

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**REPÚBLICA DE CUBA**  
**UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ DE CIEGO DE ÁVILA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO: ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA  
EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE  
CIEGO DE ÁVILA, CUBA**

**AUTORA: Karen Viviana Manrique Rico**

**CIEGO DE ÁVILA, 2017**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**REPÚBLICA DE CUBA  
UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ DE CIEGO DE ÁVILA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO: ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA  
EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE  
CIEGO DE ÁVILA, CUBA**

**AUTORA: Karen Viviana Manrique Rico  
TUTORES: Dra. Laura Teresa Tuta Ramírez  
Dr.C Armenio Pérez Martínez**

**CIEGO DE ÁVILA, 2017**

# **DEDICATORIA**

Dedicatoria

A Díos

A mí madre

A mis hermanos, familiares y amigos.

A mí chico

A mí universidad de Pamplona

# **AGRADECIMIENTOS**

## Agradecimientos

A mí tutora la Dr. Laura Teresa Tutta Ramírez (Colombia), Mi tutor Dr. Armenio Pérez Martínez (Cuba) Dr. Remberto Naranjo Pérez, Msc. María Antonieta Mesa Espinosa, al Dr. Rodolfo Rodríguez Llerena, La Lic. Dayanis García Hurtado. A mis compañeros de la Universidad de Ciego de Ávila, a cada uno de mis amigos de Colombia y los que he hecho en Cuba, A los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona, en especial a los Dr. Álvaro Parada.

# **PENSAMIENTOS**

"Hagámonos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos, y jurémonos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor; y si fuera mejor, debemos luchar por hacerlo perfecto, conociendo de antemano que para un comunista nada será nunca suficientemente bueno, y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta".

Fidel Castro Ruz

Se valiente toma riesgos  
nada puede sustituir a la experiencia

Paulo Coelho

Desafiarte a ti mismo es el único  
camino que conduce al crecimiento,  
solo las mejores cosas están fuera de tu zona de confort

Robert Kiyosaki



## INDICE

INTRODUCCIÒN .....	12
CAPITULO I. ....	20
1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.1.1 Situación actual del mundo.....	24
1.1.2 Situación actual Colombia .....	27
1.1.3 Situación actual Cuba .....	27
1.2 Marco Conceptual .....	29
1.3.- La Responsabilidad Social Universitaria, su actualidad. ....	30
1.4.- Antecedentes de los estudios de Responsabilidad Social en Universidades.....	31
1.5 Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Colombia .....	34
1.6 Proceso estratégico de la UNICA.....	39
CAPÍTULO II .....	43
2.1 La investigación cualitativa .....	44
2.2 Métodos y técnicas .....	44
2.3 Análisis de resultados.....	48
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES .....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA .....	90
ANEXOS .....	97

## **RESUMEN**

La investigación realizada se titula: “Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria en instituciones de Educación Superior. Caso Universidad de Ciego de Ávila, Cuba”. La misma tiene como objetivo analizar la responsabilidad social Universitaria en instituciones de educación superior. Caso Universidad Ciego de Ávila (UNICA), Cuba. Para ello se aplican los métodos análisis de documentos oficiales, entrevistas semiestructuradas y observación participante. Se tuvo acceso a documentación relacionada con la dirección estratégica de la UNICA, su estrategia ambiental; se entrevistó a decanos, jefes de departamentos, profesores y estudiantes. Se participó en el IV Taller Nacional de Tareas de Impacto. Como resultados de la investigación se encuentran: la responsabilidad social depende de la capacidad de respuesta que tenga la universidad hacia la sociedad. La capacidad de respuesta de la universidad hacia la sociedad es planificada. Existe relación directa entre la planificación y la RSU, y cada una de las áreas está estructurada en procesos sustantivos de la universidad. Existe una estrategia Medio ambiental en la Universidad, y en cada una de las áreas está enfocada en los procesos sustantivos. Existe carencia de procedimientos de gestión en la estrategia medio ambiental en la UNICA.

## **SUMMARY**

The research is titled: "Analysis of the social responsibility university in institutions of higher education." "Case University of Ciego de Ávila, Cuba". It aims to analyse the social responsibility of universities in institutions of higher education. Blind University case of Avila (UNICA), Cuba. This applies the methods of analyzing official documents, semi-structured interviews and participating observation. There was access to documentation related to the strategic direction of the UNICA, its environmental strategy; Deans, department heads, professors and students were interviewed. Participated in the IV National workshop on impact tasks. As research results are: a social responsibility depends on the ability of the university to respond to society. The university's ability to respond to society is planned. There is direct relationship between planning and MSW, and each of the areas is structured in substantive processes of the university. There is an environmental strategy in the university, and in each of the areas is focused on the substantive processes. There is a lack of management procedures in the environmental strategy in the UNICA.

## **INTRODUCCIÒN**

La Responsabilidad social Empresarial (RSE) en la actualidad es un concepto relativamente nuevo y puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento económico, social y ambiental por parte de las organizaciones, generalmente con el fin de mejorar el escenario competitivo y su valor agregado. Barroso (2008). Se puede comprender que es el camino ideal que toman las empresas para alcanzar un equilibrio económico deseado, social y ambiental, y al mismo tiempo poder llenar las expectativas de crecimiento de la organización.

Por otra parte, la Responsabilidad Social también llamada Responsabilidad Social Corporativa con el pasar de los años se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas, puesto que ante la sociedad se observa como una estrategia que aporta a la imagen, le da reconociendo a partir de la visualización de sus alcances.

Según Puerto (2014) obtener una certificación de responsabilidad social empresarial es importante porque las empresas o instituciones que lo aplican les favorece en cuanto a la imagen a la hora competir en los diferentes mercados. Por ejemplo, el mercado internacional exige que se cumplan y respeten determinados estándares en material social y ambiental, cada día existen más regulaciones sobre este tema y lograr obtener las certificaciones es un proceso exigente. Una verdadera estrategia de responsabilidad social dependerá de la actitud sincera de la empresa con su entorno. A diferencia de las grandes corporaciones, que normalmente conciben en su actuar políticas de responsabilidad social empresarial, las pequeñas y medianas empresas no suelen enfrentar una demanda social explícita de Responsabilidad Social Empresarial, según lo plantea el Ministerio de economía Industria y competitividad (2007) sobre las políticas y medidas relacionadas con la PYME, de la herramienta de gestión y la competitividad. Pues así lo plantea el Ministerio cuando dice:

“Responsabilidad social como forma de gestionar suele estar ligada en el caso de las pequeñas y medianas empresas a los valores personales y las actitudes

empresariales de sus propietarios o gerente. Pues hay que contratar al personal de modo digno, creer que el personal es el activo más importante de una organización es responsable socialmente, pues son la estructura de la empresa. Sin embargo, la RSE gestiona de forma consciente y estratégica constituye una valiosa herramienta competitiva para que las PYME se sitúen en el camino hacia la excelencia empresarial” (p.6,7)

Por otra parte, el comportamiento de las entidades privadas y públicas en el entorno económico refleja un concepto de responsabilidad social acorde con el enfoque ético. Según Friedman (1962) la Responsabilidad Social de los agentes económicos es buscar su máxima utilidad y en el caso de los empresarios, es la máxima rentabilidad de los accionistas que dirigen dichas empresas lo cual se convierte en un agente de mercado. La implicación de las organizaciones en su entorno define un nuevo paradigma empresarial en el que se perfila, como parámetro estratégico la puesta en valor de una actuación responsable en materia social y ambiental, con el fin de que sea compatible con la rentabilidad económica.

Asimismo, un referente importante del impacto de la RSE es el aportado en la definición de la Comisión Europea, es tal vez, el que ha tenido mayor éxito: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001).

Sin embargo, aunque el carácter de la RSE sea voluntario, existen recomendaciones para aplicarla de un modo conveniente, orientaciones a nivel de países, organizaciones internacionales como la Unión Europea(UE), organización de las Naciones Unidas (ONU) y la organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) otros.

Por otra parte, Didou (2014) del Instituto para la Educación Superior en América y el Caribe (IESALC) de la UNESCO y el Departamento de Estado de Puerto Rico, en colaboración con el recinto Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, la Universidad Interamericana de Puerto Rico y con la intervención de las Cátedras UNESCO sobre Educación

Superior en la región, analizaron sobre la temática de responsabilidad social de las universidades (RSU). Según estos autores los valores éticos que encierra la RSU y las actividades distintas que abarca (las cuales van desde la inclusión de poblaciones vulnerables por condiciones socio-económicas, residenciales y étnicas hasta la generación de innovaciones para el desarrollo). Asimismo, sobre las prácticas específicas desarrolladas en Brasil, Chile, Ecuador, México, Perú y Puerto Rico. Igualmente se planteó, cómo la RSU se inserta en procesos de (re) legitimación social de las instituciones de educación superior y cómo era susceptible de jugar en los escenarios prospectivos de desarrollo de los sistemas de educación superior y ciencia. Igualmente, los aportes sobre el análisis de cómo se expandió la idea de RSU en América Latina y en el Caribe.”

Por otra parte, para Herrera, Didriksson y Sánchez (2009) la Responsabilidad social Universitaria (RSU), abarca un amplio conjunto de acciones y procesos que tienen como objetivo responder a las necesidades del entorno de manera oportuna, eficaz y con un alto sentido ético. Este planteamiento resulta de gran importancia, pues la globalización y la aplicación de modelos de desarrollo económico de carácter neoliberal han generado situaciones de urgencia social que demandan que las Macro Universidades Públicas de América Latina y el Caribe (MUALC) coadyuven con respuestas innovadoras a la complejidad que hoy día sintetiza nuestra problemática nacional y regional. (p.11)

Desde este contexto, la reflexión en ASCUN (2011) sobre la RSU ha derivado en nuevas concepciones sobre la declaración de la misión y de la visión universitaria como esencia de los proyectos educativos institucionales y como marco de referencia para la autoevaluación universitaria, en búsqueda de la acreditación de su calidad y excelencia institucional. La proyección social se ha entendido como la síntesis axiológica conformada por los valores y principios que autónomamente cada entidad profesa y la intencionalidad pragmática que de ella se deriva para la realización de las tareas universitarias. Es posible, entonces, analizar la gestión social de la Universidad como la integración del

ejercicio y práctica de las funciones de investigación, docencia y extensión, en cuanto se retroalimentan mutuamente y se aplican al análisis, estudio, comprensión y solución de los diferentes problemas y necesidades de la sociedad.p.102

Asimismo, según Francois (2009) después de reconocer de que no sólo se trata de reformar a las malas políticas, sino también a los malos conocimientos y epistemologías que la Universidad contribuye en producir y transmitir, y que inducen estas malas políticas, cada Universidad podrá empezar a elaborar su propio diagnóstico y reforma. La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales, ciudadanos igualmente responsables. (p.18)

Según lo planteado en esta investigación cualquier empresa legalmente constituida debe cumplir con ser empresa responsable socialmente; pues les permitirá conseguir beneficios económicos, mejorar relación con clientes y proveedores, trato justo y digno a su personal, cuidado del medio ambiente, y así lograr el desarrollo sustentable de la empresa y su entorno.

Para el caso de Colombia, según lo plantea un estudio de responsabilidad social empresarial realizado por Olano (2014) la Responsabilidad Social Empresarial es un camino que permite generar equidad social y oportunidades para todos, y que demuestra que Colombia ha trabajado en la superación de este problema mediante esquemas más cooperativos que implican un trabajo en equipo entre el estado, las empresas y comunidades. (p.4)

En suma, la responsabilidad social empresarial, realmente se ha venido entendiendo como una prolongación de la responsabilidad en producto o servicio que las organizaciones ofertan a la sociedad. Es necesario trabajar en propósitos como los anteriormente mencionados, además, de la construcción de políticas, programas en pro del medio ambiente, del acceso a oportunidades de formación, impactos de los proyectos académicos, científicos y sociales con

los que pueden participar las instituciones educativas como las que esperan evidenciarse en el caso objeto de estudio, quienes pueden actuar desde sus planeaciones o apalancare con varias entidades del orden público, privado, o del tercer sector, para promover desarrollo en comunidades de la región en que operan. Se requiere crear la cultura de la responsabilidad social como un valor empresarial o institucional inmerso en el ADN de las organizaciones. (p.11)

Lo anteriormente expuesto destaca relevancia sobre la RSE como una variable importante para exaltar la imagen de las empresas ante la sociedad nacional e internacional, que puede repercutir en beneficios internos y externos, en la satisfacción de los stakeholders de las organizaciones, generar posibilidades de inversión, ser una empresa demandada laboralmente, que puede generar nuevos negocios, oportunidades, entre otros aspectos. (p.19)

Desde esta perspectiva, resulta importante validar mediante un estudio de investigación la concepción de esta estrategia gerencial desde la mirada de organizaciones como las instituciones de educación superior y el impacto de su aplicación.

A partir del planteamiento presentado en el estudio, surge el siguiente **problema científico**: ¿Cómo se evidencia la responsabilidad social Universitaria en la Universidad Ciego de Ávila (UNICA), Cuba?

Para dar solución al problema científico en cuestión, se propone el siguiente **Objetivo general**:

Analizar la responsabilidad social Universitaria en instituciones de educación superior. Caso Universidad Ciego de Ávila (UNICA), Cuba.

Como **Objetivos Específicos** han sido definidos:

Analizar los antecedentes históricos conceptuales y contextuales relacionados con la Responsabilidad Social Universitaria.

Diagnosticar el contexto institucional de educación superior de la UNICA.

Explorar el compromiso ambiental y social de la UNICA



A nivel teórico es importante realizar este tipo de investigaciones donde se abordan temáticas que en la última década han cobrado relevancia para la sociedad, como el caso de la variable abordada Responsabilidad Social Empresarial. Se añade que la RSE es el reconocimiento e integración de las operaciones de la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. Cuesta (2003)

La investigación soporta la variable de estudio a partir de posturas científicas como la planteadas por Aguilera y Puerto (2011) sobre la Responsabilidad Social o Corporativa como se encuentra en diferentes textos y referenciado por diferentes autores, ha tenido mucho auge, debido a la diversidad de enfoques que se le da desde los diferentes contextos, está concebida como la transferencia de valor agregado a la sociedad; valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva, evidentemente, si así lo advierte oportunamente la organización. Se espera que con el tiempo la responsabilidad social se vuelva una tarea cotidiana lo cual ayudará en la transformación del comportamiento de las organizaciones. Esto implicará una gestión integral, caracterizada como gestión sobre sus actores, sociales, humanos y ambientales para así poder lograr un proceso cíclico y con beneficios para dicha institución, ya que al ser socialmente responsable tendrá un mejor impacto interno y en el entorno. (p.1)

A nivel práctico el estudio plantea un análisis desde la UNICA ente vinculado con el servicio de formación superior cuya responsabilidad debe asumirse como una estrategia de gestión que exige su abordaje desde un enfoque holístico, donde es importante reconocer que sin ser empresas son organizaciones que funcionan en una sociedad dinámica que crean sinergia entre varios campos o áreas, administración, formación, investigación, participación social, gobierno, comunidad; para ello es necesario conocer sus alcances en el tema de la responsabilidad social para procurar la generación de

procesos intensificados que promuevan impactos tanto para las personas que laboran en ellas, como en su entorno social y natural.

Por otra parte, se espera que las instituciones de educación superior se muestren socialmente responsables, que lo alineen dentro de sus objetivos, y en su forma de trabajar para ser coherentes. La responsabilidad social logra solidez siempre y cuando incida en la cultura de los actores y de las organizaciones en este caso las instituciones.

Desde el contexto metodológico, el método que se desarrollará permitirá un diseño de recolección tipo cuantitativo, el cual es adecuado para el análisis de la Universidad Ciego de Ávila respecto al tema RSE, y proporcionará un instrumento de recolección que conducirá a la medición con acierto de las dimensiones e indicadores de cada variable y a su vez, estos instrumentos pudieran servir para estudios posteriores que tengan relación con las variable, quedando al servicio de la comunidad académica y científica.

Desde una perspectiva social, este estudio responsabilidad social empresarial dentro de la institución UNICA, tiene su justificación al considerar que es una de las instituciones más representativas de la región, cuyo impacto vale la pena destacar a partir del análisis de las acciones emprendida desde la academia hacia la sociedad, cuyos resultados podrían llevar a la Universidad a mantener e impulsar su acción social. Pues se advierte cómo la responsabilidad social ha venido mostrando su factibilidad a partir de la sensibilización organizacional, con aportes de sus actores como reciprocidad a la comunidad, con la construcción de este tipo de valores en la sociedad y acciones de iniciativa social impulsada principalmente por motivaciones filantrópicas.

Para el desarrollo de la investigación se abordará como temática principal la variable Responsabilidad Social Empresarial y se soportará en los conocimientos científicos de asignaturas como: Gestión del Conocimiento, Habilidades Gerenciales, Investigación de mercados, Fundamentos de Mercado, Comportamiento Organizacional, Gerencia del Talento Humano, Desarrollo Empresarial, Gerencia de Mypimes, Gerencia de Mercados, Gestión de Proyectos.

La investigación se adelantará a partir del análisis de la Universidad Ciego de Ávila UNICA, Cuba. Se proyecta el desarrollo de esta Investigación a lo largo de primer semestre del año 2017, de acuerdo a calendario académico dispuesto por el Centro de Prácticas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresarial de la Universidad de Pamplona y las disposiciones de la UNICA.

#### Población y Muestra

Se determinó la realización de un estudio de caso, seleccionando a la UNICA, como el objeto de estudio por lo que sus directivos, estudiantes y trabajadores, resultan sujetos de interés para esta investigación.

#### Métodos Técnicas e Instrumentos

##### Observación, análisis documental y entrevistas

La tesis está compuesta por una introducción donde se abordan las principales categorías del diseño teórico y metodológico. En el Capítulo 1 se abordan los referentes teóricos que sustentan la importancia de la RSE en las instituciones de Educación Superior. En el Capítulo 2 se define la metodología a emplear y se realiza el análisis de los resultados. Con posterioridad se define las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPITULO I.**

### **1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se abordarán los elementos históricos, conceptuales y referenciales relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial y la Responsabilidad Social Universitaria, así como sus referencias a nivel internacional, particularizando en los casos de Cuba y Colombia respectivamente.

#### **1 1.1 Las organizaciones y su entorno: la importancia de la Responsabilidad Social.**

La sensibilidad empresarial hacia el medio ambiente provee beneficios directos, que optimizan la competitividad y reconocimiento en la sociedad. Según Murillo, Garcés y Rivera (2004) plantean algunos beneficios de sensibilización importantes para las empresas.

“Reducción de los costos ambientales y, por tanto, de los costos generales de las empresas: la gestión y la optimización adecuada de los recursos naturales y de otros, reduce los consumos de energía, agua, materias primas, la generación de residuos.

Paso para acceder a mercados más exigentes y restringidos por razones ambientales, diferenciándose con respecto a sus competidores; aumentando la actividad de la propia empresa.

Se accede a nuevas oportunidades y actividades empresariales, mejorando ambientalmente los productos propios, acudiendo a la producción o reutilización de otros, o accediendo al mercado y a líneas de crédito específicas.

Mejora la imagen general de la empresa y su credibilidad frente a clientes, consumidores, competidores, administraciones públicas y opinión pública.

Permite introducir mejoras técnicas y de funcionamiento en la propia empresa, facilitando la actividad empresarial y el acceso a ciertos contratos (por ejemplo, contratos públicos, al ser creciente la introducción de exigencias ambientales

en los pliegos de licitaciones); también reduce las enfermedades y accidentes laborales con la implantación de nuevas tecnologías.

Asimismo, Martínez (2005) define la Responsabilidad Social Empresarial como "el compromiso audible de la empresa con los valores éticos que dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental". Se trata de desarrollar la estrategia de responsabilidad social a partir del perfeccionamiento de la relación beneficios económicos versus protección del ambiente, buscando más beneficios sociales generales.(p.2)

Desde otro punto de vista el comportamiento de las entidades privadas y públicas en el entorno económico refleja un concepto de responsabilidad social acorde con el enfoque ético según plantea Friedman (2008)

“La Responsabilidad Social de los agentes económicos es buscar su máxima utilidad y en el caso de los empresarios, es la máxima rentabilidad de los accionistas que dirigen dichas empresas lo cual se convierte en un agente de mercado. La implicación de las organizaciones en su entorno define un nuevo paradigma empresarial en el que se perfila, como parámetro estratégico la puesta en valor de una actuación responsable en materia social y ambiental, con el fin de que sea compatible con la rentabilidad económica”. (p.81)

Por otra parte, Fernández (2005) plantea que la principal idea de la Responsabilidad Social Empresarial consiste en que una organización tiene la obligación de trabajar para conseguir una mejora en el bienestar social, se puede asumir esta obligación de manera voluntaria o puede ser impuesta por las distintas autoridades. Bajo esta filosofía el cumplimiento de la legislación vigente podría considerarse como una acción de la misma; también considera que una organización es socialmente responsable cuando asume obligaciones a un nivel superior al cumplimiento de las normas económicas legales.

Otro aporte importante, Cortina (2010) plantea que la Responsabilidad social empresarial se fortalece en las décadas de los cincuenta y los sesenta, y

argumenta que, si las empresas usan recursos sociales, por el hecho del uso se genera un deber ético y por ende de alguna manera debe revertir a la sociedad dichos beneficios. Las empresas pueden crear la riqueza o no, para apoyar o restar cualquier factor en la sociedad.

Por otra parte, según Daft (2000), entender el concepto de responsabilidad de la organización es fácil, como es factible entender la ética. Señala que la ética "consiste en distinguir el bien del mal y hacer lo correcto" y define el término "Responsabilidad Social Empresarial" como la obligación de los ejecutivos de tomar decisiones y emprender medidas que contribuyan al bienestar y a los intereses de la sociedad y de la organización.

Por otro lado, Olano (2014), da a conocer herramientas y principios tomados del Proyecto de Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social GTC-RS preparado por Diana Asprilla para el Banco Interamericano de Desarrollo, demuestran el avance en el tema y los modelos más relevantes a la hora de la implementación de programas en el cual da a conocer ocho principios importantes de Responsabilidad Social Empresarial en las Organizaciones que plantea el estudio de Responsabilidad social nueva granada (2014)(p.18)

El respeto a la dignidad de la persona humana. La cual es inherente a la naturaleza y destino trascendente del ser humano, igualmente le otorga derechos fundamentales irrenunciables y propios, de carácter personal, sociocultural y medioambiental, que las organizaciones deben reconocer y promover.

La responsabilidad legal: las actuaciones de las organizaciones, no sólo estarán enmarcadas dentro de la Constitución y las leyes que les apliquen, sino que se guiarán por la búsqueda proactiva de las normas aplicables, con el fin de asegurar el espíritu de las mismas.

La autorregulación ética: la gestión socialmente responsable implica una integración coherente de la misión y visión con el marco ético (valores y principios) que ha construido la organización.

La participación: los líderes han de promover que todo el personal se involucre en la gestión socialmente responsable, para que cada persona sea tenida en cuenta y que sus capacidades se pongan en función de los fines comunes de la organización y de la sociedad.

El enfoque de procesos: los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La solidaridad: entendida como la determinación firme y perseverante de trabajar por el beneficio mutuo, tal que las organizaciones y sus partes interesadas pueden alcanzar juntas aquello que aisladas no resulta viable.

