades de formación académica que son primordiales para desarrollar en el estudiante como lo menciona el PLE 2019 *“El estudiante integra proyectos transdisciplinarios, sectoriales y gubernamentales para fomentar el emprendedurismo”* y en los fundamentos institucionales, tal es el caso del PLCC 2014 *“se oferta una educación de calidad que impulsa la innovación científica y tecnológica a través de la formación, capacitación y actualización integral de profesionistas capaces de contribuir al desarrollo sustentable local, regional y nacional.”* El peso que se le da al emprendimiento dentro de los planes de estudio es alto, pues se menciona de manera textual en distintos apartados de los documentos, lo cual indica que los planes de estudio cumplen con el criterio de innovación.



**4.2 BASES PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, RECOMENDACIONES PARA SU GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA ACCIÓN DE RSU DESDE LA FORMACIÓN ACADÉMICA.**

## **PRESENTACIÓN**

La construcción de las bases que conforman el presente documento, son resultado de una investigación llevada a cabo dentro de la Universidad Autónoma de Guerrero y específicamente dentro de sus Planes de estudio. Dentro del análisis detallado que se llevó a cabo, se detectaron las principales fallas y oportunidades de mejora dentro de la implementación de la Responsabilidad Social, al interior de la institución.

La Responsabilidad Social es entendida como el compromiso voluntario de concientización social que gestiona el impacto de las decisiones de las organizaciones tanto públicas como privadas en su entorno mediante una visión estratégica generadora de confianza hacia sus grupos de interés y que se incorpora y adapta a determinada comunidad reconociendo y respetando sus valores cívicos, normas, creencias, tradiciones, comportamiento, medio ambiente y se anticipa a problemas sociales futuros. Existen tres niveles de responsabilidad social: el primero es el nivel institucional, el cual insta a las empresas a respetar la ley y las normas éticas; el segundo es el nivel organizacional, en el que se hace referencia al compromiso de la empresa con el desarrollo, progreso y crecimiento de la sociedad; y finalmente, el nivel individual en donde el comportamiento responsable de los directivos de las empresas se rige por los valores éticos.

En este sentido, se considera que una empresa es socialmente responsable cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como al cuidado y preservación del entorno. Hablar de Responsabilidad Social, representará siempre, un gran debate sobre las acciones que deben adoptar o no las organizaciones dentro de sus estatutos para poderla implementar al interior y al exterior de sus instituciones. El presente documento es el resultado.

La aplicación de la siguiente estrategia de Responsabilidad Social, trae consigo una serie de beneficios para la institución, tales como la optimización de las competencias profesionales en sus estudiantes, lo cual pretende repercutir en el posicionamiento de la misma con sus públicos estratégicos.

## JUSTIFICACIÓN

La creación de bases es un primer acercamiento a una estrategia de comunicación integral, analizar los planes de estudio en un primer momento permitió la identificación de áreas de oportunidad dentro de la institución educativa. Con el presente documento no se pretende, ni se debe generalizar a todas las instituciones pues este está enfocado principalmente en el contexto actual en el que se desenvuelve la Universidad Autónoma de Guerrero.

Realizar este trabajo de investigación dentro de la Universidad Autónoma de Guerrero es fundamental para contribuir al progreso de la institución en materia de comunicación, imagen y reputación, pues la gestión de la Responsabilidad Social dentro de cualquier organización es constructora de estos atributos. La correcta gestión de la Responsabilidad Social, y la relación con su entorno, contribuirán a la consolidación de la UAGro como una de las universidades de más prestigio a nivel nacional.