El desarrollo humano integral: como compromiso por preservar el patrimonio ambiental, cultural y social para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales, lo que implica que la organización integre en su estrategia los impactos económicos, sociales y medioambientales de su operación.

La mejora continua: implica que las organizaciones guiarán con sentido ético el constante mejoramiento de sus procesos económicos, sociales y ambientales.

Desde la mirada de Núñez (2014), el objeto de análisis que plantea parte de situar la responsabilidad social en el ámbito de la empresa como actividad y del empresario como sujeto económico, en un escenario local donde los actores involucrados son diversos y cada uno tiene diferente función dentro de la red, pero donde todos son importantes y relevantes para la producción y utilización del conocimiento.

También por otra parte, se expresa que la Responsabilidad Social Empresarial es la incorporación consciente, clara y sostenida, de la gestión estratégica de una organización, de los impactos sociales de su actividad o negocio en el entorno, y de la necesidad de sopesar los valores sociales, subjetivos y cualitativos, como complementos de los criterios tradicionales de medición y evaluación de su rentabilidad y gestión financiera, en su vinculación e interacción con el medio o entorno (Guerra, 2007).

Desde otro punto de vista, como apunta Cajiga (2008), la RSE como compromiso consciente y congruente para cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social, humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las persona, comunidades y el 63 medio ambiente, y para la construcción del bien común; debe cumplir a cabalidad con cuatro líneas estratégicas a resaltar:

1. Ética empresarial.
2. Preservación del medio ambiente.
3. Calidad de vida en el trabajo
4. Vinculación con la comunidad

Existen diferentes maneras de definir la responsabilidad social empresarial, pero realmente es un compromiso social con el medio que rodea a la empresa; la teoría dice que son esos compromisos legales o éticos por el impacto que la empresa a dado en el mundo; en la práctica son las cosas buenas que se pueden hacer por la sociedad para resarcir el daño que pueda ocasionar nuestro negocio. Las compañías tienen un rol económico esencial en el mundo escaso de valores, las empresas tienen la oportunidad de hacer su parte en la búsqueda de valores, de convertirse en empresas responsables socialmente.

#### 1.1.1 Situación actual del mundo

Por otra parte, Muñoz (2012) la responsabilidad social universitaria (RSU) en el mundo se necesita pensarse en base a dos hechos contemporáneos: la situación social y ecológica global y la masificación de la Educación Superior. En ese contexto, las posiciones que denuncian el agotamiento del Desarrollo como categoría universal permiten avanzar en la comprensión tanto de la asombrosa capacidad de supervivencia de la dicha categoría como también, de algunos posibles modelos alternativos. En busca de su conceptualización, la RSU encontrará su lugar en una dialéctica de articulación y diferenciación respecto de otros conceptos de la Cooperación Internacional, a saber: la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, el Enfoque Basado en



Derechos Humanos y la Educación para el Desarrollo. Recorrido necesario para, de ésta manera, lograr situar la RSU dentro del complejo entramado de políticas, discursos y prácticas que componen el campo de la Relaciones Internacionales. Tomando, además, los aportes de la disciplina Psicológica (especialmente de las teorías Socio histórico cultural y cognitivo contextualitas) se busca contribuir a la temática de la RSU instalando el debate sobre lo que la RSU “efectivamente es” más que lo que “debería ser” para, a partir de allí, enriquecer el concepto de forma tal que pueda anclar en el nivel de las prácticas y promover procesos de cambio sostenibles. Para finalizar (aunque de manera no conclusiva) se refieren algunos conceptos especialmente pertinentes provenientes de la Sociología de la Educación, la Psicología Social y de la Psicología Socio-histórica Cultural que han demostrado su potencialidad en investigaciones recientes en el campo de la Psicología aplicada a la Educación. Ese cuerpo de teorías y experiencias pueden, en futuras investigaciones e intervenciones en RSU, ayudarnos a encontrar una unidad de análisis, una metodología de trabajo y algunos instrumentos de indagación e intervención que permitan abordar la complejidad del fenómeno y los ambiciosos objetivos que están implicados en la Responsabilidad Social Universitaria. (p.5)

Por otra parte, Efectivamente, como señalan Ramalho y Beltrán (2012) entre 1994 y 1995 el Banco Mundial (Higher Education: the Lessson of Experience) y la UNESCO (Policy for Change and Development in Higher Education) coincidían en la importancia de las relaciones entre educación superior y sociedad, con conclusiones opuestas. La perspectiva de la UNESCO sostenía que la educación superior es un bien público y que es necesaria una internacionalización desde el principio de solidaridad y cooperación. Las prioridades del Banco Mundial eran otras, orientadas a una mayor integración con el sector privado y empresarial, que deberían participar en los órganos de gobierno de las universidades, y a una mayor atención al mercado, potenciando la diversificación institucional, con la privatización como prioridad. Estas dos perspectivas resumen tendencias y tensiones que continúan en la actualidad y que influyen en la resignificación del rol de la educación superior

en la sociedad. La dificultad del término estriba, en buena parte, en su carácter multidimensional y relativo, tal y como sucede con el concepto de “calidad”, por ejemplo. Y eso hace que los conceptos sean más fácilmente instrumentalizados en su uso para sostener incluso posiciones antagónicas. Para evitar cualquier tipo de equívocos, sugerimos como punto de partida el siguiente significado de pertinencia social de la educación superior. (p.32-52)

Desde otro punto de vista la educación superior únicamente para el desarrollo personal no puede considerarse aceptable hoy en día (UNESCO, 1996). En el contexto actual de la globalización, el adelanto intelectual de la persona debe estar relacionado también con los objetivos más amplios del desarrollo sostenible, la pobreza, la paz y los derechos humanos. (p.39)

Por otra parte, Domínguez Panchón (2009) aclara que las instituciones educativas deben supervisar la creación y la innovación en nuevas tecnologías que puedan tener la respuesta a algunos de los desafíos que enfrenta el mundo actual, pero es necesario que los estudiantes estén equipados con las habilidades apropiadas y la ética empresarial.

La responsabilidad social universitaria es la capacidad de la Universidad para difundir e implementar un conjunto de principios generales y valores específicos, utilizando 4 procesos clave: gestión, docencia, investigación y extensión, mediante la prestación de servicios educativos y transferencia de conocimiento siguiendo principios éticos, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores. La Universidad tiene un impacto directo en el futuro del mundo para la formación de profesionales y líderes, pero también es un actor social, que puede promover la educación de los estudiantes de acuerdo con la realidad social externa, y hacer que el conocimiento sea accesible a todos

Desde otro punto de vista, En la actualidad se precisa el resurgimiento del debate acerca de la responsabilidad social de la institución universitaria. La educación superior, en tanto que bien público, es responsabilidad de todas las partes interesadas, en particular de los gobiernos, tanto en su control cuando de iniciativa privada se trata, como en su financiamiento. En contraste, ante la

complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar la comprensión de problemas con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como la capacidad de hacerles frente (UNESCO Conferencia Mundial de la Educación Superior, 2009).

#### 1.1.2 Situación actual Colombia

En este ámbito, las Instituciones de Educación Superior (IES) deberán aportar ineludiblemente a la construcción de un nuevo escenario global que garantice el mejoramiento sustancial de los niveles de vida de las poblaciones, y que ofrezca la posibilidad en un mayor bienestar, democracia e igualdad desde la ciencia, la educación y la cultura. De ello se derivan grandes retos para las IES de la región latinoamericana y caribeña. Así se señala en la declaración de la conferencia Regional de educación Superior (UNESCO – IESSALC), cuando se afirmó que:

Si bien se ha avanzado hacia una sociedad que busca cambios y referentes democráticos y sustentables, aún faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán el desarrollo de la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y, en particular, la educación superior (2008, pag.1)

#### 1.1.3 Situación actual Cuba

Muchas personas ya conocen el significado de responsabilidad social y éste repercute en la competitividad porque la productividad de una empresa no solo depende de sus ventajas técnicas, ahora son fundamentales el manejo ambiental, la identificación de los empleados con su organización, la estabilidad social de la comunidad en que se desarrolla y el respeto de los derechos del trabajador.

Contar con la clasificación de empresa socialmente responsable se ha convertido en requisito para competir en mercados internacionales. El mercado internacional exige que se cumplan y respeten determinados estándares en material social y ambiental, cada día existen más regulaciones sobre este tema y lograr obtener las certificaciones es un proceso exigente. Una verdadera

estrategia de responsabilidad social dependerá de la actitud sincera de la empresa con su entorno. La responsabilidad social permite ganar legitimidad y aceptación social.

Esos factores que hacen que cada vez más las empresas apliquen criterios de responsabilidad social corporativa es que cada vez hay más inquietud de la ciudadanía por problemas ambientales, las inquietudes también son globalizadas y esas inquietudes cada vez afectan más a los criterios de compra y de inversión en los productos de las empresas. Además, las actividades de las empresas se ven expuestas a la sociedad con mucha más fuerza que en otros momentos gracias a los nuevos medios de comunicación, la información fluye más en un entorno globalizado.

Para considerarse como una empresa socialmente responsable primero se debe conseguir que seamos lo que se decide ser, reconocer nuestra identidad, coordinar la imagen empresarial, coherencia entre identidad e imagen, para empezar a hablar sobre la responsabilidad social es necesario vender lo que se dice que vende, ser una empresa auténtica, ese es el principio en la práctica de ser responsable social. Una empresa que cumple lo que dice, que tiene calidad con sus productos o una buena atención a sus clientes, que cumple contratos y compromisos, no solamente es responsable social la organización que cumple la ley, sino que da algo más.

Crear que los empleados de la empresa son el activo más importante, es ser responsable socialmente, además son la estructura de la empresa, hacerles entender a ellos sobre el tema, que crean en ello, pagar sueldos razonables, promocionarles, ayudarles a conciliar su vida laboral con la profesional.

Las empresas existen para generar dinero, pero más que eso, viven para generar oportunidades de relación, de nuevos nichos de mercado, el dinero es un elemento importante y esencial pero no es el único; hay que analizar el impacto que la empresa produce en el aire, en la tierra, en el agua, además de que esto sea un ejercicio de responsabilidad social ahora es una herramienta de competitividad. No se puede olvidar que la sociedad es imparable y demanda un buen producto, con mejor calidad, atención al cliente y que la

manera para no quedarse fuera del mercado es entendiendo que el argumento de responsabilidad social es reputación y estrategia para la consolidación de nuestra empresa, con mejor reputación venderemos más, se logrará mejor colaboración por parte de los empleados y por tanto mejores resultados de acuerdo a nuestra estrategia.

## 1.2 Marco Conceptual

### COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

### INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Es un conjunto de personas y bienes, promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media.

### ORGANIZACIÓN

El término organización presenta dos referencias básicas. Por un lado, la palabra organización se utiliza para referirse a la acción o resultado de organizar u organizarse. La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana.

## COMPROMISO SOCIAL

Compromiso social consiste en involucrarse voluntariamente y profundamente con el bienestar de la humanidad en general. Una persona que pone en práctica esta actitud es capaz de superar la indiferencia y el individualismo para invertir su tiempo y sus capacidades en el bienestar de sus semejantes y en el mejoramiento de su entorno.

### 1.3.- La Responsabilidad Social Universitaria, su actualidad.

Por otra parte, Muñoz (2012) la responsabilidad social universitaria (RSU) en el mundo se necesita pensarse en base a dos hechos contemporáneos: la situación social y ecológica global y la masificación de la Educación Superior. En ese contexto, las posiciones que denuncian el agotamiento del Desarrollo como categoría universal permiten avanzar en la comprensión tanto de la asombrosa capacidad de supervivencia de la dicha categoría como también, de algunos posibles modelos alternativos. En busca de su conceptualización, la RSU encontrará su lugar en una dialéctica de articulación y diferenciación respecto de otros conceptos de la Cooperación Internacional, a saber: la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, el Enfoque Basado en Derechos Humanos y la Educación para el Desarrollo. Recorrido necesario para, de ésta manera, lograr situar la RSU dentro del complejo entramado de políticas, discursos y prácticas que componen el campo de la Relaciones Internacionales. Tomando además, los aportes de la disciplina Psicológica (especialmente de las teorías Socio histórico cultural y cognitivo contextualitas) se busca contribuir a la temática de la RSU instalando el debate sobre lo que la RSU “efectivamente es” más que lo que “debería ser” para, a partir de allí, enriquecer el concepto de forma tal que pueda anclar en el nivel de las prácticas y promover procesos de cambio sostenibles. Para finalizar (aunque de manera no conclusiva) se refieren algunos conceptos especialmente pertinentes provenientes de la Sociología de la Educación, la Psicología Social y de la Psicología Socio-histórica Cultural que han demostrado su potencialidad en investigaciones recientes en el campo de la Psicología aplicada a la Educación. Ese cuerpo de teorías y experiencias pueden, en futuras

investigaciones e intervenciones en RSU, ayudarnos a encontrar una unidad de análisis, una metodología de trabajo y algunos instrumentos de indagación e intervención que permitan abordar la complejidad del fenómeno y los ambiciosos objetivos que están implicados en la Responsabilidad Social Universitaria.

En el escenario planteado es obvio que las Universidades en Cuba, como organizaciones que ejercen sus actividades en la propia sociedad y germen del conocimiento científico, no pueden quedarse alejadas ni del planteamiento de los conceptos éticos asociados a la responsabilidad social ni del proceso mismo de vinculación ciencia-sociedad. En tal sentido en la teoría general de la Responsabilidad social resultan innovadoras las concepciones sobre la Responsabilidad Social Universitaria ya que las universidades como centros de conocimiento tienen el compromiso de formar a los profesionales del mañana, quienes aplicarán los conocimientos adquiridos para coadyuvar al bien común. La Universidad de la Habana desempeña un papel clave en el país en áreas como la generación de graduados, la educación continua y de posgrado, la vida cultural de la nación, la investigación científica y el desarrollo tecnológico; los programas sociales que el país encamina y la formación de cuadros. La Responsabilidad Social Empresarial, ha sido incorporada como tópico relevante en el Programa de Ciencia Tecnología e Innovación 2015 del CEDEL que entre los resultados esperados plantea las: Propuestas de modelos para el fomento productivo, el fortalecimiento y diversificación de la base económica local, la sostenibilidad alimentaria, la articulación estatal- no estatal, la responsabilidad social de las empresas, la economía social y solidaria.

#### 1.4.- Antecedentes de los estudios de Responsabilidad Social en Universidades.

El estudio presentado por Paula Catalina Ortiz Aristizabal, titulado la responsabilidad social empresarial como base de la estrategia competitiva de HXZ los objetivos fueron.

Profundizar las teorías de RSE respecto a la intervención estratégica de las empresas en lo social

Describir el concepto y las implicaciones que tiene la Responsabilidad Social empresarial para HZX.

Identificar el mecanismo de intervención social que lleva a cabo actualmente HZX en la sociedad colombiana.

Describir si la intervención social empresarial realizada por HZX ha traído consigo beneficios a la empresa.

Analizar si la Responsabilidad Social Empresarial de HZX realmente hace parte de su estrategia competitiva.

Su justificación es sensibilizar a los empresarios sobre su responsabilidad de aplicar la RSE en sus organizaciones, tomando como modelo de intervención social a la organización HZX, una empresa dirigida a apoyar iniciativas que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional del país, comprometidos con la sociedad para contribuir a mejorar las condiciones de equidad y pobreza en Colombia, con el fin de que las organizaciones adopten medidas e integren aspectos sociales y del medio ambiente en los objetivos de su organización, garantizando su éxito empresarial, los beneficios directos para la empresa y la sociedad y la competitividad en el largo plazo.

Los cuales se toman como referencia para esta investigación ya que soporta los objetivos y la justificación, pues la finalidad es analizar si la Institución Ciego de Ávila cumple respectivamente con los impactos de responsabilidad social empresarial en el entorno ambiental y social. Lo cual es importante para cualquier institución para ser una empresa de éxito y competitiva.

Por otra parte otro estudio presentado por Laura Carolina Betancur Cardona, María Paulina Giraldo Giraldo, Julieth Alexandra Velásquez Bedoya , titulado La Responsabilidad Social Empresarial en las Grandes Superficies del Área Metropolitana Centro -Occidente. Los objetivos fueron. (p. 14- 15)

Establecer la concepción teórica que orienta las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes superficies del Área Metropolitana Centro – Occidente.



- Conocer cuál es la concepción teórica que tienen las grandes superficies del Área Metropolitana Centro-Occidente, acerca del tema de Responsabilidad Social Empresarial.
- Identificar las actividades que realizan las grandes superficies del Área Metropolitana Centro-Occidente relacionadas directamente con la responsabilidad social empresarial, por medio de un trabajo de campo y realizando entrevistas a profundidad.
- Establecer un comparativo entre la teoría y las prácticas llevadas a cabo por las grandes superficies del Área Metropolitana Centro-Occidente en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial.

Desde hace varios años atrás, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ha ido apareciendo con más frecuencia e interés en el medio industrial, lo que significa que se ha manejado siempre y en exclusiva como una oportunidad para obtener beneficios, pero al mismo tiempo basado en una dimensión ética y moral, es por esto que los antecedentes que encaminaron esta necesidad a convertirse en una propuesta de trabajo, están enmarcados en procesos de investigación acerca del concepto utilizado actualmente, además de esto el direccionamiento de la línea de énfasis cursada en anteriores semestres ha permitido al grupo despertar interés por el tema; por tal motivo se pretende llevar a cabo esta investigación y precisar cada uno de los conceptos y prácticas que las grandes superficies del Área Metropolitana Centro-Occidente tienen, y entrar a comparar la teoría con la realidad que se vive en el contexto en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

De esta forma la propuesta se presentará como trabajo de grado ya que esto permitirá obtener buenos conocimientos y a la vez aportar los resultados obtenidos a la Universidad para próximas investigaciones, así mismo la elección de la muestra a indagar está relacionada con la importancia que retoman estas organizaciones en una región tan central como lo es el Área Metropolitana Centro-Occidente. Para ello, se aplicó un proceso mediante el cual se observaba y se comparaba tanto la concepción como las prácticas que aplicaban las Grandes Superficies como: Makro, La 14, Éxito, Carrefour,

Homecenter y Alkosto, utilizando como herramienta de trabajo el proceso de entrevista por medio de la cual se obtenía información acerca del manejo que le dan los empresarios al término de RSE y a la concordancia que lleva esto con una expresión teórica.

### 1.5 Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Colombia

Normalmente, la responsabilidad social empresarial (RSE) se aprecia desde cuatro ámbitos bien definidos: el laboral, el económico, el ambiental y el social, contornos individualmente contemplados en la mayor parte de los regímenes jurídicos modernos; no obstante, una hipótesis eventual podría plantear que las leyes que proclaman y desarrollan las variadas generaciones de los derechos humanos y aquellas que regulan la actividad económica comprenden el abanico normativo de la RSE.

Este supuesto implicaría mezclar de buena fe la reglamentación de los siempre abundantes aspectos de la vida en sociedad con aquellos dentro de los cuales gira la RSE. En este orden, no sería extraño hallar mención de diversas codificaciones e instrumentos a nivel local e internacional como normas de RSE, cuando técnicamente no lo son en razón de no encontrar en dicha teoría su origen, esencia o condición de aplicación; siendo otro semblante el proclamar que tales regímenes permiten complementar y, si se quiere, dotar de exigibilidad el concepto en sus respectivos contornos.

En consecuencia, se obtiene una primera conclusión según la cual es menester demarcar la línea que separa las normas que en estricto sentido corresponden al desarrollo y la evolución de la RSE de aquellas otras regulaciones que, a pesar de observar los contornos indicados, le son independientes, delimitación necesaria por ser diferente la naturaleza jurídica de cada extremo, pues las segundas comúnmente hacen parte del derecho interno de los Estados y, por ende, tienen respaldo y garantía institucional; en cambio, las primeras se encuentran al otro lado del escenario, el cual es aquí objeto de estudio.

Así las cosas, en este artículo se resalta la tendencia que posiciona la RSE en la franja del llamado soft law—inmersa en los principales documentos

redactados a escala internacional con ánimo normativo—, y tiene como fin determinar el estatus de la materia en Colombia, esencialmente analizando nuestra Carta Política de 1991 y la posición trazada por la Corte Constitucional al respecto.

#### PROYECTO DE LEY 70 DE 2010 SENADO

Por la cual se definen normas sobre la responsabilidad social empresarial, la protección infantil y se dictan otras disposiciones. El proyecto de ley tiene por objeto incentivar y valorar las actuaciones social y ambientalmente responsables de las empresas del país, logrando en el mediano plazo el incremento del número de empresas grandes y Mipymes, que reconocen la importancia social y ambiental dentro de sus objetivos misionales y continuar con lo previsto en los artículos 58 y 333 de la Constitución Política de 1991 sobre este tema. Genera acciones para la realización de un informe anual de cada empresa sobre sus avances en esta materia para lo cual se tiene en cuenta el impacto ambiental, social, económico y financiero, después de escuchar a sus accionistas y su entorno en general. Asimismo, asigna deberes y responsabilidades a los representantes legales de organizaciones y empresas, crea el Consejo de RSE, encargado de propiciar un espacio institucional de apoyo y gestión que mejora el rol de los actores sobre el tema en todo el territorio nacional, establece sanciones para las empresas orientadas a darle eficacia directa a la ley, y habilita la acción de cumplimiento para responsabilidad social empresarial (Senado de la República, 2010).

Como se evidencia en este proyecto de ley, todas las empresas sin excepción e independiente de su tamaño y de su naturaleza o razón social, tienen la obligación de vigilar por el cuidado de las comunidades del entorno, de los directivos, de los empleados y del entorno físico o natural. Es a ello a lo que se denomina Responsabilidad Social Empresarial. De hecho, quien o quienes decidan crear una empresa deberán hacerlo en el marco de la normativa de RSE.

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL NORMA ISO 26.000

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) por sus siglas en inglés, ha decidido emprender una Norma Internacional para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Los objetivos principales son: promover la estrategia de responsabilidad social en los negocios, reforzar las competencias empresariales en este marco, contribuir a mejorar los impactos ambientales, económicos y sociales de las empresas en su entorno; contribuir a la creación de cadenas de valor para los diferentes grupos de interés en la organización.

Según esta organización, la RSE son: “Todas las acciones de la organización para asumir la responsabilidad por los impactos de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente”.

Estas acciones, a su vez, deberán ser congruentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, basadas en un comportamiento ético e integrado a las actividades desarrolladas por la organización.

El objetivo de la norma que pretende salir al público en el año 2009, es establecer una guía efectiva, ampliamente aceptada, para que cada organización pueda realizar RS, respetando las particularidades del contexto social, político, económico, legal y cultural, en que se encuentra.

Consecuentemente, es necesario entender el contexto del mundo actual, el proceso de globalización, la maximización de los recursos para los Stakeholders, la pobreza y la tecnología de la información, entre otros; Para, de esta manera, entender el interés de las organizaciones por implementar la norma: “El 49% de los altos directivos de Europa afirma que la principal razón que les impulsa a implementar prácticas de la RSE es la de mejorar la reputación de la marca y la imagen corporativa”.