Los resultados de la investigación antes mencionada, arrojaron que dentro de los planes de estudio de las distintas áreas del conocimiento dentro de la UAGro, existe una deficiencia en la forma en la que se gestiona, implementa y se entiende a la Responsabilidad social, las instituciones educativas de nivel superior tienen un compromiso social altamente elevado, que sobrepasan las fronteras de su quehacer meramente educativo, pues dentro de sus compromisos existe la responsabilidad de formar ciudadanos, comprometidos y conscientes con las sociedades en las que se desarrolla la actividad educativa. La gestión de la RS, dentro de una Universidad es considerada como parte de las acciones de Responsabilidad Social Universitaria, y es fundamental que dentro del quehacer educativo, la forma de implementar las acciones de RSU en el ámbito profesional, sean gestionadas de manera correcta y respondiendo a las necesidades sociales, tomando en cuenta el contexto, local, estatal y nacional.

La comunicación Estratégica juega un papel fundamental dentro de la gestión de los intangibles, es por ello que las bases aquí planteadas estarán fundamentadas en las principales teorías que se abordan en la investigación de corte cualitativo.

## **OBJETIVOS**

- Crear las bases para gestionar la Responsabilidad Social desde el ámbito profesional de los estudiantes de la UAGro.
- Facilitar el proceso de gestión de la RS como una medida de RSU desde la formación académica.
- Reorientar la importancia de la RSU dentro de los planes de estudio de la UAGro.

## **PÚBLICO OBJETIVO**

Los públicos a quienes está dirigida dicha estrategia son principalmente los públicos internos de la UAGro, en su caso, los departamentos encargados de la elaboración y actualización de los Planes de estudio de los distintos programas educativos, así como los comités designados por cada Facultad para contribuir a la actualización de dichos documentos rectores.

Con dicha estrategia se pretende impactar en la formación profesional de los estudiantes de las distintas facultades de la UAGro, una unificación en la interpretación e implementación de la RS, dentro de los programas educativos, promoverá la creación de ciudadanos altamente comprometidos con la sociedad.

### ***Estructura documental:***

En la construcción de las bases que aquí se presentan, identificaremos tres momentos claves para su construcción.

- 1.- Capacitación en materia de Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Universitaria.
- 2.- Alianzas estratégicas de los distintos departamentos encargados de la gestión de la RS
- 3.- Estrategia de Comunicación dentro de la formación profesional.

## **1.- Capacitación en materia de Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Universitaria.**

Es importante que dentro de toda organización o institución, exista el conocimiento de lo qué es y no es Responsabilidad Social, esto con el fin de evitar confusiones respecto al termino y sus implicaciones a la hora de desarrollar estrategias en este rubro. Uno de los puntos con mayor área de oportunidad dentro de la investigación realizada es el desconocimiento del término y su ambigüedad al relacionarlo con otras acciones que no precisamente tienen que ver con RS. La gestión de los intangibles dentro de toda organización es fundamental para poder contribuir al logro de los objetivos organizacionales o estratégicos de toda institución, en el ámbito de la educación superior el primordial tener en cuenta que la misión de las instituciones educativas se ha transformado, y adaptado al tan demandante contexto global, y este no puede ser ignorado.

Una institución que se preocupa por mantener a sus miembros actualizados en materia de Responsabilidad social, está siendo socialmente responsable, las Universidades al ser organizaciones, también deben ser socialmente responsables dentro de sus quehaceres, es decir deben apostar cada vez más a implementar acciones que contribuyan al desarrollo de las sociedades donde desempeñan sus funciones, con acciones más enfocadas a la formación profesional de sus estudiantes.

Una deconstrucción del término RS y RSU ayudará a que los miembros de la organización, conozcan e identifiquen las principales diferencias, entre lo que es y no es Responsabilidad social, esto contribuirá a la mejora en la toma de decisiones al momento de implementar dentro de la construcción de los planes de estudio los conocimientos de los que se pretende dotar a los estudiantes a nivel profesional. Una capacitación inicial, no sólo a los comités encargados de la elaboración de los documentos rectores, sino a toda la institución permitirá **comprender, diferenciar, saber aplicar y gestionar** la RS como una medida de RSU dentro del ámbito profesional del estudiantado.

## **2.- Alianzas estratégicas de los distintos departamentos encargados de la gestión de la RS**

El proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas, no se encuentra aislado y no debería pensarse solamente como un proceso de intercambio de información sin retroalimentación, ni seguimiento. Dentro del Organigrama de la Universidad Autónoma de Guerrero se identificaron áreas específicas que son responsables de gestionar en distintos niveles la Responsabilidad social dentro de la institución, pero lo hacen cada quien desde sus atribuciones sin estar vinculados con los demás departamentos con los que podrían compartir un fin común. Este problema detectado se transmite a las facultades, pues cada quien trabaja la gestión de la RS dentro de sus instituciones de la forma que mejor consideren, no teniendo como tal la existencia de un documento rector para su gestión.

Las alianzas estratégicas dentro de los distintos departamentos de la Universidad Autónoma de Guerrero presuponen un cambio al momento de la actualización de los Planes de estudio, donde la dirección de extensión universitaria, la dirección general de planeación y evaluación institucional, la dirección general de educación media superior y superior, trabajen estrechamente vinculados entre ellos y entre la dirección de responsabilidad social universitaria para que al momento de desarrollar estrategias de implementación y transmisión del conocimiento, se rijan bajo un mismo eje, lo cual presupone la creación de un comité permanente de responsabilidad social a nivel profesional, es decir un comité que se encargue de vigilar las acciones de RS que se pretenden implementar dentro de los Planes de estudio la UAGro.

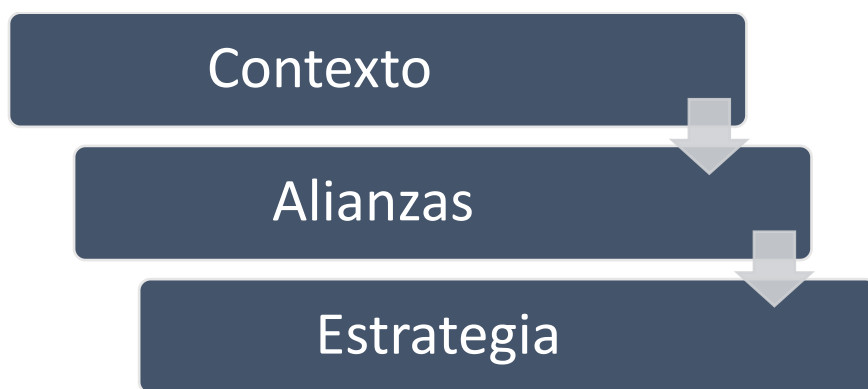
Si la universidad no enseña valores a través de prácticas democráticas, hábitos y protocolos de gestión en y desde la vida cotidiana de su comunidad de trabajadores y trabajadoras, de autoridades, docentes y estudiantes, no puede pretender formar éticamente a sus estudiantes en el mundo global de hoy.

### **3.- Estrategia de Comunicación dentro de la formación profesional.**

¿Por qué es importante abordar la resolución del problema desde la comunicación estratégica?, la investigación que se realizó permitió observar que existe un gran problema en la forma en la que es interpretada, implementada y gestionada la RS dentro de los planes de estudio de la institución. El proceso de la comunicación es fundamental al momento de gestionar intangibles, tales como la Responsabilidad Social, que en conjunto con otros

atributos coadyuvan a generar confianza, y pertenencia a la institución. Si la comunicación y la interpretación es el problema, lo fundamental es diseñar estrategias que permitan orientara los departamentos a trabajar en una misma línea rectora que ayude a las facultades a regirse bajo un mismo eje para trabajar la Responsabilidad social dentro de sus programas educativos y de esta forma contribuir al desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria.

Dentro del ámbito de la comunicación estratégica se habla de una gestión a nivel comunicacional que integre a todas las partes de una organización en la consecución de los objetivos organizacionales. Pérez (2008) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y pre elabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles decisiones o reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos.



Para la elaboración de las siguientes bases fueron primordiales los tres momentos antes esquematizados, fue necesario analizar el contexto en el que se desenvuelve esta investigación para posteriormente identificar las alianzas pertinentes y las implicaciones que estás tendrían para posteriormente definir el camino a seguir a través de la estrategia, que contribuirá a la consecución de los objetivos organizacionales de la UAGro y de cada Facultad en donde se puedan implementar dichas bases.