Siendo así, la empresa resulta beneficiada de las prácticas de RSE porque:

- Mejora la imagen de la empresa
- La hace atractiva para los empleados actuales y potenciales
- Mejora la reputación de la marca

- Retorna beneficios a la sociedad
- Reconoce a los Stakeholders y sus necesidades

### Indicadores ETHOS

Consisten en una batería de indicadores elaborados por el Instituto Ethos con el fin de ofrecer a las empresas una herramienta que las ayude en el proceso de profundización de su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Estos indicadores se publican en 2007, a través del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) como una herramienta de autoevaluación y planeamiento. Ofrece a cualquier tipo de organización un contenido estructurado paso a paso para la elaboración de una memoria que sirva para expresar los valores de la empresa, respetarlos y actuar con transparencia. Así, el IARSE y el Instituto ETHOS abordan la Responsabilidad Social Empresarial tomando en cuenta siete grandes dimensiones: Valores y Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad.

### Estándares sobre Responsabilidad Social Empresarial

En los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial se está convirtiendo en uno de los ámbitos de gestión más importantes, dado que a través de sus diferentes modalidades (informes o memorias de sostenibilidad, reporte de informes de actividad de la organización, etc), las empresas pretenden diferenciarse respecto a otras en cuestiones relacionadas, por ejemplo, con la protección del medio ambiente, los derechos laborales, la conciliación de la vida familiar y laboral y el respeto de los derechos humanos. Sin olvidar a las partes interesadas que desean estar informadas. A continuación se indican una serie de estándares a los cuales las organizaciones pueden acceder para implantar la Responsabilidad Social Empresarial.

### Norma SA 8000

La norma SA 8000 surgió en 1997 en Estados Unidos con la misión de “mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial”. Se elaboró por un grupo de expertos reunidos por la Agencia de Acreditación del Consejo sobre

Prioridades Económicas (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA), compuesto por individuos de organizaciones que representaban a diversas partes interesadas.

Las características fundamentales de este estándar son:

- Es una norma internacional.
- Define los requisitos acerca de las prácticas de empleo sociales de fabricantes y proveedores.
- Es aplicable a instalaciones de cualquier tamaño y ámbito geográfico, así como para todo tipo de sectores de actividad
- Es uniforme y auditable por terceras partes. Centro Nacional de Información de la Calidad 2
- Está sujeta a revisiones periódicas. La última versión es de 2008.
- Está elaborada por partes interesadas (empresas, ONG, sindicatos...)
- Existe una guía de aplicación que se puede consultar en: [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)
- Existe formación específica para auditores y certificadores.
- Entre las áreas cubiertas por la SA 8000 están el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, compensaciones y sistemas de gestión.
- Es una norma certificable.

Norma UNE 165010 EX

Esta norma que desarrolla un sistema de gestión de Responsabilidad Social de la Empresa, nace por el interés demostrado por las organizaciones en dar respuesta a la demanda social existente en relación a los impactos generados por sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente y los comportamientos éticos, sociales, laborales, ambientales y de respeto de los derechos humanos. Fue desarrollada por AENOR (Asociación Española de

Normalización) en 2009. Se trata de una guía que establece los criterios para mejorar la actividad de la organización en relación con la Responsabilidad Social Empresarial. Al igual que los anteriores estándares mencionados es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño o sector.

#### 1.6 Proceso estratégico de la UNICA.

El proceso de dirección estratégica en la Universidad de Ciego de Ávila ha transcurrido por varias etapas, desde 1978 que fue creado como Instituto Superior Agrícola hasta la actualidad.

Primera etapa: Hasta 1990 se dirigía con los métodos tradicionales de dirección haciéndose planes de trabajo mensuales y anuales. Se dirigía por instrucciones. Los objetivos que pretendían los planes de trabajo tenían un futuro incierto pues no se sabía a donde conducían.

Segunda etapa: A partir de 1990 se introduce la dirección por objetivos dándole un sentido estratégico a los objetivos, Naranjo (2005) afirma que:

Se fija un estado deseado en el futuro que permite dar un direccionamiento estratégico a los objetivos anuales. Sin embargo, se manifestaron las siguientes limitaciones:

Limitada participación de implicados en el proceso.

Falta de conocimientos y sensibilización de algunos participantes.

Divorcio entre los objetivos y las acciones que se incluían en los planes de trabajo.

Insuficiente seguimiento y control de los objetivos.

Lo anterior motivó un primer perfeccionamiento de la planeación estratégica en la UNICA. (p. 38)

Tercera etapa: Posteriormente al año 1997 se diseña e implementa un modelo de Planeación Estratégica acorde a las necesidades y particularidades de la organización que permitió superar las anteriores limitaciones, lo cual constituyó

un importante paso de avance en el perfeccionamiento de la dirección de la UNICA.

No obstante, se fueron manifestando un grupo de dificultades que frenaron los procesos de dirección y limitaron la obtención de resultados superiores. Entre las principales dificultades se encuentran:

Seguían sin existir los mecanismos adecuados para el seguimiento de la estrategia.

No se brindaba información relevante del entorno al no existir un monitoreo eficaz de este.

Alta prioridad de lo operativo sobre lo estratégico.

Existencia de un número apreciable de directivos en puestos claves sin las debidas cualidades de controladores estratégicos.

Poca claridad en la asignación de responsabilidades para los diferentes niveles organizativos. Lo mismo un directivo de los niveles estratégicos priorizaba el control de cuestiones operativas, que un directivo de niveles operativos monitoreaba o daba seguimiento a cuestiones estratégicas.

Limitaciones metodológicas del modelo aplicado desde 1997 el cual no brindaba espacios para la aplicación efectiva del control estratégico.

Falta de integración de factores críticos en las estrategias particulares diseñadas.

En fin se dio prioridad a la etapa de formulación o diseño de la estrategia, lo cual hizo necesario el perfeccionamiento de los mecanismos estratégicos para la dirección, para superar las limitaciones metodológicas del anterior modelo que permiten dar mayor relevancia a las etapas de implementación y control de la estrategia y diseñar los mecanismos que faciliten el control estratégico, lo cual representa un factor decisivo en el perfeccionamiento de la dirección y de la gestión universitaria.



Cuarta etapa: A partir del año 2003 hasta el año 2009 existe un perfeccionamiento continuo del proceso con énfasis en el control.

Quinta etapa: Posterior al año 2010 y hasta el 2013 comienza una nueva etapa del proceso de Dirección estratégica de la UNICA implementándose los principios de Cuadro de Mando Integral. “Este constituye una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara (Kaplan y Norton, 2001, s/p)”, establecen que el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

Según Kaplan y Norton la mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Cuadro de Mando Integral como “un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia”(s/p).

Partiendo de los principios de Cuadro de Mando Integral se diseña una metodología que guíe el proceso de creación e implementación de un sistema de Control Estratégico para la gestión universitaria.

### **PROCESOS ESENCIALES EN EL CONTEXTO METODOLÓGICO**



Fuente: Tomado de Naranjo, R. *Folleto Gerenciales*, (Marzo, 2005)

Una vez establecidas las áreas de resultados Claves tomando en consideración las características del sistema de dirección del Ministerio de Educación Superior al cual pertenece esta universidad se define un grupo de perspectivas. La estructura del Cuadro de mando Integral es principalmente con fines lucrativos por tanto fue necesario hacer modificaciones en la definición de las perspectivas para adaptarlo a una organización con fines no lucrativos y de carácter netamente social de manera que se pueda elevar los beneficiarios. En este caso las perspectivas definidas fueron las siguientes:

Perspectiva usuarios.

Perspectiva de procesos internos.

Perspectiva de desarrollo.

Perspectiva de recursos materiales y financieros.

Perspectiva del potencial humano.

Para visionar el futuro que se proyecta se toma como punto de partida cada una de las perspectivas para cada área de resultado clave, proyectándose el futuro deseado en cada una de estas.

Se determinan entonces los factores críticos de éxito que se requieren para materializar la visión diseñada y posteriormente el diseño de indicadores críticos que permitan conquistar dichos factores críticos de éxito. Estos indicadores críticos servirán de base para el diseño de los criterios de medida del objetivo que se formule al área de resultado clave en cuestión". (Naranjo, 2005, p. 39).

## Conclusiones del capítulo 1

A modo de conclusiones se puede afirmar que hoy en día la RSU es una exigencia de la sociedad a las universidades en el contexto actual, demandando comportamientos asociados a la misma. Se debe buscar la legalización de la misma a través de potenciar los espacios de transformación que genera la universidad en la sociedad, desde el ámbito social y ambiental.

## **CAPÍTULO II**

En el presente capítulo se abordarán los fundamentos de la metodología cualitativa como soporte de la investigación. A continuación se analizan los métodos y técnicas de la investigación y a continuación se realiza el análisis de los resultados.

### **2.1 La investigación cualitativa**

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en qué se da el asunto o problema.

Por otra parte, Fraenkel y Wallen (1996) presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.

El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.

La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.

Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.

El análisis de los datos se da más de modo inductivo.

Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

### **2.2 Métodos y técnicas**

Método de la observación científica

La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos (Samaja, 2004).

La observación, como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja: en su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación.

En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimiento propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis. Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización (Samaja, 2004).

La observación científica es consciente; y se orienta hacia un objetivo o fin determinado. El observador debe tener un conocimiento cabal del proceso, fenómeno u objeto a observar, para que sea capaz, dentro del conjunto de características de éste, seleccionar aquellos aspectos que son susceptibles a ser observados y que contribuyen a la demostración de la hipótesis (Hernández, et al., 2010)

La observación científica debe ser cuidadosamente planificada donde se tiene en cuenta además de los objetivos, el objeto y sujeto de la observación, los medios con que se realiza y las condiciones o contexto natural o artificial donde se produce el fenómeno, así como las propiedades y cualidades del objeto a observar (Hernández, et al., 2010).

La observación científica debe ser objetiva: ella debe estar despojada lo más posible de todo elemento de subjetividad, evitando que sus juicios valorativos puedan verse reflejados en la información registrada. Para esto hay que garantizar:

a) Mediante la observación se recoge la información de cada uno de los conceptos o variables definidas en la hipótesis de trabajo, en el modelo. Cuando esto se cumple decimos que existe validez en la observación (Samaja, 2004).

b) El documento guía de la observación debe ser lo suficientemente preciso y claro para garantizar que diferentes observadores al aplicar éste, en un momento dado, lo entiendan y apliquen de la misma manera. Cuando este requisito se cumple decimos que la observación es confiable.

La observación puede utilizarse en compañía de otros procedimientos o técnicas (la entrevista, el cuestionario, etc.), lo cual permite una comparación de los resultados obtenidos por diferentes vías, que se complementan y permiten alcanzar una mayor precisión en la información recogida (Samaja, 2004).

La observación como método científico hace posible investigar el fenómeno directamente, en su manifestación más externa, en su desarrollo, sin que llegue a la esencia del mismo, a sus causas, de ahí que, en la práctica, junto con la observación, se trabaje sistemáticamente con otros métodos o procedimientos como son: la medición y el experimento. Por supuesto, para llegar a la esencia profunda del objeto se hace necesario el uso de los métodos teóricos (Samaja, 2004).

Tanto en las ciencias sociales, naturales y técnicas la observación, como método científico, puede aplicarse de diferentes formas:

Observación simple: se realiza con cierta espontaneidad, por una persona de calificación adecuada para la misma y ésta debe ejecutarse, de forma consciente y desprejuiciada.

Observación participativa: en ella el observador forma parte del grupo observado y participa en él durante el tiempo que dure la observación.

Observación no participante: el investigador realiza la observación desde fuera, no forma parte del grupo investigado.

Para los fines de la presente investigación se ha determinado que la misma será de tipo simple y encubierta, es decir los sujetos no conocen el interés del investigador, lo cual facilita que no se tergiversen los resultados al respecto de la investigación.

## Método El Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir (Casas, et al., 2003).

El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable de recoger la información o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

Debido a su administración se pueden presentar problemas relacionados con la cantidad y la calidad de los datos que se pretenda obtener para el estudio. Algunos problemas asociados con el envío de los cuestionarios podrían ser que no fuesen devueltos, los consultados pueden evadir la respuesta y algunas preguntas. O no darles la importancia necesaria a las preguntas proporcionadas. Por ello y otros factores más el instrumento que se use para la recolección de datos debe ser objeto de una cuidadosa elaboración (Hernández, et al., 2010)

Algunas ventajas del cuestionario son: su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un período bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Para diseñar correctamente un formulario es necesario tomar en consideración algunos criterios relacionados con su organización, las preguntas a plantear según los objetivos propuestos en la investigación y las características físicas de los formularios.

Técnica La entrevista

Una entrevista, es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistador de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación.

Las encuestas se pueden clasificar según su estructura y diseño:

**Estructurada:** El investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion. Son preguntas cerradas (sí, no o una respuesta predeterminada). La guía se encuentra en el anexo

**Semiestructurada:** Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha).

**No estructuradas:** Sin guión previo. El investigador tiene como referentes la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza la entrevista con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte de investigador, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan.

### 2.3 Análisis de resultados

Revisión documental

Análisis desde la RSU

La responsabilidad social universitaria en la UNICA, se ve reflejado a través de las 6 Áreas de Resultados Claves (ARC) contemplados en el diseño estratégico. A partir de estas ARC donde se encuentra implícitas acciones de extensión universitaria; se realizan las diferentes actividades y tareas de



impacto social, que se materializan por medio de indicadores de gestión, y éstos tienen un impacto favorable en el entorno mejorando la calidad de vida de la comunidad universitaria y en general el entorno avileño. (Figura 1)

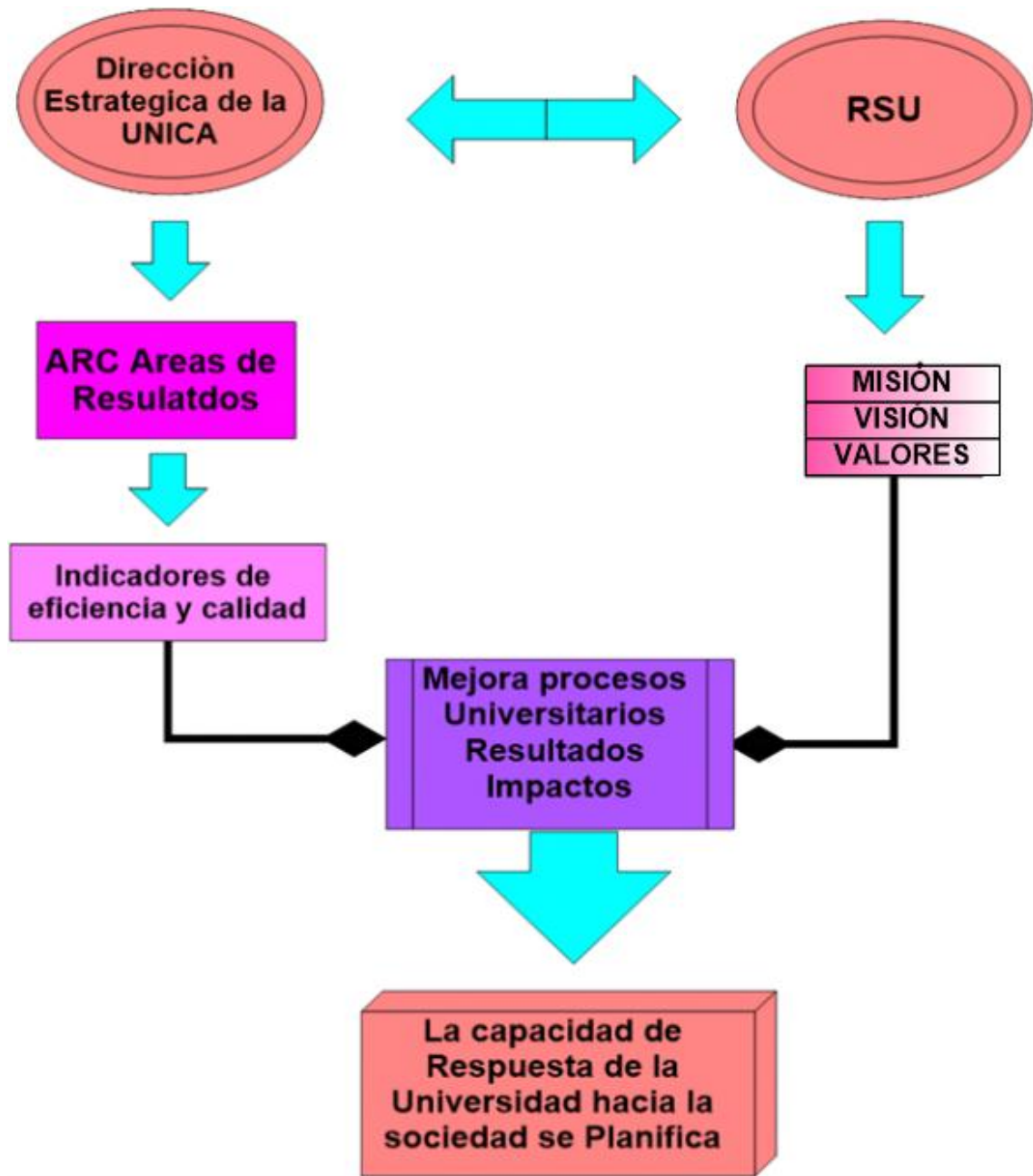
Impacto de la RSU desde la dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia. 2017

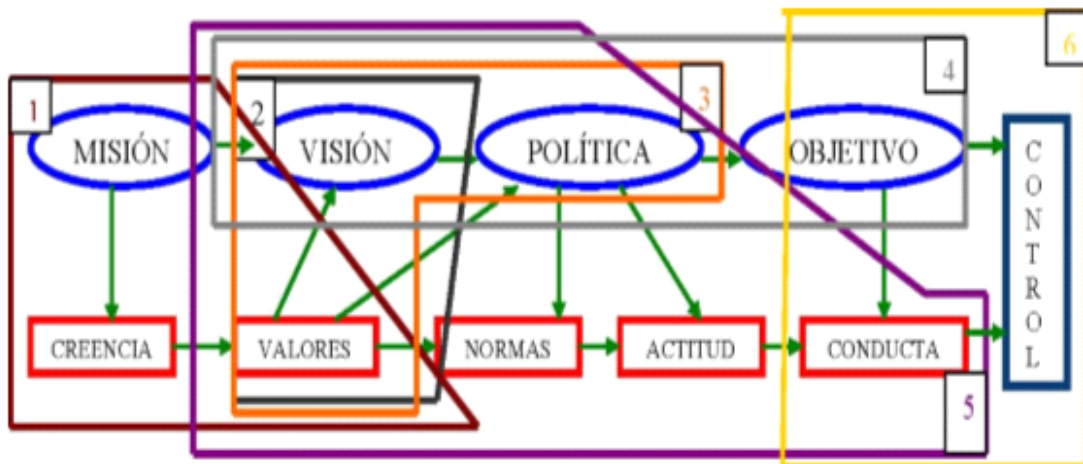
Por otra parte, la RSU se destaca por la capacidad de Respuesta a las demandas externas e internas de una sociedad, lo cual da a conocer que existe una relación directa entre la dirección estratégica y la RSU. Teniendo como fin contribuir al desarrollo sostenible institucional y de la sociedad, a través de la ejecución de los diferentes procesos que se desarrollan que generan gran impacto. (Figura 2)

## Relación Dirección Estratégica de la UNICA y RSU



Fuente: Elaboración propia. 2017

Los factores de alineamiento metodológico, según el criterio (Pérez 2013) de la estrategia que define la lógica para alcanzar la visión, por lo que son complementos esenciales. El análisis de los factores de alineamiento para la gestión del sistema de calidad basado en valores, ha sido realizado según la figura 3



Fuente: Pérez A., 2013, p. 65

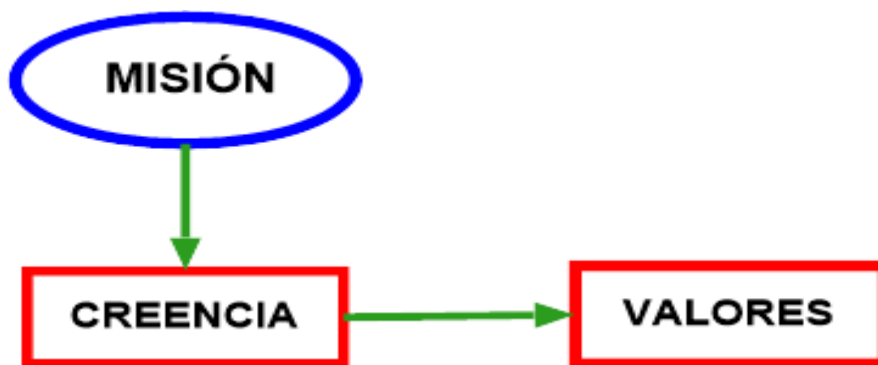


Figura A1

Los factores de alineamiento orientados a la aplicación de la dirección por valores en el sistema de calidad que se tendrán en cuenta son los siguientes:

Alineamiento entre la misión, las creencias y el valor. Todo diseño estratégico, desde el punto de vista metodológico, parte de su misión y toma como

referencia las creencias para formular los valores que garanticen los comportamientos esperados en función del cumplimiento de dicha misión. (Pérez A., 2013)

Desde el punto de vista esta alineación; misión – creencia – valores, en la universidad Ciego de Ávila UNICA, la misión es aquella que se establece desde un principio como estrategia en la universidad; y que, a través de las creencias de cada persona, se forman hombres y mujeres con valores los cuales aportan al desarrollo de la sociedad y el medio ambiente de las diferentes ciudades en pro de un desarrollo y mejoramiento sustentable.

Dentro de la misión está contemplado formar profesionales comprometidos con la Revolución Cubana que contribuyan de forma pertinente en la educación de posgrado, la ciencia, la tecnología, la innovación y la extensión universitaria con plena integración, al entorno económico, político y social del territorio para entregar profesionales los cuales se espera tengan liderazgo en la sociedad todo esto en construcción de una sociedad socialista próspera y sostenible, así creando creencias para formar hombres y mujeres intelectuales, para el apoyo de políticas para el desarrollo sustentable y para el mejoramiento de la sociedad.



Figura A2

2. Alineamiento entre el valor y la visión orientada al valor central. Visionar el estado deseado de los comportamientos vinculados al valor garantiza la

posibilidad de establecer metas dentro de los objetivos estratégicos que permiten dar seguimiento al estado de implementación de dicho valor. (Pérez A., 2013)

Desde esta alineación valor- visión se indica hacia dónde va la organización, en este caso que futuro quiere nuestra universidad, por medio de objetivos estratégicos enfocados en el desarrollo local, alto impacto en revistas científicas, capacitaciones los cuales se reflejan a través de factores críticos de éxito, que se evalúan en indicadores de eficiencia y calidad que inciden en la Responsabilidad Social Universitaria.

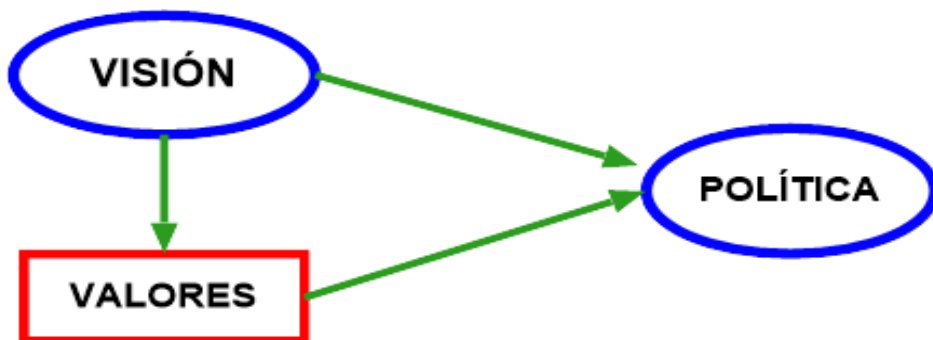


Figura A3

3. Alineamiento entre el valor, la visión y la política. En la visión se encuentran contenidos los elementos necesarios que expresan los deseos factibles sobre los comportamientos enfocados al valor central. Sin embargo, debe lograrse que la política que se determine a partir de la visión, contenga los elementos reguladores basados en el valor central y estos influyan en la toma de decisiones organizacionales, así como se garantice su estricto cumplimiento en toda la organización a través de la política. (Pérez A., 2013)

Esta alineación entre valor – visión – política, ya sabe que en la visión es todo aquello que se quiere ser en el futuro, que por medio de esos valores que ya fueron formados basados en esa visión de dar respuesta a la sociedad de entregar estudiantes calificados, líderes que aporten con responsabilidad al

desarrollo, de deben establecer normas, políticas que exijan el cumplimiento de la estrategia principal de la universidad.



Figura A4

4. Alineamiento entre la visión y el objetivo estratégico orientado al valor. Luego de visionado el valor en términos de deseo, corresponde colocar, en términos medibles dentro del objetivo estratégico, los propósitos que se desean alcanzar desde el punto de vista del desempeño. (Pérez. A, 2013)

Esta alineación visión – objetivo estratégico orientado al valor. Desde la RSU describir por medio de objetivos como se va dar cumplimiento a nuestra visión que es la estrategia principal en este caso de la UNICA.

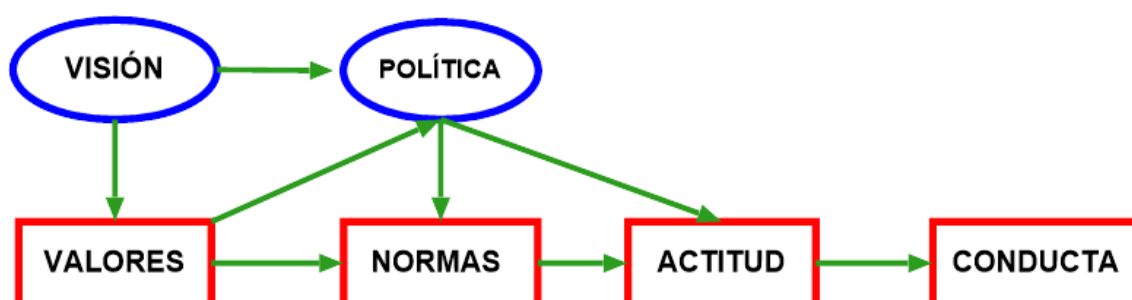


Figura A5

Alineamiento entre el valor, la visión, la política y las normas. El valor visionado deberá contar con el respaldo formal que se establece con el empleo del código de ética, código de conducta, manual de desempeño; y servir de referencia al establecimiento de normas. La política permite legitimar dichas

normas a partir de la comprensión del potencial regulador del valor al comportamiento organizacional. (Pérez A., 2013)

En alineación valor – visión – política y las normas. Desde los valores ya establecidos, crear políticas que permitan controlar la organización y conduzcan al cumplimiento de la meta trazada desde el origen de la organización.

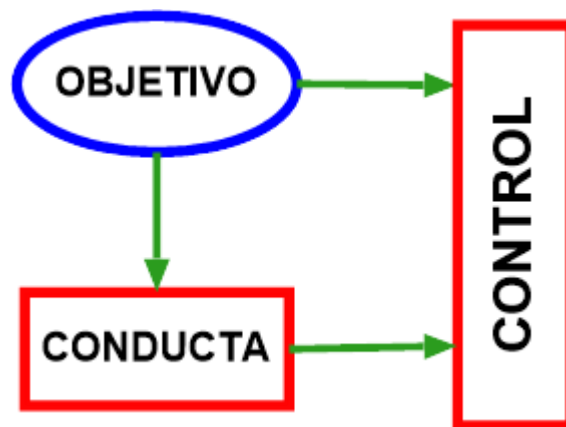


Figura A6

6. Alineamiento entre el objetivo, la conducta y el control. En el objetivo se encuentran de manera medible, los elementos visionados en relación al valor. En el caso de la conducta, a través de las normas, de igual manera se encuentran precisados los elementos a regular. La función control tiene que estar ajustada con estos elementos de los objetivos y las conductas para no controlar nada que no sea verdaderamente importante para la organización. (Pérez A., 2013)

La RSU desde la Gestión Estratégica

La Universidad de Ciego de Ávila consolida su gestión estratégica aplicando los principios de Cuadro de Mando Integral. E implementa una metodología de planeación estratégica acorde a las necesidades de la organización, lo que permitió mejorar el desarrollo de la relación entre la visión, los objetivos y las acciones para el cumplimiento de las mismas. En la UNICA se gestiona 6 áreas



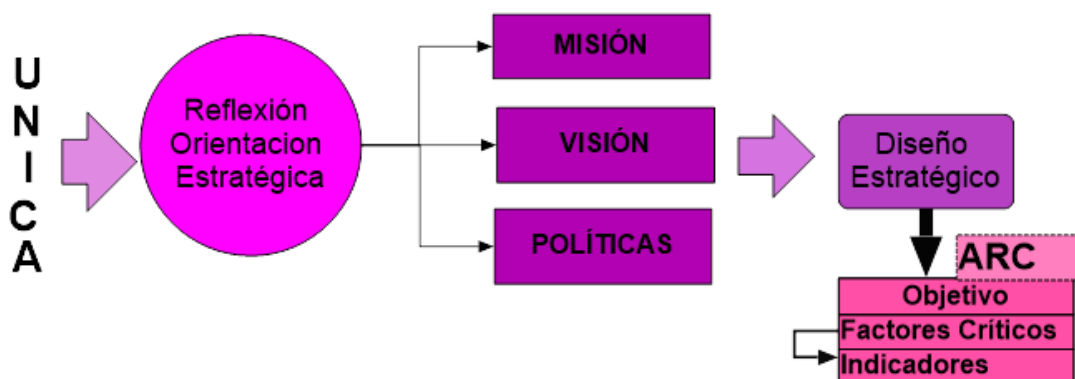
de resultados claves y dentro del ellas 197 indicadores de gestión de estos indicadores, los cuales se explican en 11 fases. (Tabla 1) En el anexo 1 indicadores que gestionan la RS.

Tabla 1: Análisis de los indicadores que gestiona la RSU en el diseño estratégico de la UNICA

ARC	TOTAL DE INDICADORES	CANTIDAD DE INDICADORES QUE GESTIONAN LA RS	%
Formación de Pregrado	67	53	79%
Formación de Posgrado	32	24	75%
Ciencia Tecnología e Innovación	28	26	92%
Recursos humanos	24	20	83%
Información, Comunicación e información	17	14	82%
Recursos Materiales Financieros	23	16	69%

Fuente: Elaboración propia

#### Diseño estratégico UNICA



Fuente: Elaboración propia 2017

Como organización la UNICA es quien construye una misión que determina lo que quiere ser, una visión de lo que quiere alcanzar, descripción del futuro en términos medibles para la realización de la misma; y unas políticas que se

basan en valores y creencias, que exigen el cumplimiento de la estrategia principal de la universidad.

En el cual se realiza un diseño estratégico detallado para cumplir con éxito todo lo plasmado en la visión, misión y políticas hacia la cual se plantean áreas de resultados claves (ARC), en los cuales se formulan objetivos estratégicos. Por otra parte, cada ARC tiene un vínculo directo a la visión de la organización, en estas ARC se realizan indicadores en los que se puntualizan en los cuales se debe concentrar energía, talento y tiempo de cada directivo los cuales influyen en el resultado del futuro. Los indicadores son descripciones expresadas en números o palabras; que indica cual es el más importante, y demuestra metas logros lo cual permite realizar informes detallados. Por último, la puesta en marcha, se realizó observación de cada ARC y se seleccionaron los indicadores que en realidad son de gran impacto en la sociedad. (Figura 4) en el anexo 2 se puede apreciar el esquema basado en reflexión estratégica.

Por otra parte, se rescata CE número 11 desde el indicador 1.54 – 1.65 el cual es de alto impacto en la sociedad.

1.59	Por ciento de la comunidad universitaria que reconoce que se promueve y promociona la vida cultural de la UNICA y el territorio.	>85	85%	84-75	<75	DEU
1.60	Por ciento de municipios con satisfacción de las autoridades con la influencia positiva del Consejo Municipal de Extensión Universitaria en el desarrollo local.	>90	90%	89-70	<70	DEU
1.62	Nivel de satisfacción de los organismos del territorio con la influencia positiva del Consejo Provincial de Extensión Universitaria en el desarrollo local.	>90	90%	89-80	<80	DEU
1.63	Por ciento de estudiantes que participan con compromiso revolucionario, pertinencia y responsabilidad, en tareas de impacto social	>87	87%	87-85	<85	Facultad
1.64	Por ciento de satisfacción de los empleadores con los logros alcanzados por los estudiantes en las tareas de impacto social.	>87	87%	87-85	<85	Facultad
1.65	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con los logros alcanzados en las tareas de impacto social.	>87	87%	87-85	<85	Facultad
<b>FCE 11: Influencia positiva de las actividades extracurriculares en el proceso de formación integral de los estudiantes con reconocido impacto en el desarrollo local.</b>						
1.54	Por ciento de Facultades que ejecutan proyectos <u>sociocomunitarios</u> , con la participación de sus departamentos y años.	-	90%	89-85	<85	VR
1.55	Por ciento de estudiantes de CD que se insertan en proyectos de desarrollo local en sus municipios.	>20	20%	19-15	<15	Facultad
1.56	Satisfacción de estudiantes, profesores, trabajadores y la comunidad avileña, con el funcionamiento de las cátedras honoríficas.	-	90%	89-85	<85	DEU
1.57	Por ciento de cumplimiento de las actividades extensionistas previstas en los proyectos.	>90	90%	89-75	<75	Facultad
1.58	Por ciento de satisfacción de estudiantes con las actividades extensionistas desarrolladas.	>85	85%	84-80	<80	Facultad

## Estrategia ambiental de la UNICA (2011 – 2015)

La Universidad Ciego de Ávila implementa una estrategia importante en general; además de ello realiza una estrategia por área, por facultad; lo que se quiere lograr es que cada una de las facultades apoye su estrategia la realice y así contribuir y promover el cuidado de nuestro medio ambiente.

### OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA AMBIENTAL

La Estrategia Ambiental de la UNICA tiene como objetivo contribuir a desarrollar y promover la cultura en profesionales, estudiantes, y sociedad en general, propiciando además la búsqueda de vías interdisciplinarias para el desarrollo de la gestión ambiental, e incentivando la mejora continua del desempeño de los procesos sustantivos de la Universidad.

### MISIÓN

La Estrategia Ambiental responde a los intereses de esta Institución Universitaria y se propone, mediante la formación integral y continua de profesionales y estudiantes, la actividad científico-técnica y la extensión universitaria, contribuir a la mejora permanente de la situación ambiental en la universidad y el desarrollo sostenible de la sociedad cubana, con liderazgo Territorial en el campo medioambiental a través de propuestas de soluciones que sean creativas y autóctonas, a problemas nuevos y existentes.

### VISIÓN

Una Universidad:

- comprometida con la conservación del Medioambiente y el uso racional de los recursos
- de excelencia en el desarrollo de la mejora continua del estado ambiental de la propia institución, mediante la integración de todos los procesos sustantivos con ese propósito y por el impacto sobre la sociedad, de sus resultados científico técnicos en esta rama

### POLÍTICA AMBIENTAL

• La Política Ambiental de la Universidad es aplicable a todos los procesos sustantivos de la Institución y de conocimiento de todos los trabajadores.

• La UNICA se compromete a desarrollar todas sus actividades a través de los siguientes principios:

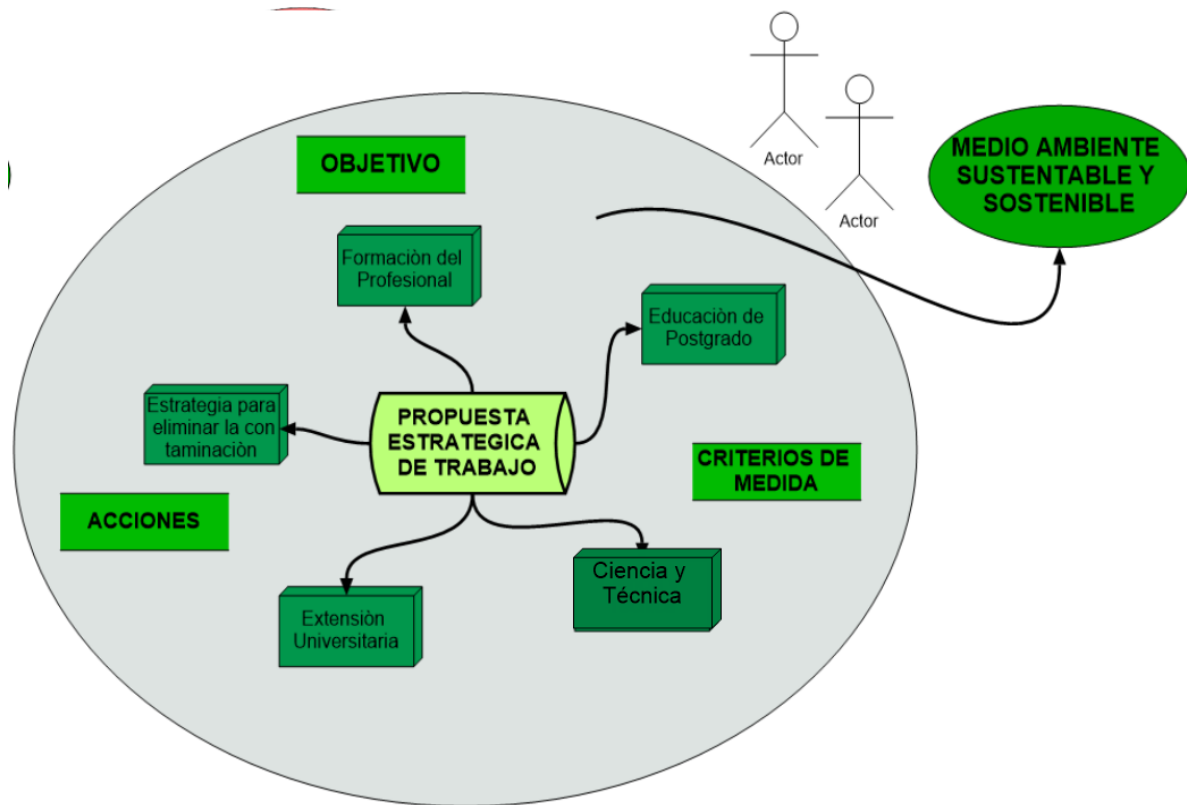
1. de prevención de la contaminación, para evitar, reducir y/o controlar los principales impactos derivados de los aspectos ambientales de las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos de la Universidad.
2. de cumplimiento con la mejora continua y la prevención con la legislación y reglamentación ambiental vigente aplicable a los CES y con otros requisitos que el Centro defina o le sean señalados por otras partes interesadas.
3. de identificación y evaluación de los impactos ambientales generados en cada uno de los procesos de la Universidad, mediante el Diagnóstico Ambiental periódico y sistemático, donde se pueda constatar el nivel alcanzado en aras de la mejora continua en el ámbito ambiental.
4. de información, sensibilización y comprometimiento a toda la comunidad universitaria sobre el mejoramiento continuo de la gestión ambiental, la mitigación de los impactos ambientales negativos generados en cada proceso y los riesgos laborales que pueden afectar la salud.
5. de prevención del consumo excesivo de los recursos naturales (energía, agua y materias primas) mediante la mejora en la gestión.
6. de comunicación a toda la comunidad universitaria la política y las bases de la actuación ambiental del Centro, implicándolos y haciéndolos participar con diferentes niveles de responsabilidad.
7. de revisión y actualización periódica de la política, objetivos y metas ambientales de la universidad, de forma tal que se correspondan con las actividades desarrolladas en el Centro y las impulsen.

## PROPUESTA ESTRATEGIA DE TRABAJO

En la búsqueda de metas alcanzables a corto plazo, se considera recomendable una reformulación de los objetivos declarados en la Estrategia Ambiental de la limitando su alcance a 4 Direcciones de Trabajo de alta prioridad, en la que de una forma u otra todas las áreas han de estar comprometidas a participar. Cada Dirección de Trabajo tiene definidos

objetivos, criterios de medida y acciones. Esquema basado en estrategia medio ambiental UNICA.

De esa manera, la Estrategia Ambiental (2011 – 2015) contempla las siguientes Direcciones de trabajo:



Según criterios de esta autora se realizan acciones en cada facultad, en cada filial universitaria; se desarrolla un enfoque de procesos detallado lo cual es positivo para cumplir los objetivos a fines planteados por la universidad y ser ambientalmente responsables.

Por otra parte, no se evidencia que la estrategia se sustente económicamente y eso es una de las causas por las cuales puede fracasar, por más buena que sea la estrategia; otra falencia detectada de dicha estrategia es que no existe un mecanismo de control y no se hace con la sistematización necesaria para cumplir con los objetivos propuestos de la estrategia. Lo cual serian desventajas para la UNICA en cuanto al tema de impacto ambiental.

## ENTREVISTAS

Titulo	FEU – compromiso con la Responsabilidad Social Universitaria
Tipo de Investigación	Entrevista no estructurada
Resumen	<p>Entrevistador: Hola buenos días hoy 12 de mayo nos encontramos acompañados del señor Jasiel Delgado Isaac, secretario de la juventud, que actividades son las que realizan de impacto con la sociedad, cuales son las actividades las tareas, actividades de impacto en la sociedad de ciego de Ávila y sus provincias.</p> <p>Entrevistado: Se realizan actividades el día de los cumpleaños de la FEU son en Diciembre, el próximo diciembre la FEU cumple 95 años, se realizan actividades de actos de reconocimiento el 17 de noviembre, se realiza el abanderamiento del contingente pedagógico, que son estudiantes de diferentes carreras de segundo a cuarto año que tienen el encargo de impartir docencia en la secundaria en los preuniversitarios, en los politécnicos de enseñanza profesional, en el mes de marzo se realizan actividades en salud en homenaje al aniversario de los sucesos del 13 de marzo y las actividades para el 4 de abril nuestra universidad este año fue sede del taller de tareas de impacto social.</p> <p>Entrevistador: Todas esas actividades, esas brigadas que realizan tienen lugares específicos, o se realizan en cualquiera de las 11 ciudades de cuba.</p>

Entrevistado: En el mes de mayo se realizaron actividades por 55 cumpleaños de jóvenes comunistas que cada vez que se realiza un año cerrado se realizan todo este tipo de actividades.

Entrevistador: Este año corrimos con la suerte de que dicha actividad se realizara aquí en nuestra Universidad Ciego de Ávila.

Conversaba con alguno de ellos, me contaban que ellos lo hacen porque les nace, no por algún incentivo, ni porque les pagan; entonces es algo muy interesante que va creciendo en la sociedad.

Entrevistado: tiene el proyecto corazón universidad, proyecto de la cazuela, la UNICA en la comunidad.

Entrevistado: Bueno corazón universidad es producto de la facultad de ciencias pedagógicas que se desarrolla en la casa de amparo familiar, en la casa de pediatría en la casa de ancianos, se realizan actividades culturales, deportivas, recreativas, se le llevan obsequios, payasos a los niños, artistas aficionados nuestros de diferentes carreras, que pertenecen al movimiento de artistas aficionados, al igual que la cazuela la hamaca, la UNICA en la comunidad es el más habitual que se hace en cada una de las comunidades de nuestra provincia, esta última la realizamos en la loma la carolina, maidite, en el tercer frente, en vicente, en el municipio ciego de Ávila, aguazan, en modesto rey que la tenemos acá cerca, también tenemos actividades con la escuelita primaria Nieto López aquí cerca de la comunidad.

Entrevistador: Ellos tienen de repente alguna constancia que les certifique que han participado durante el año en

	<p>estas actividades comunitarias.</p> <p>Entrevistado: Se les entregan reconocimientos a los artistas más destacados a los estudiantes, porque cada actividad recreativa cultural social va acompañada de los proyectos sociales, de la droga, de las actividades de educación sexual.</p> <p>Entrevistador: También me hablaron de unos censos que ustedes realizan en qué consisten esos censos</p> <p>Entrevistado: Son actividades de impacto social que nos da la tarea la dirección del partido y el gobierno en la provincia y nuestros estudiantes se involucran, dígame el censo, la campaña epidemiológica que los estudiantes fumigan en la semana los fines de semana, los estudiantes de contabilidad que tuvieron un trabajo arduo con la contraloría pública en cada una de las empresas destinadas los estudiantes de derecho de la fiscalía que hay un contrato firmado.</p> <p>Entrevistador: Los voluntariados que se realizan en la zona de campo la recolección de fruta en que consiste</p> <p>Entrevistado: trabajos voluntarios dígame la palabra motivados porque los estudiantes se sienten motivados a realizar una actividad específica ya sea cultural, deportiva recreativa en cada una de las comunidades se reconoce a los más destacados, se puede realizar por ejemplo recogida de papa en la empresa de cultivos varios la Cuba, frutas en el mambí, también pertenece a esta empresa, en Sangili.</p>
Palabras Clave	Impacto social, actividades, desarrollo económico,



	comunidad.
--	------------

Según criterios del autor la FEU, es la federación de estudiantes universitarios, los cuáles desde sus valores y liderazgo, dan un aporte significativo a su institución y sociedad. En el cual, a través de tareas actividades que se realizan con los mismos, influyen positivamente en el desarrollo medio ambiental social y económico.

Actividades las cuales aparecen descritas en la anterior entrevista, que directamente están generando impacto en la sociedad avileña y su entorno, además de ello que todos estos jóvenes trabajan en equipo por construir un mejor país sin ninguna obligación pues cada quien aporta un grano de arena; es un trabajo voluntario sin ánimo de lucro.