**BASES PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, RECOMENDACIONES  
PARA SU GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA ACCIÓN DE RSU DESDE LA  
FORMACIÓN ACADÉMICA.**

<b>Subcategoría</b>	<b>Áreas de oportunidad</b>	<b>Orientación</b>
<b><i>Compromiso</i></b>	Existe deficiencia al momento de promover el compromiso con la sociedad	Promueve en la formación del estudiante, el compromiso con la sociedad a través de objetivos bien definidos enfocados al quehacer y responsabilidad de las IES y los documentos rectores de la institución.
	Se enfoca solamente en el desarrollo profesional a nivel académico.	Gestionar en el estudiante el desarrollo integral, profesional, personal y académico, enfocado a la formación de ciudadanos responsables y solidarios con sus semejantes.
<b><i>Concientización Social</i></b>	Se enfoca en menor importancia por generar profesionales empáticos	Fomentar habilidades para solidarizarse con los problemas del otro, plasmando dentro de los planes de estudio la necesidad de contribuir a desarrollar habilidades de conciencia social en los estudiantes.
	El trabajo en equipo solo se fomenta en el nivel académico sin rebasar esas fronteras.	Desarrollar habilidades en el estudiante para promover el trabajo en equipo, no sólo en el ámbito académico si no en lo social y lo personal
<b><i>Toma de decisiones e impacto</i></b>	No existen procesos establecidos que determine con eficiencia la toma de decisiones, en los ámbitos competentes	Integrar dentro de los planes de estudio un proceso para que la toma de decisiones sea eficiente y procure analizar las consecuencias que todo acto en cualquier nivel profesional puede ocasionar
	No se plasma la necesidad de analizar los impactos	Fomentar en el ámbito profesional el análisis reflexivo de las consecuencias que tienen las decisiones que se tomen a través de un proceso bien definido que



	que generan las IES en todos los niveles	responda a una producción y difusión de conocimientos socialmente pertinente
<b><i>Gestión de la confianza en los grupos de interés</i></b>	Existe pocos indicadores que se refieran a la preocupación por gestionar la congruencia y la reputación, de manera interna y externa	<p>Precisar textualmente dentro de los planes de estudio, los ejes o líneas a seguir que proporcionen los procedimientos de soporte necesarios para el logro de los objetivos estratégicos de las instituciones.</p> <p>Replantear y precisar la importancia de los intangibles dentro y fuera de toda institución y su correcta gestión con los distintos públicos, desarrollando una estrategia que se promueva desde la visión profesional.</p>
<b><i>Visión estratégica</i></b>	No se toma en cuenta el contexto en todos los planes de estudio y si se hace se enfoca más a aspectos académicos más que sociales	<p>Considerar el contexto, local, estatal, nacional y mundial, al momento de elaborar los planes de estudio de todas las áreas del conocimiento</p> <p>Capacitar al personal encargado de la creación de los planes de estudio en materia de Responsabilidad social y Responsabilidad Social Universitaria a través de expertos en el tema.</p>
	No existe una planeación que permita identificar una visión estratégica, ni que permita el seguimiento de las acciones enfocadas a responsabilidad social	<p>Crear un comité experto en Responsabilidad Social, que se encargue de vigilar la implementación de la misma en los planes de estudio de la institución</p>
<b><i>Incorporación y adaptación a la comunidad</i></b>	Existen de manera textual pocos servicios enfocados en la integración a la comunidad	Establecer dentro de los planes de estudio mayores alianzas y servicios a la comunidad a través de los estudiantes y la misma institución
	No está plasmado textualmente las necesidades de la	