Titulo	Entrevista Grupal a los alumnos segundo año de Administración de Turismo.
Tipo de Investigación	Estructurada Grupal
Resumen	<p>Entrevistador: Conoce lo que es responsabilidad social empresarial o lo que es responsabilidad social</p> <p>Entrevistado: de cuba lo llamamos extensión universitaria, son todos los proyectos que se desarrollan para que la universidad apoye a las comunidades vecinas para que la universidad colabore en diferentes momentos que son importantes para no se ayude a la violencia de género, para para los niños con diferentes discapacidades para para</p>

	<p>esas cosas.</p> <p>Entrevistado: yo entiendo algún aspecto de la responsabilidad de compartir un sueldo a sus trabajadores y que eso va bajando a la economía familiar, la economía esa de esa vivienda, también tiene la responsabilidad si sufren algún accidente de trabajo como sustentarle ese accidente de trabajo o contribuir económico o quizás moralmente.</p> <p>Entrevistado: eso es responsabilidad social empresarial.</p> <p>Entrevistado: Esta la responsabilidad de que toda la universidad funciona como una empresa con todos sus departamentos todos los profesores y estudiantes y que no falte el salario.</p> <p>Entrevistador: si claro ese eso es responsables porque cuando la universidad les brinda a ustedes docentes que están capacitados están cumpliendo con la responsabilidad social universitaria para que ustedes sean estudiantes con mucho conocimiento para la sociedad..</p>
--	--

	<p>Entrevistador 2: yo se la voy haciendo. conoce usted algún proyecto o alguna actividad que la UNICA desarrolle con la sociedad o la comunidad que muestre compromiso social con el entorno.</p> <p>Entrevistador: yo quiero oír aquí a mi compañero de la FEU que el debe saber bastante sobre los proyectos que tiene la universidad.</p> <p>Entrevistado: Si nosotros realizamos varios proyectos para la comunidad como por ejemplo corazón universidad única en la comunidad , trabajos comunitarios , la cazuela trabajos comunitarios en la loma carolina que es un poblado cerca de aquí en modesto reyes , la clementina que es un proyecto no de la universidad si no no también de las ciencias médicas , la universidad ciencias medica que lo realizan a cuba en morón por la filial de la universidad de ciencias médicas también se realizan proyectos comunitarios y nosotros la universidad si está encargada de proyectos comunitarios y ayudamos en lo que está a nuestro alcance a las poblaciones cercanas.</p> <p>Entrevistador: Bueno según el</p>
--	---

conocimiento que a mí me compartieron me contaron que todos ustedes participan en estas actividades, yo voy a pasar uno a uno y cada uno me va a contar cuál es su granito de arena, cuál es su aporte y que actividad realiza que sea su extensión aquí en su ciudad ciego de Ávila. Empezamos por Ricardo. Qué actividad realiza usted que cree que le da aporte a la sociedad y cada uno vaya pensando en la actividad que me van a dar a conocer.

Entrevistado: Aquí muy dentro de la facultad de ciencias económicas empresariales mensualmente se realizan, realizamos trabajos sobre la tuberculosis aquí en Modesto Reyes, entonces nosotros el grupo en general el grupo de turismo segundo año tiene una participación activa, constante, profunda en ese proyecto sobre la tuberculosis el sida, enfermedades de transmisión sexual aquí en la escuela de modesto rey y aquí en el poblado cercano.

Entrevistado: Como usted también había dicho anteriormente y nosotros también en nuestro país también bueno en lo particular en nuestra

provincia llevamos a cabo una campaña contra el mosquito de Aedes Aegypti en la cual participamos activamente todos y bueno tendremos participación valga la redundancia en fumigaciones visita a la vivienda y de esta manera mantemos el orden el control de todo el entorno.

Entrevistado: Por su puesto y si hemos participado en distintas actividades por ejemplo con relación a la ONAT a los trabajadores por cuenta propia que debían pagar sus impuestos y nosotros participamos como especie de captores entregando esas cartas para que ellos salden sus deudas con el estado.

Entrevistador: Con relación a la ONAT me dijiste que significa la sigla. Entrevistado: Es la organización que establece los impuestos que se deben pagar.

Entrevistado: Bueno también se realizan recogidas de papa en el municipio como la cuba, en donde van un grupo de estudiantes y ayudan a los campesinos a las recogidas de papas de alimentos para contribuir a las empresas ahí de

	<p>la cuba.</p> <p>Entrevistador: El aporte de la universidad como decía Ricardo anteriormente tenemos varios grupos uno de ellos la cazuela, donde participamos varios estudiantes universitarios esto es un grupo que se ha formado a partir de la campañas de las naciones unidas , una sobre la violencia de género y se realizan varias actividades con los niños de diferentes escuelas ósea de dibujo a estos niños y se trabaja en el consejo popular patria o muerte del municipio de Morón y con la escuela Venezuela libre que queda en ciudad cuba.</p> <p>Entrevistado: Concepción como parte de actividades la FEU se entrega todos los años se recoge por aula canastillas para bebes entonces se entrega para el primer niño que nazca el 4 de abril por ser el día de los estudiantes se le hace esa entrega en el hospital.</p> <p>Entrevistado: también igual participamos así en las recogidas de las canastillas las babas y también Adonái, además que también nuestras propias prácticas laborales que las realizamos en las</p>
--	---

instituciones extra hoteleras durante el primer año también contribuyeron de toda forma a la sociedad de ser investigaciones de cómo se va a desarrollando en nuestro municipio el turismo y ayudar a potenciarlo.

Entrevistado: algunas actividades está el contingente pedagógico, la recogida de papa también hacemos la recogida de la canastilla y otras más esas son las principales.

Entrevistador: Como se ha dicho anteriormente la participación grupal en la recogida de la canastilla que es entregada el 4 de abril al primer niño que nazca, a las recogidas de papa que también fue grupal ya entre otras actividades.

Entrevistador: Que es lo que los mueve a ustedes para participar en todo esto para la sociedad.

Entrevistado: Haber un incentivo como estudiante que en las actividades que participo una de las actividades continente pedagógico yo me pongo en el lugar de los estudiantes secundaria, primaria cuando yo no tenía profesor llegaban las pruebas finales no tenía bueno no sabía nada y las pruebas finales

no las hacían en la escuela venían de la provincia y me pongo en el lugar de ellos, y no me gustaría que eso le volviera a pasar a otras personas también eso nos satisface nos da encanto, la idea es ayudar a la sociedad en lo que pueda.

Entrevistado: Bueno todos los años en nuestra universidad se realiza el festival de artistas aficionados donde todos participamos y recientemente tuvimos la audición para el que se hace a nivel internacional no a nivel de provincia en el cual personalmente participe en un performance que tiene que ver con el consumismo y pudimos interactuar con toda la población ya que fue el escenario nuestro fue el bulevar y la tienda el trópico y ahí muchas personas se interesaron por el tema les dimos de que hablar y de que pensar que pienso que es muy importante.

Entrevistado: Yo también participe en el festival este de aficionados en obra de teatro que refleja la cubania y mi incentivo es llegar , llevar a la población una reflexión más sobre nuestra vida social, sobre lo que se debe realizar , sobre las cosas que



están mal arreglarlas y también eh participado en trabajo voluntario en tareas de impacto relacionadas con los niños sin amparo filial que les hacemos llevar libros , artículos de oficina y todas las cosas que necesitan para la escuela y incentivo para ayudar a estos niños que no tienen la ayuda de un padre pero tienen la ayuda de nosotros.

Entrevistador: Bueno profe la mayoría de actividades que me han dicho que realizan es de impacto social no sé si alguno de ustedes tiene que me pueda hablar de algún proyecto o actividad de impacto ambiental que se realice externamente o internamente.

Entrevistado: Y nosotros trabajamos la asignatura de geografía y profesor que uno ve que no imparte nos lleva al cayo para recorrer las playas vemos las estructura de las playas la Academia fue la última que fuimos y como es geografía se contribuye al medio ambiente.

Entrevistador: Quien más me puede dar un aporte para el desarrollo de estas actividades.

Entrevistado: Los trabajos

voluntarios que se realizan también que aquí algunas de las tareas de impacto social que se hacen también es por las facultades, se sitúan un área para cada voluntad y se recoge todo para la limpieza, para la limpieza del agua ambientación , los chicos.

Entrevistador: profe entonces tenemos otra pregunta

Entrevistador 2: De manera general. tienen ustedes han participado en algún proyecto de índole social, de responsabilidad social empresarial o la responsabilidad social universitaria. Quien no ha participado aquí en ninguna tarea, alguno no ha participado en alguna tarea que tenga que ver con lo que ustedes han dicho, el contingente pedagógico, bien esta la dejamos para después. Bien ahora como miembros de grupos de interés que están vinculados a la universidad, escuchen ustedes conocen que actividades realiza la universidad de impacto hacia los estudiantes, fíjense ya no de los estudiantes hacia la comunidad ósea la universidad como estructura, los profesores el colectivo de trabajadores realiza actividades

	<p>para los estudiantes.</p> <p>Entrevistado: bueno a los estudiantes más destacados a quienes participan en diferentes actividades les dan reconocimiento entre diplomas lápices, lo que puedan recopilar los profesores.</p> <p>Entrevistado: Se le da reconocimiento al mejor estudiante de la junta y de la FEU y se le incentiva con una actividad afectiva se realizan fiestas a la espuma, se construyó una casa al estudiante allá atrás para todas las actividades que nosotros realizamos y una casa de historia, que hay como un museo para la interacción de los estudiantes.</p> <p>Entrevistador: Actividades que hace la universidad como estrategia para los docentes.</p> <p>Entrevistado: se encuentra por ejemplo la pluma de oro que es como disculpe, es la tiza de oro que es como un reconocimiento que se le da a los mejores profesores en su desempeño en las clases que le dan a los estudiantes todo depende de cómo los estudiantes valoren la clase, la calidad que tenga el</p>
--	--

	<p>profesor.</p> <p>Entrevistador: alguien más desea dar un aporte.</p> <p>Entrevistado: haber aquí en diciembre es un mes cargado, para darle para estimular a los profesores ya que esta la jornada para los días de los educadores donde en esas jornadas se estimula lo que se decía la tiza de oro al alma mater. En los meses de abril se entrega el tecno joven rebelde que es aquel profesor que incondicionalmente apoya la FEU que está en cada proceso de la organización y entonces nosotros debemos reconocer diariamente a ese claustro de profesores que se prepara para darnos las mejores clases posibles.</p>
Palabras Claves	<p>RSU, RSE, extensión universitaria, sostenibilidad, universidad, proyecto, compromiso social, trabajos comunitarios, facultad ciencia económica, facultad medicina, actividades, sociedad, artistas aficionados, trabajo voluntario, impacto social, impacto ambiental,</p>

	reconocimiento
--	----------------

Según los criterios de la autora en la entrevista grupal de los alumnos de segundo año de turismo, tienen claras las tareas, actividades de impacto que realizan en la sociedad y medio ambiente, las cuales tienen relación directa con la RSU.

Se conocen como extensión universitaria, proyectos los cuales son liderados por las diferentes facultades. Proyectos que generan impacto en la sociedad, les resulta fácil expresar que lo que los incentiva y motiva a colaborar en este tipo de proyectos; es la satisfacción de ayudar y de sensibilizar a su ciudad comunidad en ser mejores día a día para contribuir por una mejor sociedad.

Titulo	Análisis RSU caso UNICA. Decano de Facultad de ciencias de la cultura física y el deporte.
Tipo de Investigación	Entrevista estructurada
Resumen	<p>Entrevistador: Que conocimiento tiene usted sobre el concepto de la responsabilidad social empresarial y de la responsabilidad social universitaria.</p> <p>Entrevistado: Bueno nuestro principal encargo social como formadores que somos, es de formar profesionales competentes y comprometidos con nuestro proceso social y que tengan una expresión en el que hacer de nuestra provincia a través de nuestras cuatro esferas de actuación</p>

	<p>que tienen nuestras carreras que son la educación física, la cultura física terapéutica, la recreación y el deporte, a través de estas nosotros nos proyectamos hacia la comunidad.</p> <p>Entrevistador: ¿una iniciativa de mejora siempre tiene que estar acompañada de un buen diseño estratégico, la visión, la misión, los valores y los objetivos, cree usted que la UNICA asume esto con responsabilidad?</p> <p>Entrevistado: Si, es decir primero nosotros tenemos, yo creo que la principal fortaleza que tiene la universidad, es que tiene un diseño coherente de la planeación estratégica.</p> <p>Entrevistador: que considera usted que es importante la responsabilidad social universitaria como factor de éxito competitivo para las organizaciones como lo aplica para el caso de la universidad ciego de Ávila.</p> <p>Entrevistado: La universidad se mide en el nivel de satisfacción que tienen nuestros empleadores sobre los estudiantes que nosotros entregamos a la sociedad.</p> <p>Entrevistador: Nos encontramos en</p>
--	--

un grupo de interés en este caso que es los docentes, yo quiero que usted me diga qué tipo de acciones hace la única frente a los docentes que se caracterice la responsabilidad social universitaria o sea que , que actividades o como lo hacen que se vea reflejado en los docentes.

Entrevistado: nosotros le ponemos mucha atención a la preparación de nuestro claustro.

Entrevistador: En cuanto al impacto medio ambiental que actividades conoce usted que realiza la universidad, seminarios, jornadas, siembra de árboles

Entrevistado: Nuestra universidad tiene varios tipos de proyectos en cada una de sus siete facultades donde la estrategia de medio ambiente pues se exprese en cada uno de esos proyectos.

Entrevistador: Que sugeriría usted a la universidad para mantener o incrementar el nivel de capacidad de liderazgo en el manejo de responsabilidad social universitaria.

Entrevistado: Lo primero que tiene que hacer la universidad es mantener la capacitación de su claustro es su

	principal recurso desarrollar una ciencia pertinente dentro de la universidad que tenga un impacto, un reconocimiento y un liderazgo con su capacidad en todo en nuestro territorio , nuestro contexto donde esta nuestra universidad y también que nuestro proceso de formación tenga los parámetros de calidad que hoy requiere la educación no solo en cuba si no en el mundo yo creo que esas dos cosas podremos llegar a que ese liderazgo sea excelente, para eso trabajamos para llegar a la excelencia.
Palabras claves	RSU , RSE, procesos universitarios, responsabilidad, planeación estratégica, sociedad, superación

Según juicios de este autor, resalta que el decano de la Facultad de cultura física y deporte expresa que la principal responsabilidad como docentes es formar profesionales competentes y comprometidos con el proceso social y ambiental. Pues destaca que la universidad como ventaja competitiva cuenta con un diseño estratégico coherente y bien estructurado.

Así mismo la satisfacción que la universidad tiene al entregar a la sociedad estudiantes comprometidos y líderes con su entorno social y ambiental.

<b>Título</b>	Entrevista análisis RSU caso ciego de Ávila. Jefe del Departamento de Gestión Universitaria
<b>Metodología</b>	Entrevista semi estructurada



## Resumen

Entrevistador: inicialmente quiero que me cuente si tiene conocimiento de la responsabilidad social empresarial y de la responsabilidad social universitaria.

Entrevistado: si conocemos el papel que tienen que jugar nuestras empresas, sobre todo nuestras empresas socialistas, ante la sociedad y el papel que le corresponde también a la universidad. La universidad indudablemente se proyecta hacia la sociedad y cumple con la responsabilidad social a través de todos los procesos que se desarrollan en la misma universidad sobre todos los procesos sustantivos, por ejemplo, en la formación de estudiantes de pregrado, la universidad forma los estudiantes articulando su proceso de formación con la dinámica social y económica del contexto donde están incluidas las empresas.

Entrevistador: bueno profe quiero que me comente un poco de esas actividades que desarrolla la universidad junto con sus estudiantes directivos y docentes de impacto social y de impacto ambiental.

Entrevistado: algunas de las

actividades que desarrollan los estudiantes que se llaman tareas de impacto, trabajos de curso y también sus trabajos de diploma vinculados a la solución de problemas que están en la propia dinámica de la sociedad, de las localidades de las empresas y de las comunidades. Nosotros generalmente no tenemos un modelo de postgrado ofertitas si no es un modelo que responde las necesidades del entorno y en este caso de la sociedad, por lo tanto, los cursos cuando concluyen de alguna manera también es este preciso medir el impacto que tienen en la sociedad como también se miden el impacto económico, ambiental, tecnológico, peor unos de los principales es el impacto social

Entrevistador: En estos momentos en que tarea de impacto usted se encuentra involucrado.

Entrevistado: Crear mecanismos de coordinación integración para llevar el conocimiento que necesitan para desarrollar las diferentes potencialidades en cada una de las comunidades que por supuesto, de una comunidad a otra, de una localidad a otra varia por lo tanto se necesitan diferentes especialistas de

la universidad y con la participación de los estudiantes para contribuir a este empeño.

Entrevistador: Profe otra pregunta considera usted que es importante la responsabilidad social universitaria como factor de éxito competitivo para las organizaciones en este caso aplicado a la universidad ciego de Ávila.

Entrevistado: Es muy importante, porque realmente si nosotros pretendemos formar un estudiante que sea competitivo no solo basta con tener bien diseñada la competencia en la currículo, conocimientos , habilidades, valores y actitudes pues entonces verdaderamente no son competitivos , es decir estaremos formando entonces individuos y entregando individuos a la sociedad que realmente no resuelven los problemas de la misma sociedad por eso yo creo que es muy importante pero además de eso de que vale usted hacer una gran tesis o doctorado o maestría si ellos realmente no contribuyen ante la sociedad , es decir para mi tiene una vital importancia.

Entrevistador: Que tipo de acciones

evidencia la única frente al grupo de interés en este caso es directivos y docente, docencia ósea como se ve reflejada la responsabilidad social en la parte de directivos y docentes.

Entrevistado: Termino bueno, de hecho la universidad en mayo del 2016 se acredita con la categoría de certificada , la otra que nos queda por alcanzar para el 2021 es la excelencia y por lo tanto el trabajo de este minuto es precisamente está encaminado a ello y yo creo que los diferentes estratos de la universidad, estudiantes, administradores , directivos , todo el mundo está en el mismo empeño, es decir , el trabajo de la calidad y del impacto social esta eliminado a la proyección estratégica de la universidad, por lo tanto en todas las ares en todos los departamentos hay actividades hay tareas que contribuyen al impacto social de la universidad.

Entrevistador: Que sugeriría a la única para incrementar el nivel y su capacidad de liderazgo y la responsabilidad social universitaria.

Entrevistado: bueno sin duda nunca una obra es perfecta , hay que seguir avanzando, hay que seguir trabajando , hay que seguir

	<p>sistematizando las diferentes herramientas que se han diseñado y trabajando de manera tal que se logren un intercambio sistemático en todos los que participan en la actividad social en la proyección social y el impacto social para ir superando las deficiencias que tenemos , nosotros tenemos un plan de mejora y el plan de mejora no solamente está dirigido o se diseñan acciones de contingencia , para remediar o para eliminar las debilidades.</p>
<b>Palabras Claves</b>	<p>RSU, RSE, procesos, universidad, compromiso, competitividad, diseño estratégico.</p>

Ya para finalizar con este método de la entrevista el autor expresa que la universidad cumple con la responsabilidad social a través de los procesos sustantivos que desarrolla la Universidad Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez; en los cuales por cada proceso y facultad desarrollan tareas y actividades de impacto con la comunidad los cuales están vinculados a las solución de problemas en su entorno.

Es de gran importancia entregar como respuesta a estos problemas, estudiantes con capacidades, competitivos y comprometidos con la ciudad, su país; no solo basta tener una buena estrategia diseñada; sino también las habilidades, conocimientos, valores y actitudes que les permitirá aportar en la solución de problemas en su sociedad.

Participación IV taller nacional de tareas de impacto social Ciego de Ávila, 2017

Según los criterios de esta autora para conocer detalladamente cómo funcionan las actividades que realiza la FEU, participo de forma activa en las diferentes actividades que se realizaron del 5 a 7 de mayo, en el cual se lograron reunir alrededor de 360 jóvenes integrantes de la FEU del país, en la que realizaron actividades como:

Inauguración del taller y conferencia inaugural: Se le dio la bienvenida a las delegaciones estudiantiles de las diferentes universidades del país, que estuvieron presentes en este taller de impacto; la conferencia inaugural estuvo a cargo del Delegado del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio ambiente CITMA, quien habló sobre las perspectivas de un desarrollo próspero y sostenible para el medio ambiente a través de 20 proyectos comunitarios, para lo cual se realiza un diagnóstico en las comunidades de mayor dificultades sociales e impartir algunos de estos proyectos que ya fueron aprobados.

Por otra parte, el viceministro del Ministerio de Educación Superior (MES) expresa sobre la pertinencia de impacto desde la extensión universitaria en Cuba, y ratifica que el fortalecimiento universitario debe devolver al pueblo los conocimientos adquiridos por la universidad a través de la extensión universitaria. Resalto así mismo:

Que las tareas de impacto les aportan a los estudiantes formación complementaria para el desarrollo de valores, conocimientos, y habilidades acordes a los propósitos educativos previstos.

Considera que los estudiantes aprenden a desempeñarse como promotores culturales.

Asegura que la extensión favorece a la universidad innovadora promoviendo el cambio y la transformación.

En un segundo momento se realizaron actividades muy importantes como la visita a lugares de interés económico de la provincia, entre ellas la empresa la

Cuba y Cítricos Ceballos, ya que están son empresas, que lideran en el mercado agrícola. La Cuba tiene una extensa producción agrícola entre los que se encuentran frutales, vianda, granos entre otros. La empresa Industrial de Cítricos Ceballos se dedica a la elaboración gran parte de los productos no solo de la cuba sino también de la provincia, en donde se realizan dulces concentrados, jugos concentrados, pasta de tomate, papas pre fritas, puré de papa entre otros. Los estudiantes de las universidades colaboran voluntariamente en la recolecta de estos productos.

Por otra parte, se realizó visita a los proyectos en el municipio ciego de Ávila; en donde se visitaron el Hospital, corazón universidad y UNICA en la comunidad, en donde se realizan visitas con el fin de hacer actividades recreativas y culturales y así llegar a cada uno de los corazones de estas personas. Se evidencia la participación en fotografías, ver anexo 4.

#### Conclusiones del Capítulo

A modo de conclusiones del presente capítulo resulta necesario señalar que se determinaron las principales características de la RSU en la dirección estratégica de la UNICA, así como, se analizaron los resultados de la aplicación de los distintos métodos que se aplicaron. Además, se reconocieron las fortalezas y las debilidades de la aplicación de su estrategia ambiental.

## CONCLUSIONES

- ✚ La responsabilidad social depende de la capacidad de respuesta que tenga la universidad hacia la sociedad.
- ✚ La capacidad de respuesta de la universidad hacia la sociedad es planificada.
- ✚ Existe relación directa entre la planificación y la RSU, y cada una de las áreas está estructurada en procesos sustantivos de la universidad.
- ✚ Existe una estrategia Medio ambiental en la Universidad, y en cada una de las áreas está enfocada en los procesos sustantivos.
- ✚ Existe carencia de procedimientos de gestión en la estrategia medio ambiental en la UNICA



## RECOMENDACIONES

- ✚ Determinar presupuesto que apalanque la estrategia medio ambiental.
- ✚ Estructurar un mecanismo con el cual se pueda controlar las estrategias medio ambientales.
- ✚ Extender el estudio de RSU a toda la población de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, A., y Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*. Pág.1- 26. Colombia. (18/05/2017)

Alvarado Herrera A. (2008). Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista. Tesis doctoral. Serie de publicaciones. Universidad de Valencia. Rescatado de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/9468/alvarado.pdf?sequence=1>(27/02/2017)

ASCUN, 2011, Responsabilidad Social Universitaria (*Pensamiento Universitario* No. 21), Bogotá: Asociación Colombiana de Universidades, pág. 102 Rescatado de [http://www.cna.gov.co/1741/articles311056\\_ResponsabilidadSocial.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles311056_ResponsabilidadSocial.pdf)(26/02/2017)

Barroso (2008). Artículos de investigación. La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarentena empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Rescatado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005) (26/02/2017)

Betancur L, Giraldo M, Velásquez j. (2009). Trabajo de grado. La Responsabilidad Social Empresarial en las Grandes Superficies del Área Metropolitana Centro -Occidente . Pág.14-15. Universidad católica popular del Risaralda

Castro A. (2012). *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Crecimiento Empresarial basado en la responsabilidad social. Rescatado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864> (15/02/2017)

Comisión Europea (2007f). Hellenic network for CSR: Integration of social

Responsibility principles and practices in SMEs. Rescatado de [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/projects/project\\_summary\\_hellenic\\_network\\_for\\_csr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/projects/project_summary_hellenic_network_for_csr.pdf) (27/02/2017)

Didou S. (2014) Unesco, organismos internacionales y responsabilidad social universitaria en américa latina y el caribe. Rescatado de [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3514:organismos-internacionales-y-responsabilidad-social-universitaria-en-america-latina-y-el-caribe&catid=201:experiencias-y-programas&Itemid=770&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=3514:organismos-internacionales-y-responsabilidad-social-universitaria-en-america-latina-y-el-caribe&catid=201:experiencias-y-programas&Itemid=770&lang=es) (26/02/2017)

Domínguez Pachón M.J. 2009. Responsabilidad Social Universitaria. Humanismo y Trabajo Social Vol 8:37-67

Esguerra R. Revista Dinero.(2007 14 de Septiembre). Obligación o responsabilidad social. Rescatado de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/obligacion-o-responsabilidad-social/51027> (27/02/2017)

Estándares sobre responsabilidad social empresarial. Centro nacional de información de la calidad. Rescatado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128) (29/03/2017)

Estándares sobre responsabilidad social empresarial. Centro nacional de información de la calidad. Rescatado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128) (29/03/2017)

Estándares sobre responsabilidad social empresarial. Centro nacional de información de la calidad. Rescatado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128) (29/03/2017)

Estándares sobre responsabilidad social empresarial. Centro nacional de información de la calidad. Rescatado de

[https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128) (29/03/2017)

Estándares sobre responsabilidad social empresarial. Centro nacional de información de la calidad. Rescatado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128) (29/03/2017)

Estándares sobre responsabilidad social empresarial. Centro nacional de información de la calidad. Rescatado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea) [HYPERLINK](#)  
["https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128"](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128) & [HYPERLINK](#)  
["https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128"](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128) [groupId=10128](#) (29/03/2017)

Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (rse) en Colombia. Artículo de investigación producto del proyecto "Promoción y Exigibilidad de los Derechos Humanos de los pobladores del área de influencia de Campo Escuela Colorado. 2013 . Rescatado de <http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490> (27/03/2017)

Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (rse) en Colombia. Artículo de investigación producto del proyecto "Promoción y Exigibilidad de los Derechos Humanos de los pobladores del área de influencia de Campo Escuela Colorado. 2013 . Rescatado de <http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490> (27/03/2017)

Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (rse) en Colombia. Artículo de investigación producto del proyecto "Promoción y Exigibilidad de los Derechos Humanos de los pobladores del área de influencia de Campo Escuela Colorado. 2013 . Rescatado de

<http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490>

(27/03/2017)

Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (rse) en Colombia. Artículo de investigación producto del proyecto "Promoción y Exigibilidad de los Derechos Humanos de los pobladores del área de influencia de Campo Escuela Colorado. 2013 . Rescatado de

<http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490>

(27/03/2017)

Ética y responsabilidad social en el mundo globalizado. Rescatado de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/4588/Sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y> en (03/02/2017)

Friedman, M. (1962). La responsabilidad de las empresas es incrementar las ganancias. New York Times. Rescatado de <https://www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-161.htm> (03/02/2017)

García.E (2011) . Cuba ante la responsabilidad social corporativa, otro embargo. Rescatado de <http://uncuentoviejo.blogspot.com/2011/12/cuba-ante-la-responsabilidad-social.html> (28/02/2017)

Herrera A, Didriksson A y Sánchez C.(2009). La responsabilidad social en las macro-universidades públicas en América Latina y el Caribe. Universidades, vol. LIX, n. 41, Pág. 11. Rescatado de <http://www.redalyc.org/pdf/373/37313031004.pdf>

Kaplan, R.S y Norton, D.P. (2001) El Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España.

Martínez, Armenio Pérez. 2013. "La Gestión Del Sistema de Calidad Basados En Los Valores En Los Servicios Hoteleros." Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez.

Martínez, H. H. (2005). El marco ético de la responsabilidad social empresarial (p.2). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del

Profesional

Muñoz C.(2012). Documento de Trabajo N 23. Responsabilidad Social Universitaria: Aportes al enriquecimiento del concepto desde la dimensión de las prácticas. Pag. 5. Madrid

Naranjo, R, Mesa, M.A, y Pérez, L. (2005) Consideraciones metodológicas para el perfeccionamiento de la dirección estratégica en la UNICA. Folletos Gerenciales, (Marzo 2005) p.38

Olano A. (2014). Estudio de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, un compromiso de todos. Ensayo de Grado. Pág. 4-11-12-18-19. Universidad Militar Nueva Granada.Colombia.

Políticas y medidas relacionadas con la PYME. Rescatado de <http://www.ipyme.org/esES/PoliticasyMedidasPYME/Responsabilidad/Paginas/ResponsabilidadSocialenlaEmpresa.aspx> en (03/02/2017)

Proyecto de ley 70 de 2010 senado. Rescatado de [http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar\\_documento?p\\_tipo=05&p\\_numero=70&p\\_consec=26348](http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=70&p_consec=26348) (28/03/2014)

Proyectos creativos. La investigación cualitativa. vera L. Rescato de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Puerto L. (2014). Ensayo responsabilidad Social Empresarial. Universidad militar nueva granada. Pag. 6-7. Rescatado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12019/1/ENSAYO%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL.pdf> (3/03/2017)

Ramalho, Betania y José Beltrán (2012), “Universidad y sociedad: la pertinencia de educación superior para una ciudadanía plena”, en Revista Lusófona de Educação. núm. 21, pag. 32-52.

Rescatado Revista científica Pensamiento y Gestión, No 32: Ene-Jun 2012.

Rescatado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864> (27/02/2017)

Responsabilidad social Corporativa y seguridad Social en Cuba. Rescatado de <http://www.gestiopolis.com/responsabilidad-social-corporativa-y-seguridad-en-el-trabajo-en-cuba/> en (04/02/2017)

Responsabilidad Social empresarial como factor de sustentabilidad para el mejoramiento del Capital humano en las empresas mexicanas <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/11.05.pdf> (15/02/2017)

Responsabilidad social empresarial norma ISO 26000. Rescatado de <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/normasiso26000deresponsabilidad/> (27/03/2017)

Responsabilidad social empresarial. Concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras. Rescatado de <http://www.redalyc.org/pdf/467/46711307.pdf> en (03/02/2017)

Reyno M. (2015). Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva. Investigación. Rescatado de <http://www.monografias.com/trabajos63/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial5.shtml> (03/03/2017)

Soto L.(2016) Responsabilidad Social Empresarial en Cuba: una Visión desde el conocimiento jurídico en pos del desarrollo local. Rescatado de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn0NGZhLLSAhVIQyYKHcdZCMwQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.usc.es%2Frevistas%2Findex.php%2Fdereito%2Farticle%2Fdownload%2F2876%2F3568&usq=AFQjCNH\\_SoZ-7BWYifXaqrp1mOu799SUbg](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn0NGZhLLSAhVIQyYKHcdZCMwQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.usc.es%2Frevistas%2Findex.php%2Fdereito%2Farticle%2Fdownload%2F2876%2F3568&usq=AFQjCNH_SoZ-7BWYifXaqrp1mOu799SUbg) .Cuba.

Unesco (2009), “La responsabilidad social de la educación superior”, en Conferencia Mundial de la Educación Superior. París, 2009. Comunicado final, <[http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_ es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)>

(24/05/2017).

UNESCO. 1996. Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior. Resumen ejecutivo. En: La educación superior como responsabilidad de todos. Ed. Jose Wainer. CRESALC/ UNESCO. 1996: 9-13.

UNESCO-IESALC (2008). Declaración Final de la Conferencia Regional del la Educación Superior para América Latina y el Caribe. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (IESALC – UNESCO). Colombia. Pag. 1

Vallaes, Francois, 2009, "¿Qué es la responsabilidad social universitaria?". Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, p. 18 Rescatado de [https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf) (27/02/2017)



## ANEXOS

### Anexo 1: Tablas de Indicadores de RS

<b>ARC: 1- FORMACIÓN DE PREGRADO.</b>						
<b>Objetivo 1:</b> Formar profesionales integrales comprometidos con la Revolución, competentes, con profundo sentido humanista, firmeza político-ideológica, cultos y con alto sentido de pertenencia e integración al entorno económico, político y social del territorio avileño ( <i>Lineamientos vinculados: 115, 117, 118, 119, 121 y 122. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65. Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta el 2030, párrafos vinculados: 280, 281 y 282</i> ).						
<b>FCE 1: Incremento y sostenibilidad del ingreso en carreras priorizadas en correspondencia con las demandas del desarrollo local.</b>						
No	Indicador	SC	C	CS	I	Área
1.2	Por ciento de cumplimiento del plan de plazas para el ingreso a carreras priorizadas en el CD (Agronomía, Contabilidad, Ing. Agrícola, Ciencias Pedagógicas, Turismo).	>90	90%	89,9-80	<80	Facultad.
1.3	Por ciento de incremento anual de la matrícula en el CPE-CUM en las carreras que demanda el desarrollo local, respecto al curso 2015-2016.	>20%	20%	19,9 -15%	<15	CUM/FUM
1.4	Cantidad de programas de formación de Ciclo Corto en carreras que demanda el desarrollo local seleccionadas en alianza con los OACE	>1	1	-	0	Facultad
<b>FCE 2: Efectividad de la formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base.</b>						
1.10	Por ciento de estudiantes incorporados a los grupos científicos estudiantiles.	>20	20%	19-10	<10	Año
1.11	Por ciento de estudiantes que participan en eventos científicos.	>10	10%	9-5	<5	Año
1.14	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con la labor educativa de los profesores en la formación de los estudiantes como profesionales revolucionarios comprometidos con su historia patria y la actualización del Modelo de Desarrollo Económico y	>85	85%	89,9-80	<80	VR

	Social Cubano.					
1.15	Por ciento de profesores comprobados con los que los expertos muestran satisfacción con la labor educativa de los profesores en la formación de los estudiantes como profesionales revolucionarios comprometidos con su historia patria y la actualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social Cudeffbano.	>85	85%	89,9-80	<80	VR
<b>FCE 3: Desarrollo de la cultura general integral en los estudiantes desde los fundamentos de la ideología de la Revolución Cubana.</b>						
1.18	Por ciento de estudiantes que participan en eventos científicos relacionados con Historia de Cuba y <u>Marxismo Leninismo</u> .	>20	20%	19-15	<15	Dpto. de Marxism o Leninism o e Historia
1.19	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con la preparación recibida en las asignaturas de Historia de Cuba y Marxismo.	>87	87%	86,9-80	<80	Dpto. de Marxism o Leninism o e Historia
<b>FCE 4: Contribución del currículo de las carreras y de las actividades extracurriculares a la preparación de los estudiantes para la defensa de la patria socialista.</b>						
1.20	Por ciento de estudiantes con resultados satisfactorios en los diagnósticos aplicados al conocimiento de Seguridad nacional, Defensa Nacional y Defensa Civil.	>85	85%	86-80	<80	Dpto. de Preparación para la Defensa.
1.21	Por ciento de estudiantes que participan en eventos científicos relacionados con Seguridad Nacional, defensa Nacional y Defensa Civil.	>6	6%	5-3	<3	Dpto. de Preparación para la Defensa.
1.22	Cantidad de premios alcanzados en talleres de preparación para la Defensa	>4	4	3-2	<2	Dpto. de Preparación para la

						Defensa.
1.23	Nivel de satisfacción de los estudiantes con la preparación recibida para la defensa de la patria socialista.	>90	90%	89,9-85	<85	VR
<b>FCE 5: Cultura de evaluación, acreditación y perfeccionamiento continuo de las carreras.</b>						
1.24	Por ciento de programas de carreras que se autoevalúan satisfactoriamente.	-	100%	99-85	<85	Facultad
1.25	Por ciento de carreras posibles acreditadas.	>90	90%	89,9-70	<70	Facultad
1.26	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con la calidad del proceso de formación y el rigor de los profesores.	>87	87%	86,9-85	<85	VR
1.27	Por ciento de satisfacción de los empleadores con la calidad de los egresados.	>85	85%	84,9-80	<80	VR
<b>FCE 6: Desarrollo con calidad de las prácticas laborales investigativas orientadas a contribuir al desarrollo local.</b>						
1.28	Por ciento de satisfacción de empresas y organismos con el impacto productivo de la práctica laboral o acción transformadora en función del desarrollo local.	>85	85%	84-80	<80	VR
1.29	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con los aportes formativos de la práctica laboral investigativa.	>88	88%	87,9-85	<85	Facultad
1.30	Por ciento de Trabajos de Diplomas que se insertan en la solución de problemas demandados para el desarrollo local o del territorio.	>50	50%	49,9-45	<45	Facultad
1.31	Por ciento de Municipios en los que se desarrollan Prácticas Laborales Investigativas en función del desarrollo local.	>90	90	89,9-85	<85	Facultad, CUM/FUM.
1.32	Por ciento de estudiantes que se vinculan a la solución de problemas profesionales de los OACE del territorio y el desarrollo local.	>70	70%	69-65	<65	Facultad.
<b>FCE 7: Incremento de los indicadores de calidad relacionados con los resultados docentes.</b>						
1.33	ciencia vertical en el CD por carreras.	>63,8	63,8	63,7-	<56	Facult

			%	56		ad.
1.35	Promedio de calificación.	>4.24	4.24ptos	4.23-4	<4	Año
1.36	Eficiencia académica por carreras	>62,4	62,4%	62,3-50	<50	Facult ad.
1.37	Por ciento de promoción limpia en el CD por carreras.	>82,44	82,44%	82,43-80	<80	Facult ad.
1.38	Por ciento de promoción general en el CD por carreras.	>90,8	90,8%	90,7-85	<85	Facult ad.
1.39	Por ciento de promoción limpia en el Curso por Encuentros	>72	75%	74.9-59	<59	Facult ad.
1.40	Por ciento de promoción total en el Curso por Encuentro por carreras.	>82.5	82.5%	82.4-76	<76	Facult ad.
1.41	Eficiencia vertical en el CPE por carreras.	>42,5	42,5%	42,49-39	<39	Facult ad.
1.42	Índice de éxito en la ED por carreras.	>2,25	2,25	2.69 – 2,5	<2,5	Facult ad.
1.43	Índice de retención en el CD por carreras.	>92	92%	91.9 – 89	<89	Facult ad.
<b>FCE 8: Pertinencia del trabajo metodológico en todos los niveles</b>						
1.44	Porcentaje de STM verificados por expertos con criterios satisfactorios sobre su pertinencia para la aplicación de concepciones y prácticas pedagógicas que estimulen el aprendizaje autónomo y colaborativo.	-	100%	99-95	<95	VR
1.46	Promedio de controles a clases a adiestrados, instructores y asistentes en el curso	>4	4	3.9-3	<3	Dpto.
1.47	Por ciento de asignaturas soportadas en la plataforma interactiva Moodle	>80	85%	84-80	<80	Dpto.
<b>FCE 9: Aseguramiento bibliográfico por diferentes vías</b>						
1.49	Por ciento de cubrimiento de las asignaturas de las carreras en formato impreso o digital.	-	100%	99-87	<87	Dpto.
1.50	Nivel de satisfacción de los estudiantes con el uso y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en su proceso de	>87	87%	86 - 80	<80	Facultad.

	formación.					
<b>FCE 10: Implementación de la política de perfeccionamiento de la enseñanza del idioma inglés.</b>						
1.51	Cantidad de carreras que implementan la política de enseñanza del idioma inglés.	>4	4	3	<3	Facultad
1.52	Por ciento de aprobados en idioma inglés de los que matriculan los diferentes niveles.	>80	80%	79 - 70	<70	Dpto. de Lenguas
1.53	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con los resultados obtenidos en la enseñanza del idioma inglés.	>80	80%	79 - 70	<70	Año
<b>FCE 11: Influencia positiva de las actividades extracurriculares en el proceso de formación integral de los estudiantes con reconocido impacto en el desarrollo local.</b>						
1.54	Por ciento de Facultades que ejecutan proyectos sociocomunitarios, con la participación de sus departamentos y años.	-	90%	89-85	<85	VR
1.55	Por ciento de estudiantes de CD que se insertan en proyectos de desarrollo local en sus municipios.	>20	20%	19-15	<15	Facultad
1.56	Satisfacción de estudiantes, profesores, trabajadores y la comunidad avileña, con el funcionamiento de las cátedras honoríficas.	-	90%	89-85	<85	DEU
1.57	Por ciento de cumplimiento de las actividades extensionistas previstas en los proyectos.	>90	90%	89-75	<75	Facultad
1.58	Por ciento de satisfacción de estudiantes con las actividades extensionistas desarrolladas.	>85	85%	84-80	<80	Facultad
1.59	Por ciento de la comunidad universitaria que reconoce que se promueve y promociona la vida cultural de la UNICA y el territorio.	>85	85%	84-75	<75	DEU
1.60	Por ciento de municipios con satisfacción de las autoridades con la influencia positiva del Consejo Municipal de Extensión Universitaria en el desarrollo local.	>90	90%	89-70	<70	DEU

1.62	Nivel de satisfacción de los organismos del territorio con la influencia positiva del Consejo Provincial de Extensión Universitaria en el desarrollo local.	>90	90%	89-80	<80	DEU
1.63	Por ciento de estudiantes que participan con compromiso revolucionario, pertinencia y responsabilidad, en tareas de impacto social	>87	87%	87-85	<85	Facultad
1.64	Por ciento de satisfacción de los empleadores con los logros alcanzados por los estudiantes en las tareas de impacto social.	>87	87%	87-85	<85	Facultad
1.65	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con los logros alcanzados en las tareas de impacto social.	>87	87%	87-85	<85	Facultad
<b>FCE 12: Efectividad de las relaciones interinstitucionales para la gestión de la formación de pregrado.</b>						
1.66	Por ciento de satisfacción de las Entidades Provinciales, Nacionales e Internacionales en sus relaciones con la UNICA para desarrollar la formación de pregrado.	>60	60%	59-45	<45	VR
1.67	Cantidad de Entidades Provinciales, Nacionales e Internacionales que tienen convenios de colaboración con la UNICA para desarrollar la formación de pregrado.	>20	20	19-15	<15	VR

## ARC 2: FORMACIÓN DE POSGRADO

**Objetivo 2:** Desarrollar la educación de posgrado a través del empleo eficaz de todas sus figuras para la promoción de la formación de doctores, la satisfacción de las necesidades de superación de los profesionales del territorio y la preparación de los cuadros y reservas para implementar las políticas y normativas aprobadas con un claustro de alto nivel científico y académico de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo local de los territorios. (Lineamientos 118, 122, 141, 143) (Objetivos PCC 152, 154, 155, 157)

### FCE 1: Excelencia del claustro a través de la formación académica.

No.	Indicador	SC	C	CS	I	Área
2.2	Cantidad de jóvenes que ingresan como aspirantes internos en programas	>10	10	9-5	<5	Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.

	doctorales anualmente.					
2.3	Cantidad de doctores formados por rama de la ciencia.	>16	16	15-10	<10	Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
2.4	Cantidad de doctores cubanos externos formados por la universidad.	>4	4	3	<2	Facultades, Bioplantas.
2.5	Cantidad de másteres y especialistas formados por rama de la ciencia.	>90	90	89-70	<70	Facultades, Bioplantas
<b>FCE 2: Cultura de evaluación, acreditación y perfeccionamiento continuo del postgrado</b>						
2.8	Por ciento de programas de doctorado, maestrías y especialidades que se autoevalúan satisfactoriamente.	>60	60%	59-45	<45	Facultad, Bioplantas
2.9	Cantidad de programas de maestrías y especialidades que se acreditan satisfactoriamente.	>1	1	-	<1	Facultad, Bioplantas
2.10	Cantidad de programas de maestrías y especialidades acreditadas que incrementan su categoría	0	0	0	0	Facultad, Bioplantas
2.11	Cantidad de programas de doctorados que se acreditan satisfactoriamente.	0	0	0	0	Facultad, Bioplantas
<b>FCE 3: Efectiva respuesta a las demandas priorizadas de superación profesional.</b>						
2.12	Por ciento de organismos priorizados que son asesorados por la UNICA en la DNA.	>80	80%	79-60	<60	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas
2.13	Por ciento de CAP+CAM+OACE+Sector no Estatal que evalúan satisfactoriamente la pertinencia, planificación e impacto del Posgrado y la capacitación.	>80	80%	79-60	<60	VR
2.14	Por ciento de respuesta de las necesidades de capacitación y posgrado determinadas y demandadas por <b>entidades priorizadas.</b>	>70	70%	69-50	<50	Facultades, CUM-FUM, Bioplantas

2.15	Por ciento de respuesta de las necesidades de capacitación y posgrado determinadas y demandadas por el <b>sector no estatal</b> .	>30	30%	29-20	<2 0	Facultades, CUM-FUM, Bioplantas
2.16	Por ciento de centros de capacitación que evidencian efectividad en su trabajo.	>80	80%	79-75	<7 5	VR
<b>FCE 4: Respuesta efectiva y pertinente a la implementación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.</b>						
2.17	Por ciento de CAM+CAP que se encuentran satisfechos por el asesoramiento recibido para la implementación de la EPSCR.	>80	80%	79-60	<6 0	VR
2.20	Por ciento de escuelas ramales del territorio que son visitadas para verificar el cumplimiento de la política aprobada por el Consejo de Ministros.	>80	80%	79-60	<6 0	VR
2.21	Por ciento de escuelas ramales cuyos profesores de administración-dirección reciben preparación metodológica.	>80	80%	79-75	<7 5	VR
<b>FCE 5: Efectividad en la asesoría para la proyección estratégica en los municipios.</b>						
2.22	Por ciento de gobiernos municipales que muestran satisfacción con la asesoría recibida para la proyección estratégica.	>80	80%	79-75	<7 5	DEDSC
2.24	Cantidad de organizaciones empresariales o del gobierno que evidencian la introducción o perfeccionamiento de las técnicas de dirección, promovido por la UNICA en el año.	>5	5	4-3	<3	DEDSC
<b>FCE 6: Efectividad en la impartición e impacto de los diplomados de DGE y AP.</b>						
2.26	Por ciento de satisfacción de los cuadros y del CAP con la preparación recibida en los diplomados de DGE y AP.	>80	80%	79-75	<7 5	DEDSC



2.27	Por ciento de cumplimiento de las acciones previstas en el Sistema de Trabajo para la medición del impacto de los Diplomados.	>80	80%	79-70	<7 0	DEDSC
<b>FCE 7: Impacto del posgrado en el desarrollo local.</b>						
2.28	Por ciento de CAP+CAM+OACE+Sector no Estatal que evalúan satisfactoriamente el impacto de la formación académica (maestrías, especialidades y doctorado) en el desarrollo local.	>60	60%	59-45	<4 5	VR
2.29	Por ciento de CAP+CAM+OACE+Sector no Estatal que evalúan satisfactoriamente el impacto de la superación profesional y la capacitación en el desarrollo local.	>50	50%	49-35	<3 5	VR
<b>FCE 8: Efectividad de las relaciones interinstitucionales para la gestión del posgrado.</b>						
2.31	Por ciento de satisfacción de las Entidades Provinciales, Nacionales e Internacionales en sus relaciones con la UNICA para desarrollar la actividad de posgrado.	>60	60%	59-45	<4 5	VR
2.32	Cantidad de Entidades Provinciales, Nacionales e Internacionales que tienen convenios de colaboración con la UNICA para desarrollar la educación de posgrado.	>10	10	9-5	<5	VR

### ARC 3: CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

**Objetivo 3:** Incrementar los resultados de la investigación, el desarrollo y la gestión de la innovación de manera que desempeñe la universidad un papel decisivo en el desarrollo económico y social del territorio avileño, con marcado impacto en el desarrollo local, a través de una alianza estratégica con los gobiernos municipales. (Lineamientos vinculados: 14, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 110, 156, 159, 17, 91, 117, 118, 121, 122, 133, 148, 149, 154, 163, 170, 189, 194, 231, 232, 254, 261, 264 y 273. Conceptualización, párrafos: 48, 52, 107, 113, 100, 204, 220, 223, 237. Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030, párrafos: 19, 91, 138, 140, 148, 152, 156, 157, 181, 35, 49, 65, 66, 92, 128, 153, 169, 194, 215, 216, 248.)