	<p>población y no se delimitan</p>	<p>Escuchar y no generalizar las demandas de la población y ser tomadas en cuenta para integrarlas a los planes de estudio</p>
	<p>Se proponen pocas interacciones y alianzas con distintos actores y departamentos ya sean internos o externos</p>	<p>Se debe promover la colaboración con y alianzas estratégicas entre la dirección de extensión universitaria, la dirección general de planeación y evaluación institucional, la dirección general de educación media superior y superior, y entre la dirección de responsabilidad social universitaria para contribuir en la creación y actualización de los planes de estudio</p>
<p><b><i>Prevención de escenarios futuros</i></b></p>	<p>No se menciona la necesidad de prever escenarios futuros a través de la sostenibilidad económica, social y ambiental</p>	<p>Implementar de manera precisa los términos aplicables a la sostenibilidad replicando lo propuesto en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible.</p> <p>Promover desde los planes de estudio la elaboración de cuentas transparentes y públicas, e inversiones socialmente responsables</p> <p>Implementar el respeto al medio ambiente de manera textual en todos los planes de estudio y hacer especial énfasis en el aspecto social, promoviendo proyectos que ayuden a mejorar el nivel de vida de personas sin recursos o tener proyectos de vinculación a colectivos desfavorecidos.</p>
<p><b><i>Valores éticos</i></b></p>	<p>No se implementan valores textualmente en el apartado del corazón ideológico</p>	<p>Promover el comportamiento ético, no sólo en las aulas, si no en todos los aspectos de la vida profesional y personal insertando dentro del corazón ideológico el respeto y seguimiento de los valores.</p>

	<p>Regirse con Institucionalidad y legalidad no se incluye de forma textual en los planes de estudio</p> <p>No se da el valor suficiente a la implementación del respeto a los derechos humanos</p>	<p>Fundamentar en los planes de estudio los lineamientos institucionales y legales que permitirán al profesional regirse de forma legal y transparente</p> <p>Fomentar e implementar de manera textual el respeto de los derechos humanos.</p>
<b><i>Respeto a la cultura</i></b>	<p>Se hace mención del respeto multiculturalidad, pero no se fundamenta</p>	<p>Diseñar estrategias específicas enfocadas al respeto cultural que existe en el ámbito local, estatal y nacional</p> <p>Tomar en cuenta a representantes y promotores de la cultura para la implementación de este aspecto en los planes de estudio de la institución</p>
<b><i>Innovación</i></b>	<p>Promueve en menor cantidad el uso de las tecnologías de la información y la comunicación</p> <p>Existen pocos indicadores que se refieran al desarrollo de un sentido de empoderamiento profesional y personal</p>	<p>Promover el uso de las tecnologías de la información y la comunicación dentro de los planes de estudio, en el aspecto de formación académica y profesional</p> <p>Plasmar de manera textual dentro de los planes de estudio el comportamiento autodidacta y activo de los estudiantes</p>

### 4.3 CONCLUSIONES

Con los resultados de la presente investigación realizada se puede afirmar que la premisa planteada en el marco metodológico de la misma se comprueba al percatarnos que la Responsabilidad Social tiene un bajo nivel de presencia y apropiación de manera manifiesta en los planes de estudio de las Universidad Autónoma de Guerrero. Los programas educativos analizados representaron una muestra clara de la forma en la que se está implementando y gestionando la RS dentro de la institución y las distintas áreas del conocimiento.

Existe todavía la confusión entre las acciones que son consideradas como parte de la responsabilidad social y la confusión del término con la RSU, no se ha logrado sobrepasar el discurso de que la responsabilidad social son solo acciones enfocadas al cuidado del medio ambiente, y esto evidencia la importancia de gestionar la RS desde la construcción de los planes de estudio que fungen como un documento rector para los programas educativos de la universidad. La Universidad Autónoma de Guerrero se caracterizado desde su surgimiento como institución educativa por mantener una vinculación estrecha con el pueblo o sociedad, siendo identificada por los diversos públicos internos y externos como una institución socialmente responsable.