#### FCE 1: Estructura de proyectos (I + D + i) que responden a las prioridades nacionales y territoriales e introducción de los resultados.

No.	Indicador	SC	C	CS	I	Área
3.1	Cantidad de Proyectos Asociados a Programas en ejecución en el 2017 ( <b>PAP</b> ).	>15	15	14-8	<8	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.2	Cantidad de Proyectos No Asociados a Programas en ejecución en el 2017 ( <b>PNAP</b> ).	>7	5	3-4	<2	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.3	Cantidad de Proyectos Empresariales ( <b>PE</b> ) presentados y en ejecución en el 2017.	>15	15	12-8	<8	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.4	Cantidad de Proyectos Vinculados a Actividad No Empresariales ( <b>PVENE</b> ) presentados y en ejecución en el 2017.	>10	10	9-6	<6	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.5	Por ciento de proyectos respecto al total que son Proyectos Institucionales demandados ( <b>PI</b> ) en ejecución.	<20	20%	21-25	>2 5	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.6	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia	>2	2	1	<1	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.7	Monto total de financiamiento y recursos en CUC captados de fuentes internacionales.	>10 000	10 000	9 999-7 000	<7 00 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.8	Monto total de financiamiento y recursos en CUC captados de fuentes nacionales.	>20 000	20 000	19 999- 15 000	<1 5 00 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.

3.9	Ingresos por comercialización de productos y servicios de la investigación y desarrollo en CUC.	>15 000	15 000	8 000- 10 000	<8 00 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.10	Ingresos por comercialización de productos y servicios de la investigación y desarrollo en CUP.	>15 0 000	150 000	149 999- 80 000	<8 0 00 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
<b>FCE 2: Visibilidad de resultados científicos y su impacto</b>						
3.11	Cantidad de Premios Nacionales de la <b>ACC</b> .	>2	2	1	<1	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.12	Cantidad de Premios Provinciales del <b>CITMA</b> obtenido.					VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.13	Cantidad de Premios Ramales de OACE y otros premios.	>2	2	1	<1	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.16	<b>Por ciento</b> de premios obtenidos del Fórum de Ciencia y Técnica a nivel municipal del total otorgado.	>75	75%	74-50	<5 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.17	Cantidad de publicaciones en el <b>Grupo 1</b> (WoS, SCOPUS).	>35	35	35-25	<2 5	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.18	Cantidad de publicaciones en el <b>Grupo 2</b> (Bases de datos Internacionales: INSPECT, COMPENDEX, BIOISIS, MEDLINE, CHEMICAL ABSTRACC, CAB-1 y SCiELO).	>50	50	40-50	<4 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.19	Cantidad de publicaciones en el <b>Grupo 3</b> (Ba de datos ibero-latinoamericanas: CLASE, PERIODICA, REDALCYC, LILACAS, IME, ICYT, AGRCIS y DOAJ).	>85	85	85-70	<7 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.20	Cantidad de publicaciones en el <b>Grupo 4</b> .	>13 0	130	130- 100	<1 00	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
<b>FCE 3: Decisiva influencia en el proceso de gestión y aprobación de proyectos</b>						

para el desarrollo local.						
3.21	Monto total de financiamiento y recursos en CUC captados en función de proyectos para el desarrollo local.	>50 000	50 000	49 999- 30 000	<3 0 00 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.22	Monto total de financiamiento y recursos en CUP captados en función de proyectos para el desarrollo local.	>10 0 000	100 000	99 999- 70 000	<7 0 00 0	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.23	Cantidad de tecnologías y capacidades de absorción introducidas para el desarrollo local	>10	10	9-6	<6	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.24	Cantidad de municipios que introducen al menos una tecnología y capacidades de absorción en función del desarrollo local	>6	6	5-4	<4	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.25	Cantidad de tecnologías y capacidades de absorción introducidas para el desarrollo local en el Municipio Morón.	>2	2	1	<1	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.26	Cantidad de tecnologías y capacidades de absorción introducidas para el desarrollo local en el Municipio Florencia.	>2	2	1	<1	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.27	Cantidad de tecnologías y capacidades de absorción introducidas para el desarrollo local en el Municipio Venezuela.	>2	2	1	<1	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.
3.28	Cantidad de tecnologías y capacidades de absorción introducidas para el desarrollo local en el Municipio Baraguá.	>2	2	1	<1	VR, Facultades, CUM-FUM, Bioplantas.

#### ARC 4: RECURSOS HUMANOS

**Objetivo 4:** Aumentar la motivación, preparación y el compromiso de los profesores, investigadores, trabajadores y cuadros en función de ser verdaderos activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista y contribuir a elevar los niveles de excelencia del claustro y de la organización. (Lineamientos vinculados: 103, 104, 117, 118, 122 y 269. Objetivos del Partido vinculados: 42, 47, 50, 56, 66, 73, 74 75, 76, 77, 78,79 y 82).

<b>FCE 1: Claustro de prestigio, comprometido y motivado.</b>						
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>SC</b>	<b>C</b>	<b>CS</b>	<b>I</b>	<b>Área</b>
4.1	Por ciento de planes individuales verificados que muestran concreción de aspectos estratégicos del eslabón al que se subordinan.	>80	80%	79-70	<70	Direc. RH
4.3	Por ciento de reducción de bajas en el claustro respecto al año anterior.	>7	7%	6-5	<5	Direc. RH
4.4	Por ciento de PT+PA respecto al total de profesores a tiempo completo.	>35	35%	34-30	<30	Direc. RH
4.5	Por ciento de Doctores respecto al total de (PT+PA+As) a tiempo completo.	>25	25%	24-20	<20	Direc. RH
4.6	Nivel de satisfacción del Consejo Universitario con la correspondencia entre los profesores jubilados reincorporados con las necesidades de la Universidad.	>80	80%	79-70	<70	Direc. RH
4.7	Profesionales de la producción y los servicios incorporados al claustro con pertinencia y alta experiencia profesional.	>5	5	4-3	<3	Facultades
4.8	Por ciento de recién graduados que cumplen satisfactoriamente la formación básica planificada.	>90	90%	89-80	<80	Facultades
4.9	Por ciento de bajas al concluir la preparación y servicio social de los recién graduados.	<10	10%	11-20	>20	Facultades
4.10	Por ciento de preparación del claustro previsto, en las actividades de Seguridad y Defensa Nacional y Reducción de desastres,	>97	97%	96-90	<90	Facultades
4.11	Por ciento de cumplimiento de las acciones del plan de capacitación y desarrollo.	>85	85%	84-75	<75	Direc. RH
<b>FCE 2: Efectividad en el cumplimiento de la política para el trabajo con los cuadros y reservas</b>						
4.15	Por ciento de la composición de	>20	20%	16	16<	Dpto. Cuadros

	cuadros negros y mestizos					
4.16	Por ciento de mujeres en cargos de dirección	>50	50%	47-49	<47	Dpto. Cuadros
4.17	Por ciento de cuadros que cumplen con los requisitos técnicos para ocupar el cargo	>57	57%	54-56	<54	Dpto. Cuadros
4.18	Por ciento de cuadros de dirección con el grado de Doctor en Ciencias	>32	32%	30	29<	Dpto. Cuadros
4.19	Por ciento de estabilidad de los cuadros en sus cargos	>70	70%	66-69	<66	Dpto. Cuadros
4.20	Por ciento de estabilidad de los Jefes de Departamentos docentes	>60	60	58-59	<58	Dpto. Cuadros
4.21	Por ciento de cuadros con al menos dos reservas identificadas	>95	95%	94-90	<90	Dpto. Cuadros
<b>FCE 3: Consolidación de una cultura de calidad en profesores, trabajadores y cuadros, adquirida y demostrada.</b>						
4.22	Cantidad de comprobaciones realizadas a la implementación del sistema de gestión de la calidad.	>9	9	8-7	<7	Dpto. Gest. Univ.
4.23	Por ciento de comprobaciones al sistema de gestión de la calidad con resultados favorables.	>70	70%	69-60	<60	Dpto. Gest. Univ.
4.24	Cantidad de acciones de capacitación en función de la consolidación de una cultura de calidad.	>12	12	11-9	<9	Dpto. Gest. Univ.

<b>ARC 5: INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMATIZACIÓN.</b>						
<b>Objetivo 5:</b> Lograr el mejoramiento y confiabilidad de la gestión de los procesos sustantivos con el uso de las tecnologías de la información, la comunicación y el apoyo a los servicios académicos potenciando las buenas prácticas en seguridad informática.						
<b>FCE 1: Empleo creciente de las tecnologías educativas en función de la formación y la investigación científica.</b>						
<b>N o.</b>	<b>Indicador</b>	<b>S C</b>	<b>C</b>	<b>C S</b>	<b>I</b>	<b>Área</b>
5.3	Cantidad de nuevos materiales bibliográficos por carreras para incrementar el fondo en la biblioteca virtual.	> 2 2 0	2 0	10 - 20	< 1 0	Departamentos, CE
5.4	Cantidad de nuevos materiales bibliográficos por programa de posgrado académico para incrementar el fondo en la biblioteca virtual.	> 1 1 0	1 0	5- 10	< 5	Departamentos, CE
5.5	Cantidad de nuevos materiales bibliográficos por proyectos de investigación para incrementar el fondo en la biblioteca virtual.	> 5	5	4- 3	< 3	Departamentos, CE
5.6	Cantidad de aportes trimestrales al observatorio por líneas priorizadas de la ciencia como contribución al desarrollo local y territorial.	> 3	3	2	< 2	Departamentos, CE
<b>FCE 2: Crecimiento, estabilidad y efectividad de los servicios informáticos de soporte a los procesos sustantivos</b>						
5.8	Nivel de satisfacción de los usuarios con el	> 8 8	8 0	79-70	< 7	VRP

	funcionamiento de los servicios informáticos.	0	%		0	
5.9	Por ciento de servicios locales con visibilidad desde la Red Universitaria	> 85	85 %	84-80	< 79	DRySI, DGIC
5.10	Cantidad de nuevas aplicaciones informáticas introducidas para la gestión de los procesos sustantivos.	> 3	3	2	< 2	FCl, DRySI, Bioplasmas, DGIC
5.11	Cantidad de recursos financieros captados por la comercialización de software y servicios informáticos.	> 30000	30000	29000 - 20000	< 20000	FCl, DRySI, Bioplasmas, DGIC
5.12	Cantidad de laboratorios con dualidad de Sistemas Operativos instalados.	> 5	5	4-3	< 3	FCl, DRySI
5.13	Por ciento de Controles Internos a la Seguridad informática con resultados satisfactorios.	> 90	90 %	89-85	< 85	Facultades, DRySI, Bioplasmas, DGIC
5.14	Por ciento de controles externos a la seguridad informática con resultados satisfactorios.	> 90	90 %	89-85	< 85	Facultades, DRySI, Bioplasmas, DGIC
5.15	Cantidad de productos informáticos y de información certificados y	> 10	10	9-5	< 5	FCl, Bioplasmas, DRySI, DGIC, DCI



	registrados en el año.					
<b>FCE 3: Crecimiento y efectividad de la comunicación institucional.</b>						
5.16	Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con el aporte de la comunicación institucional como cobertura a las actividades que se realizan en la universidad, el territorio y el país	> 90	90 %	89 - 85	< 85	VRP
5.17	Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con la pertinencia de la imagen visual diseñada para la institución y sus áreas.	> 90	90 %	89 - 85	< 85	VRP

#### **ARC 6: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

**Objetivo 6:** Asegurar con calidad y racionalidad los procesos sustantivos de la educación superior, a través de una elevada efectividad de la gestión contable - financiera y de la información para la toma de decisiones, identificando los riesgos y vulnerabilidades a partir del sistemático autocontrol que permita el desarrollo de acciones para la reducción de los hechos de indisciplina, delitos y manifestaciones de corrupción. (Lineamientos 01, 04, 07, 08, 10,12-15, 23, 24, 30, 31, 34, 56, 65, 64, 96,113, 116-128, 165 y 166).

#### **FCE 1: Mejoramiento continuo de las condiciones físicas y ambientales**

No	Indicador	SC	C	CS	I	Área
6.1	Por ciento de cumplimiento del plan de mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales.	>90	90%	89-85	<85	Dpto. Inv. Mtto.
6.2	Por ciento de miembros del Consejo de Dirección que muestran satisfacción con la implementación de la estrategia medioambiental.	>90	90%	89-85	<85	Dpto. Inv. Mtto.

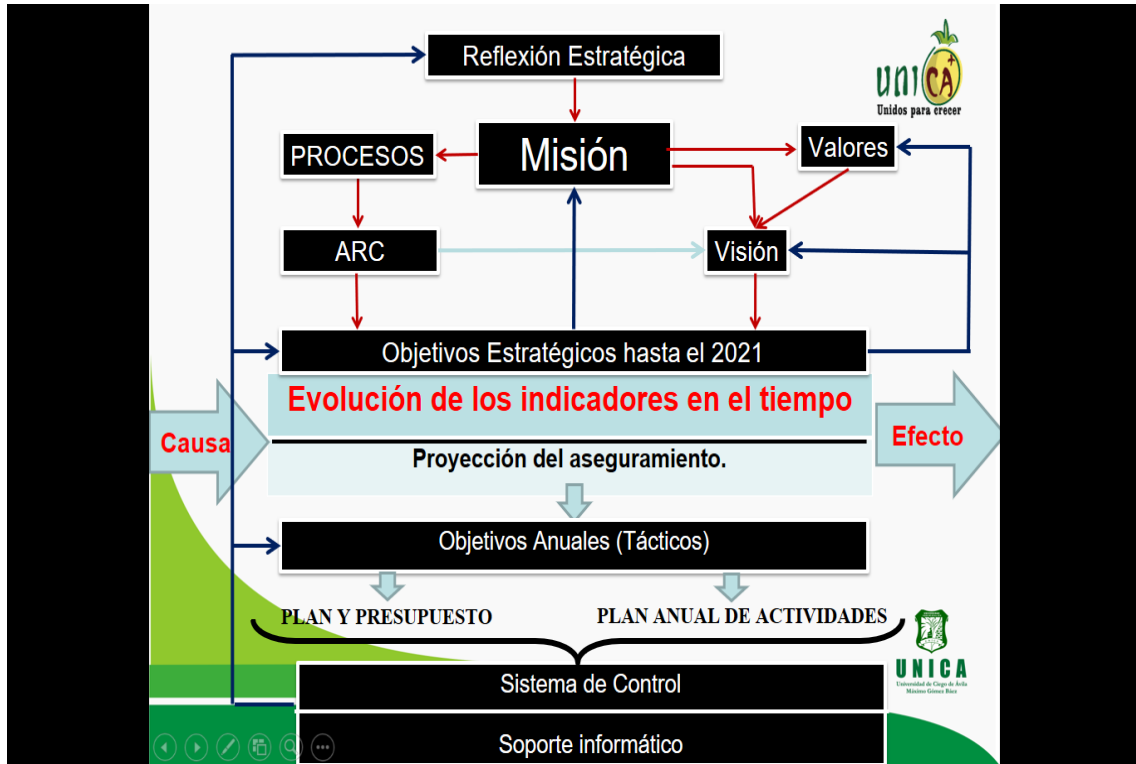
#### **FCE 2: Efectiva gestión de los portadores energéticos y el ahorro.**

6.3	Por ciento de controles internos y externos a la actividad de planificación y control al uso eficiente de portadores energéticos, con resultados satisfactorios	-	100%	99-95	<95	Dpto Serv. Grles.
<b>FCE 3: Oportunidad y pertinencia de los aseguramientos los servicios y el almacenamiento de recursos.</b>						
6.5	Nivel de satisfacción de los miembros del Consejo de Dirección con la oportunidad de la respuesta a las solicitudes de aseguramiento o servicios.	>90	90%	89-80	<80	Dpto de Admón. Int.
<b>FCE 4: Efectiva ejecución del presupuesto.</b>						
<b>FCE 5: Elevada disciplina financiera.</b>						
6.12	Por ciento de acciones económicas con respaldo de contrato.	-	100%	-	<10 0	Direc. Serv. Adm.
6.13	Por ciento de contratos incumplidos con la reclamación oportuna.	-	100%	-	<10 0	Direc. Serv. Adm.
6.14	Por ciento de contratos bien dictaminados según criterios del Comité de Prevención.	>95	95%	90-94	<90	Direc. Serv. Adm.
6.15	Cantidad de multas pagadas por indisciplinas financieras.	-	0	1	>1	Direc. Econ.
6.16	Cantidad de cuentas por pagar excedidas de tiempo límite.	-	0	1	>1	Direc. Econ.
6.17	Por ciento de controles internos y externos realizados a la actividad de contratación con resultados satisfactorios.	-	100%	-	-	Direc. Serv. Adm.
<b>FCE 6: Confiabilidad y oportunidad en la información para la toma de decisiones.</b>						
6.18	Por ciento de cumplimiento de las informaciones desde la UNICA demandadas en el Sistema Estadístico Nacional.	-	100%	-	-	Dpto Planific. y Estadística
6.19	Por ciento de cumplimiento de las informaciones desde las áreas a la UNICA demandadas en el Sistema	-	100%	-	-	Dpto Planif. y Estadística

	Estadístico nuestro.					ca
<b>FCE 7: Efectividad en el proceso de autocontrol para la reducción de hechos de indisciplina, delitos y manifestaciones de corrupción.</b>						
6.20	Por ciento de verificaciones a la seguridad y protección de sustancias peligrosas con resultados satisfactorios.	-	100%	99-80	<80	Direc. Seg. Protec .
6.21	Por ciento de agentes de seguridad y protección y Jefes de Brigadas contra incendio que reciben la capacitación establecida que los certifica para sus funciones.	-	100%	99-80	<80	Direc. Seg. Protec .
6.22	Por ciento de reducción de los hechos delictivos respecto al año anterior y sus impactos negativos en la organización.	>20	20%	19-10	<10	Direc. Seg. Protec .
6.23	Cantidad de documentos clasificados perdidos o extraviado.	-	0	1	>1	Direc. Seg. Protec .

Anexo 2

Esquema reflexión estratégica





### **Estrategia ambiental de la UNICA (2011 – 2015)**

#### **OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA AMBIENTAL**

La Estrategia Ambiental de la UNICA tiene como objetivo contribuir a desarrollar y promover la cultura en profesionales, estudiantes, y sociedad en general, propiciando además la búsqueda de vías interdisciplinarias para el desarrollo de la gestión ambiental, e incentivando la mejora continua del desempeño de los procesos sustantivos de la Universidad.

#### **ALCANCE DE LA ESTRATEGIA AMBIENTAL**

##### **MISIÓN**

La Estrategia Ambiental responde a los intereses de esta Institución Universitaria y se propone, mediante la formación integral y continua de profesionales y estudiantes, la actividad científico-técnica y la extensión universitaria, contribuir a la mejora permanente de la situación ambiental en la universidad y el desarrollo sostenible de la sociedad cubana, con liderazgo Territorial en el campo medioambiental a través de propuestas de soluciones que sean creativas y autóctonas, a problemas nuevos y existentes.

##### **VISIÓN**

Una Universidad:

- comprometida con la conservación del Medioambiente y el uso racional de los recursos
- de excelencia en el desarrollo de la mejora continua del estado ambiental de la propia institución, mediante la integración de todos los procesos sustantivos con ese propósito y por el impacto sobre la sociedad, de sus resultados científico técnicos en esta rama

## **POLÍTICA AMBIENTAL**

- La Política Ambiental de la Universidad es aplicable a todos los procesos sustantivos de la Institución y de conocimiento de todos los trabajadores.
- La UNICA se compromete a desarrollar todas sus actividades a través de los siguientes principios:
  1. de prevención de la contaminación, para evitar, reducir y/o controlar los principales impactos derivados de los aspectos ambientales de las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos de la Universidad.
  2. de cumplimiento con la mejora continua y la prevención con la legislación y reglamentación ambiental vigente aplicable a los CES y con otros requisitos que el Centro defina o le sean señalados por otras partes interesadas.
  3. de identificación y evaluación de los impactos ambientales generados en cada uno de los procesos de la Universidad, mediante el Diagnóstico Ambiental periódico y sistemático, donde se pueda constatar el nivel alcanzado en aras de la mejora continua en el ámbito ambiental.
  4. de información, sensibilización y comprometimiento a toda la comunidad universitaria sobre el mejoramiento continuo de la gestión ambiental, la mitigación de los impactos ambientales negativos generados en cada proceso y los riesgos laborales que pueden afectar la salud.
  5. de prevención del consumo excesivo de los recursos naturales (energía, agua y materias primas) mediante la mejora en la gestión.
  6. de comunicación a toda la comunidad universitaria la política y las bases de la actuación ambiental del Centro, implicándolos y haciéndolos participar con diferentes niveles de responsabilidad.
  7. de revisión y actualización periódica de la política, objetivos y metas ambientales de la universidad, de forma tal que se correspondan con las actividades desarrolladas en el Centro y las impulsen.

## **PROPUESTA ESTRATEGIA DE TRABAJO (2011 – 2015)**

En la búsqueda de metas alcanzables a corto plazo, se considera recomendable una reformulación de los objetivos declarados en la Estrategia Ambiental de la limitando su alcance a 4 Direcciones de Trabajo de alta prioridad, en la que de una forma u otra todas las áreas han de estar comprometidas a participar.

De esa manera, la Estrategia Ambiental (2011 – 2015) contempla las siguientes Direcciones de trabajo:

### **Direcciones Estratégicas de Trabajo**

- ✚ FORMACIÓN DEL PROFESIONAL

- ✚ EDUCACIÓN DE POSTGRADO
- ✚ CIENCIA Y TÉCNICA
- ✚ EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
- ✚ Estrategia para eliminar la contaminación

Cada Dirección de Trabajo tiene definidos objetivos, criterios de medida y acciones. Para estas últimas también se encuentran definidos responsables, participantes y fecha de cumplimiento, aunque estos últimos aspectos no aparecen en este documento.