El mayor problema surge cuando no se logra avanzar en materia de RS y todo se queda en un discurso vacío que carece de estrategias de comunicación dentro y fuera de la institución, es importante tener claras las líneas de acción a seguir para su correcta gestión e implementación, es primordial mantener un eje que sea el encargado de regir las acciones, la forma en que se implementará, gestionará y evaluará la RS dentro de la institución educativa, un documento rector que coadyuve a la implementación en el ámbito profesional presupone un gran avance en la materia.

Desde lo planteado en el marco teórico de esta investigación es pertinente hacer las siguientes precisiones, gestionar los intangibles dentro de una Institución

de educación superior es fundamental como lo plantea Rodríguez (2013) quien dice que son las universidades las encargadas de formar profesionales altamente capacitados, con las destrezas necesarias para enfrentar las demandas del país. A esto se suma el hecho que las IES deben optimizar la utilización de los conocimientos generados, para contribuir al beneficio social y económico de las regiones.

Desde el campo de la comunicación estratégica es pertinente resaltar que una estrategia de comunicación para gestionar la RS dentro del ámbito profesional es necesaria y urgente para impregnar a todos los involucrados en la elaboración de los planes de estudio que sirven como ejes rectores en la implementación y desarrollo del conocimiento, para lo cual es indispensable repensar la forma en la que se entiende, implementa y gestiona la RS y la RSU dentro un programa educativo de una IES. El análisis documental realizado es solo un inicio de lo que puede representar una reconfiguración en la construcción del conocimiento y gestión de la Responsabilidad Social y la Responsabilidad Social Universitaria en los profesionales de las distintas facultades de la UAGro.

La elaboración de los planes de estudio de las IES han excluido a expertos de la Comunicación y de otras áreas que podrían contribuir a un mejor desarrollo y cumplimiento de estrategias que ayuden al logro de los objetivos organizacionales o en su caso al cumplimiento del fin social de las universidades, crear una estrategia integral basada en la comunicación presupone la colaboración de distintos departamentos de la UAGro para consolidar el cumplimiento de sus ejes rectores y así implementarlos en todas las facultades.

Hoy en día la Comunicación desempeña un papel fundamental en la construcción y reconstrucción de nuevos conocimientos, es entonces necesario reestructurar el valor y peso que se le otorga dentro de la elaboración de los documentos rectores de cualquier institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2012). *Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior*. México, recuperado de: [http://www.academica.mx/sites/default/files/inclusion\\_responsabilidad\\_social.pdf](http://www.academica.mx/sites/default/files/inclusion_responsabilidad_social.pdf)

Bunge (1995). *La ciencia su método y su filosofía*. Editorial Alianza.

Cabrera, M. (2018) *Responsabilidad social universitaria: modelo de gestión y creación de capital social. Caso de la universidad autónoma de guerrero* (Tesis de doctorado) UAGro, Pág.18-20.

Cañibano & Sánchez (2004) *Medición, gestión e información de intangibles, lo más nuevo*, revista de contabilidad y dirección 99-139

Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

Cisterna, F. *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. *Theoria*, vol. 14, núm. 1, 2005, pp. 61-71, Universidad del Bío Bío Chillán, Chile.. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>

Creswell JW, (1998), *Qualitative inquiry and reaserch design. Chossing among five traditions*. Thousand Oaks, CA. Sage publications.

Davies, W. (2000). *Understanding Strategy*. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25- 30.

De la Cuesta, M. y Valor C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. *Boletín Económico de ICE*, nº 2755, p. 7-19.

Declaración relativa a los fines y objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (Declaración de Filadelfia) (1944)

Gasca & Olvera (2011) Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia*, 18(56), 37-58. Recuperado en 20 de julio de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352011000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352011000200002&lng=es&tlng=es).

Glaser, y Strauss (1967): *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine, New York.

Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Howard Bowen, el padre de la RSE (2013)

Kayo, E. (2002). *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração das empresas*. [Tese – Doutorado]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/US

Koch, R. (1995). *Financial Times Guide to Strategy*. Londres: FT- Pitman Publishing.

Londoño, I. (2013). *Responsabilidad Social Universitaria. Una estrategia de gestión para la educación superior*. *Sinapsis* 5 (5), 137-151. Armenia: Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío, EAM.

López M. (2012) *Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas*, observatorio laboral, revista venezolana 109-127

Massoni, S. (2009). *Comunicación Estratégica: somos seres en-red-dándonos*. *FISEC Estrategias*, 5(12). Recuperado de: <https://bit.ly/2WfUbBx>

Mirowski, P. (1989). *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

ONU (2015) La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Ormerod, P. (1994). *The Death of Economics*. London: Faber and Faber.

Ospina, A., Cárdenas, C. y Beltrán, M. (2008). *¿Cómo la responsabilidad social empresarial aporta a los objetivos del milenio? Guía práctica para los empresarios*. Editorial GTZ, Bogotá, Colombia.

Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona, Book Print Digital.

Pérez, R. A. (2008). Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada. En *Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias*. Quito, Ecuador: OCLACC/ UTPL.

Pérez, R. A. (2014). *Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica*.

RAE, R. A. E. (2019). *Corpus de referencia del español actual*.

Romo A. (2016) *Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en México Medio ambiente y sociedad*. UANL, México.

Ruiz, Font & Lazcano. (2015). El impacto de los intangibles en la economía del conocimiento. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 119-132. Consultado el 19 de junio de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S025285842015000300009&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025285842015000300009&lng=es&tlng=es).

Serna, G. (2007). Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén. En: *Revista Iberoamericana de Educación*, 43: 3-25.

Solís, A. 2003. El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios. <http://www.monografias.com/trabajos14/analisisdocum/analisisdocum.shtml>



Tunnermann, C. (2000). El nuevo concepto de extensión universitaria y difusión cultural y su relación con las políticas de desarrollo cultural en América Latina. Anuario de Estudios Centroamericanos, 4(1), 93-126.

Tzu, S. (2007). El arte de la guerra. Colombia: Distribuidores e Impresos Sion Ltda.

UAGro (2017) Plan de Desarrollo Institucional. Guerrero, México: Recuperado de: <https://www.uagro.mx/conocenos/index.php/pdi-2017-2021>

UAGro (2017). Historia, Guerrero, México. Recuperado de: <https://www.uagro.mx/conocenos/index.php/historia>

UNE 50-103-1990. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)

UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Recuperado de: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

Universidad Católica de Chile: Reforma. Objetivos de política universitaria 1968-69-70. Santiago, p. 90.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Primer Congreso de Universidades Latinoamericanas - Recomendaciones y Resoluciones, Editorial Universitaria, Guatemala, 1949.

Vallaes, De la Cruz y Sasia (2009). Manual de primeros pasos en responsabilización social universitaria: Construyendo ciudadanía en universidades responsables. Recuperado en: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_manual\\_rsu\\_bid.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf)

Vallaes, F. (2007). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Recuperado en 25 de julio de 2020 de [www.usc.edu.co/extension/index.php?option...id](http://www.usc.edu.co/extension/index.php?option...id).

Vallaes, F. (2008) ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Recuperado en 26 de junio 2020 en <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf>

Vallaey, F. (2008). "Responsabilidad Social Universitaria": una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad*.

Vallayes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12 pp. 105-117.

Villafañe (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*. (2005).

Villafañe, J. (2004): La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. 1ra. Edición, Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-103. Recuperado en 24 junio 2020 de <http://www.villafane.com/>.

Wehrich, H., y Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. Mc.Graw Hill. 123-191.

Weil, Pascale. 1992. "La comunicación global: comunicación institucional y de gestión". Barcelona. Edit. Paidós.

Wigmore. A. (2016) *La gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)* (Tesis de doctorado) Universidad de Córdoba, Argentina.

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Zavala (2014) *La calidad en el servicio y su relación con la responsabilidad social universitaria: caso Universidad de Sonora, Unidad Regional Centro* (Tesis de maestría) Universidad de Sonora. México.