### ✚ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: FORMACIÓN DEL PROFESIONAL

**Objetivo:** Lograr un egresado universitario, poseedor de cultura y habilidades en los problemas medioambientales, siendo capaz de participar de forma eficaz en el desarrollo sostenible del país, tomando como base las características del objeto de su profesión.

#### **Criterios de medida:**

1. En la evaluación de la culminación de los estudios de las carreras, los estudiantes pueden demostrar capacidad para resolver problemas con enfoque integral que considera la dimensión ambiental, de acuerdo con las características del modelo del profesional.
2. Se abordan, con enfoque multidisciplinario, los problemas medioambientales desde cada disciplina.
3. Se abordan con enfoque interdisciplinario los problemas medioambientales a nivel horizontal desde 1er año.
4. Existen grupos científicos estudiantiles con la temática medioambiental en cada carrera .
5. Se comprueba periódicamente la inclusión efectiva de la dimensión ambiental en las actividades curriculares y extracurriculares de la FUM.

#### **Acciones:**

1. Incluir en los seminarios a dirigentes y reservas del Instituto hasta nivel de Jefe de Disciplina, actividades sobre la importancia de la problemática ambiental en la formación de los profesionales.

2. Incluir en los Proyectos Educativos de cada año el tema ambiental como característica inherente del trabajo educativo del profesor.
3. Realizar el diagnóstico del contenido ambiental y de las estrategias de su introducción en los Planes de Estudio.
4. Analizar en las Comisiones de Carrera a nivel de facultad y en los Colectivos de año los resultados del estudio diagnóstico y elaborar una estrategia metodológica para introducir o mejorar la aplicación de la dimensión ambiental en cada carrera.
5. Realizar visitas de control de la aplicación de la estrategia a las diferentes facultades

#### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: EDUCACIÓN DE POSTGRADO

**Objetivo:** Garantizar la interdisciplinariedad, la excelencia, la pertinencia socio-cultural y la dimensión ambiental en la educación de postgrado.

#### **Criterios de medida:**

1. Disponer en el subsistema de postgrado académico Temáticas de perfil medioambiental que incluya Diplomado, Maestría. y Doctorado.
2. Lograr la participación de extranjeros en los cursos que se impartan.
3. Mantener no menos de 3 cursos cortos de perfil ambiental para ofrecer permanentemente, propiciando el cubrimiento de necesidades nacionales.

#### **Acciones:**

1. Realizar un diagnóstico del contenido ambiental de los postgrados académicos que actualmente se imparten en la universidad.
2. Propiciar la interdisciplinariedad de las áreas en las actividades y contenidos de los postgrados académicos que actualmente se imparten o se programan impartir en la Universidad que tengan como propósito fundamental la problemática ambiental, propiciando una estrecha colaboración entre las áreas.
3. Introducir la educación ambiental como parte de la formación de los adiestrados, con la participación de todas las facultades con enfoques, temas o asignaturas.



## **EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

**Objetivo:** Extender la influencia y la interacción de la Universidad con su medio social (interno y externo) para preservar, desarrollar, promover y difundir la educación ambiental en un sentido amplio, consolidando al centro como Centro de Desarrollo Cultural.

### **Criterios de medida:**

1. Existe permanentemente al menos un Proyecto Comunitario de carácter interdisciplinario.
2. Se divulgan sistemáticamente en el ámbito territorial las actividades vinculadas al medio ambiente.
3. Se reconoce el papel protagónico de la Universidad en organizaciones vinculadas con la temática del medio ambiente.

### **Acciones:**

1. Crear y mantener actualizado un Mural del Programa en la residencia estudiantil.
2. Consolidar un plan de acciones comunitarias de alcance municipal.
3. Activar un Grupo Estudiantil del Medio Ambiente e incorporarlo a los a la solución de Problemas comunitarios intra y extramuros.
4. Organizar en conjunto con la VRIP y ejecutar anualmente el Taller Estudiantil sobre Medio Ambiente.

## **Estrategia para la contaminación ambiental**

**Objetivo:** Lograr el trabajo constante por el mejoramiento continuo de las condiciones de vida y trabajo de la Universidad.

### **Criterio de medida:**

1. Continuar con el Diagnóstico del Desempeño Ambiental de la Universidad
2. Cumplir con las regulaciones ambientales y sanitarias vigentes en el país aplicable a la Educación Superior.
3. Continuar con la mejora en la gestión de los desechos sólidos.
4. Cumplir la disciplina tecnológica y buenas prácticas establecidas para el proceso o actividad de laboratorios y talleres de las facultades y áreas centrales.

5. Mantener adecuadas las condiciones higiénico-sanitarias en el ambiente laboral y cumplir con las medidas de protección a los trabajadores y estudiantes.
6. Tener aprobados planes de contingencia ante riesgos ambientales.
7. Lograr el uso eficiente de recursos: agua, energía, materias primas e insumos.
8. Obtener una percepción positiva de la comunidad circundante u de las autoridades del gobierno local sobre el desempeño ambiental de la Universidad.

**Acciones:**

1. Continuar con el Diagnóstico Ambiental para la mejora continua en el Instituto.
2. Continuar con la identificación y registro de las regulaciones ambientales vigentes aplicables a la entidad.
3. Efectuar controles bacteriológicos periódicos al agua de consumo humano.
4. Identificar salideros de agua a partir de la evaluación de los sistemas hidráulicos y su mantenimiento, para su eliminación paulatina a partir de los recursos existentes.
5. Continuar con el estudio de las características de los residuales líquidos en la Universidad para comprobar su cumplimiento con la legislación vigente.
6. Continuar con el estudio de fuentes emisoras de ruido, realizar mediciones y evaluar el cumplimiento de la legislación vigente.
7. Realizar una caracterización de los residuales sólidos y establecer un sistema de Gestión de Desechos.
8. Mantener actualizados el inventario de productos dentro de la categoría de peligrosos. Evaluar cumplimiento de las normas de almacenamiento.
9. Organizar y efectuar Talleres Estudiantiles y actividades con la comunidad externa sobre medio ambiente en saludo al Día Mundial del Medio Ambiente).

10. Cumplir con las tareas establecidas en el plan de acción como resultado del diagnóstico.

Anexo 4

Fotografías IV Talle de Impacto UNICA







## Entrevistas

### ENTREVISTAS

<b>Título</b>	FEU – compromiso con la Responsabilidad Social Universitaria
<b>Tipo de Investigación</b>	Entrevista no estructurada
<b>Resumen</b>	<p><b>Entrevistador:</b> Hola buenos días hoy 12 de mayo nos encontramos acompañados del señor Jasiel Delgado Isaac, secretario de la juventud, bueno Jasiel quiero que nos cuente un poco en que consiste realmente tu cargo aquí en la FEU, que actividades son las que realizan de impacto con la sociedad, cuales son las actividades las tareas, actividades de impacto en la sociedad de ciego de Ávila y sus provincias.</p> <p><b>Entrevistado:</b> Hola Karen quiero explicarte realmente que soy el secretario de la FEU, la FEU es la que tiene el encargo social, de representar a todo el estudiantado hoy los estudiantes pertenecen a la FEU, viceversa a la juventud, que la juventud en la minería; son la vanguardia de la juventud. Bueno todo esto inicia desde septiembre es un proceso de selección desde las brigadas hasta la universidad se realizan brigadas en salud, se realizan actividades el día de los cumpleaños de la FEU son en Diciembre, el próximo diciembre la FEU cumple 95 años, se realizan actividades de actos de reconocimiento el 17 de noviembre, se realiza el abanderamiento del contingente pedagógico, que son estudiantes de diferentes carreras de segundo a cuarto año que tienen</p>

el encargo de impartir docencia en la secundaria en los preuniversitarios, en los politécnicos de enseñanza profesional, en el mes de marzo se realizan actividades en salud en homenaje al aniversario de los sucesos del 13 de marzo y las actividades para el 4 de abril nuestra universidad este año fue sede del taller de tareas de impacto social.

**Entrevistador:** Todas esas actividades, esas brigadas que realizan tienen lugares específicos, o se realizan en cualquiera de las 11 ciudades de Cuba.

**Entrevistado:** Haber el taller nacional de tareas de Impacto social, por todos los Resultados de la FEU y la Juventud en la Universidad fue que se decidió que la sede fuera Ciego de Ávila como provincia. Las actividades se realizan a nivel de país, lo que todas las universidades le ponen su sello distintivo, en el mes de mayo se realizaron actividades por 55 cumpleaños de jóvenes comunistas que cada vez que se realiza un año cerrado se realizan todo este tipo de actividades.

**Entrevistador:** Este año corrimos con la suerte de que dicha actividad se realizara aquí en nuestra Universidad Ciego de Ávila.

Muy interesante tuve la oportunidad de compartir esta experiencia y veo que todos los jóvenes en realidad del país están interesados en el desarrollo económico, social, ambiental de la organización; en este caso de cada universidad, y conversaba con alguno de ellos, me contaban que ellos lo hacen porque les nace, no por algún incentivo, ni porque les pagan; entonces es algo muy interesante que va creciendo en la sociedad.

**Entrevistado:** Nuestra universidad tiene varios proyectos, tiene el proyecto corazón universidad,

proyecto de la cazuela, la UNICA en la comunidad.

**Entrevistador:** En que consiste cada uno de esos proyectos con la sociedad.

Entrevistado: Bueno corazón universidad es producto de la facultad de ciencias pedagógicas que se desarrolla en la casa de amparo familiar, en la casa de pediatría en la casa de ancianos, se realizan actividades culturales, deportivas, recreativas, se le llevan obsequios, payasos a los niños, artistas aficionados nuestros de diferentes carreras, que pertenecen al movimiento de artistas aficionados, al igual que la cazuela la hamaca, la UNICA en la comunidad es el más habitual que se hace en cada una de las comunidades de nuestra provincia, esta ultima la realizamos en la loma la carolina, maidite, en el tercer frente, en vicente, en el municipio ciego de Ávila, aguazan, en modesto rey que la tenemos acá cerca, también tenemos actividades con la escuelita primaria Nieto López aquí cerca de la comunidad.

**Entrevistador:** Es muy interesante todas estas actividades porque ustedes las hacen a profundidad y llegan a cada uno de los corazones de las personas en la sociedad, es una tarea ardua y de constancia. Otra pregunta todos los estudiantes de cada facultad hace parte de estas actividades.

**Entrevistado:** Todo el mundo está poniendo su granito de arena, cada quien en el momento que le toca, los artistas aficionados son de todas las facultades, de las siete facultades que contamos.

**Entrevistador:** Ellos tienen de repente alguna constancia que les certifique que han participado durante el año en estas actividades comunitarias.

**Entrevistado:** Se les entregan reconocimientos a los



artistas más destacados a los estudiantes, porque cada actividad recreativa cultural social va acompañada de los proyectos sociales, de la droga, de las actividades de educación sexual.

**Entrevistador:** También me hablaron de unos censos que ustedes realizan en qué consisten esos censos

**Entrevistado:** Son actividades de impacto social que nos da la tarea la dirección del partido y el gobierno en la provincia y nuestros estudiantes se involucran, dígame el censo, la campaña epidemiológica que los estudiantes fumigan en la semana los fines de semana, los estudiantes de contabilidad que tuvieron un trabajo arduo con la contraloría pública en cada una de las empresas destinadas los estudiantes de derecho de la fiscalía que hay un contrato firmado.

**Entrevistador:** Los voluntariados que se realizan en la zona de campo la recolección de fruta en que consiste

**Entrevistado:** Se realizan trabajos voluntarios dígame la palabra motivados porque los estudiantes se sienten motivados a realizar una actividad específica ya sea cultural, deportiva recreativa en cada una de las comunidades se reconoce a los más destacados, se puede realizar por ejemplo recogida de papa en la empresa de cultivos varios la cuba, frutas en el mandí, también pertenece a esta empresa, en sangili.

**Entrevistado:** Ok Jase! interesantes todas estas actividades de las cuales me ha contado un poco las cuales realizan con la sociedad me alegra que tengan claro cada uno de los indicadores y objetivos mensuales los están materializando en todas estas acciones muchas gracias.

<b>Palabras Clave</b>	Impacto social, actividades, desarrollo económico, comunidad.
-----------------------	---

<b>Título</b>	Entrevista Grupal a los alumnos segundo año de Administración de Turismo.
<b>Tipo de Investigación</b>	Estructurada Grupal
<b>Resumen</b>	<p><b>Entrevistador:</b> Hola chicos mi nombre es Karen Viviana Manrique Rico estudiante de último año administración de empresas, me encuentro en su universidad realizando una investigación sobre el análisis de la RSU en la Universidad Ciego de Ávila Cuba, y pues los visito con el motivo de que interactuemos un poco y me colabores brindándome información, les realizare preguntas y ustedes me ayudaran brindándome esa información necesaria para mi investigación muchas gracias. La pregunta dice ¿tienen conocimientos sobre el concepto de responsabilidad social empresarial o responsabilidad social universitaria sí o no y cuál es el conocimiento que tienen? Entonces quien me va a colaborar con esa</p>

primera pregunta.

**Entrevistador 2:** Conoce lo que es responsabilidad social empresarial o lo que es responsabilidad social universitaria, sí o no, si es no dicen no si es si tienen que explicar, explican.

**Entrevistador:** No quiero un concepto como tal extraído de un libro si no lo que ustedes tienen en su cabeza lo que han aprendido en la trayectoria de la carrera, lo tienen que haber visto. No hagan quedar mal al profesor por favor. ¿Quién me quiere colaborar?

**Entrevistador 2:** Sin miedo conocen ese concepto de responsabilidad social universitaria.

**Entrevistado:** Exactamente un concepto fijo de lo que es responsabilidad social universitaria no lo conozco quizá porque no me lo han impartido todavía, pero si más o menos comprendo lo que es la responsabilidad social universitaria, es toda en nuestro caso de Cuba lo llamamos extensión universitaria, son todos los proyectos que se desarrollan para que la universidad apoye a las comunidades vecinas para que la universidad colabore en diferentes momentos que son

importantes para no se ayudar a la violencia de género , para para los niños con diferentes discapacidades para para esas cosas.

**Entrevistador:** Quien más quiere dar un aporte.

**Entrevistador 2:** Alguien mas que quiera aportarle así o quizá de los organismos actuarios, lo digo de esta manera o otra cosa que haga con ustedes que crean que es responsabilidad social universitaria.

**Entrevistador:** o cual es la responsabilidad que tiene una empresa para con su personal para sus directivos, algo una idea.

**Entrevistador 2:**Ustedes vieron estratégica, ustedes vieron algo de lo que tenían que hacer, que ustedes hablan es de la diferenciación la sostenibilidad, productibilidad en ese derecho quizá el concepto de responsabilidad porque es investigación algo que ustedes utilizan para algo, pero hay cosas que ustedes se tienen que asociar o se deben acordar entre ustedes si no dicen que no , como ustedes quieran, la idea es dar la información real de lo que hay cuando ustedes quieran damos la opción de algunas cosas. Si la han visto en la asignatura si se les

da en el currículo si la ven en la actividad que ustedes quieren.

**Entrevistado:** yo entiendo algún aspecto de la responsabilidad de compartir un sueldo a sus trabajadores y que eso va bajando a la economía familiar, la economía esa de esa vivienda, también tiene la responsabilidad si sufren algún accidente de trabajo como sustentarle ese accidente de trabajo o contribuir económico o quizás moralmente.

Entrevistado: eso es responsabilidad social empresarial.

Entrevistado: haber yo considero de concepto como tal no pero por lo menos la universidad se ve quizá atreves de los mismos profesores la relacione profesor alumno que ellos tienen que velar que todo estemos todo el tiempo en constante ósea intercambio por las clases que las evaluaciones de que aprendamos al igual que a nivel de doctorado sea a nivel de la universidad que se controla. Esta la responsabilidad de que toda la universidad funciona como una empresa con todos sus departamentos todos los profesores y estudiantes y que no falte el salario.

**Entrevistador:** si claro ese eso es

responsables porque cuando la universidad les brinda a ustedes docentes que están capacitados están cumpliendo con la responsabilidad social universitaria para que ustedes sean estudiantes con mucho conocimiento para la sociedad. ¿Quién más? Pasamos entonces a la segunda pregunta.

**Entrevistador 2:** yo se la voy haciendo. conoce usted algún proyecto o alguna actividad que la UNICA desarrolle con la sociedad o la comunidad que muestre compromiso social con el entorno.

Entrevistador: yo quiero oír aquí a mi compañero de la FEU que el debe saber bastante sobre los proyectos que tiene la universidad.

**Entrevistado:** Si nosotros realizamos varios proyectos para la comunidad como por ejemplo corazón universidad única en la comunidad , trabajos comunitarios , la cazuela trabajos comunitarios en la loma carolina que es un poblado cerca de aquí en modesto reyes , la clementina que es un proyecto no de la universidad si no no también de las ciencias médicas , la universidad ciencias medica que lo realizan a cuba en morón por la filial de la

universidad de ciencias médicas también se realizan proyectos comunitarios y nosotros la universidad si está encargada de proyectos comunitarios y ayudamos en lo que está a nuestro alcance a las poblaciones cercanas.

**Entrevistador:** Bueno según el conocimiento que a mí me compartieron me contaron que todos ustedes participan en estas actividades, yo voy a pasar uno a uno y cada uno me va a contar cuál es su granito de arena, cuál es su aporte y que actividad realiza que sea su extensión aquí en su ciudad ciego de Ávila. empezamos por Ricardo. Qué actividad realiza usted que cree que le da aporte a la sociedad y cada uno vaya pensando en la actividad que me van a dar a conocer.

**Entrevistado:** Aquí muy dentro de la facultad de ciencias económicas empresariales mensualmente se realizan, realizamos trabajos sobre la tuberculosis aquí en modesto reyes, entonces nosotros el grupo en general el grupo de turismo segundo año tiene una participación activa, constante, profunda en ese proyecto sobre la tuberculosis el sida, enfermedades de transmisión sexual

aquí en la escuela de modesto rey y aquí en el poblado cercano.

**Entrevistado:** Como usted también había dicho anteriormente y nosotros también en nuestro país también bueno en lo particular en nuestra provincia llevamos a cabo una campaña contra el mosquito de Haití en la cual participamos activamente todos y bueno tendremos participación valga la redundancia en fumigaciones visita a la vivienda y de esta manera mantenemos el orden el control de todo el entorno.

**Entrevistado:** Por su puesto y si hemos participado en distintas actividades por ejemplo con relación a la UNAB a los cuenta provincias que debían pagar sus impuestos y nosotros participamos como especie de captores entregando esas cartas para que ellos salden sus deudas con el estado.

**Entrevistador:** Con relación a la UNAB me dijiste que significa la sigla.

**Entrevistado:** Es la organización que establece los impuestos que se deben pagar.

**Entrevistado:** Bueno también se realizan recogidas de papa en el municipio como la cuba, en donde van un grupo de estudiantes y



ayudan a los campesinos a las recogidas de papas de alimentos para contribuir a las empresas ahí de la cuba.

**Entrevistador:** El aporte de la universidad como decía Ricardo anteriormente tenemos varios grupos uno de ellos la cazuela, donde participamos varios estudiantes universitarios esto es un grupo que se ha formado a partir de la campañas de las naciones unidas , una sobre la violencia de género y se realizan varias actividades con los niños de diferentes escuelas ósea de dibujo a estos niños y se trabaja en el consejo popular patria o muerte del municipio de morón y con la escuela Venezuela libre que queda en ciudad cuba.

**Entrevistado:** Concepción como parte de actividades la FEU se entrega todos los años se recoge por aula canastillas para bebes entonces se entrega para el primer niño que nazca el 4 de abril por ser el día de los estudiantes se le hace esa entrega en el hospital.

**Entrevistado:** también igual participamos así en las recogidas de las canastillas las babas y también Adonái , además que también

nuestra propia prácticas laborales que las realizamos en las instituciones extra hoteleras durante el primer año también contribuyeron de toda forma a la sociedad de ser investigaciones de cómo se va a desarrollando en nuestro municipio el turismo y ayudar a potenciarlo.

**Entrevistado:** algunas actividades está el contingente pedagógico, la recogida de papa también hacemos la recogida de la canastilla y otras más esas son las principales.

**Entrevistador:** Como se ha dicho anteriormente la participación grupal en la recogida de la canastilla que es entregada el 4 de abril al primer niño que nazca, a las recogidas de papa que también fue grupal ya entre otras actividades.

**Entrevistador:** Que es lo que los mueve a ustedes para participar en todo esto para la sociedad.

**Entrevistador 2:** Karen lo que está preguntando es el incentivo, conocimientos o la recompensas o reconocimientos hablo de las dos cosas de si ustedes reciben dinero o prevén de algo de eso o un regalo o ambas cosas.

**Entrevistado:** Haber un incentivo como estudiante que en las

actividades que participo una de las actividades continente pedagógico yo me pongo en el lugar de los estudiantes secundaria, primaria cuando yo no tenía profesor llegaban las pruebas finales no tenía bueno no sabía nada y las pruebas finales no las hacían en la escuela venían de la provincia y me pongo en el lugar de ellos, y no me gustaría que eso le volviera a pasar a otras personas también eso nos satisface nos da encanto, la idea es ayudar a la sociedad en lo que pueda.

**Entrevistado:** Bueno todos los años en nuestra universidad se realiza el festival de artistas aficionados donde todos participamos y recientemente tuvimos la audición para el que se hace a nivel internacional no a nivel de provincia en el cual personalmente participe en un performance que tiene que ver con el consumismo y pudimos interactuar con toda la población ya que fue el escenario nuestro fue el bulevar y la tienda el trópico y ahí muchas personas se interesaron por el tema les dimos de que hablar y de que pensar que pienso que es muy importante.

**Entrevistado:** Yo también participe

en el festival este de aficionados en obra de teatro que refleja la cubania y mi incentivo es llegar , llevar a la población una reflexión más sobre nuestra vida social, sobre lo que se debe realizar , sobre las cosas que están mal arreglarlas y también eh participado en trabajo voluntario en tareas de impacto relacionadas con los niños sin amparo filial que les hacemos llevar libros , artículos de oficina y todas las cosas que necesitan para la escuela y incentivo para ayudar a estos niños que no tienen la ayuda de un padre pero tienen la ayuda de nosotros.

**Entrevistador:** Bueno profe la mayoría de actividades que me han dicho que realizan es de impacto social no sé si alguno de ustedes tiene que me pueda hablar de algún proyecto o actividad de impacto ambiental que se realice externamente o internamente.

**Entrevistado:** Y nosotros trabajamos la asignatura de geografía y profesor que uno ve que no imparte nos lleva al cayo para recorrer las playas vemos la estructura de las playas la cademia fue la última que fuimos y como es geografía se contribuye al medio

ambiente.

**Entrevistador:** Quien más me puede dar un aporte para el desarrollo de estas actividades.

**Entrevistado:** Los trabajos voluntarios que se realizan también que aquí algunas de las tareas de impacto social que se hacen también es por las facultades , se sitúan un área para cada voluntad y se recoge todo para la limpieza , para la limpieza del agua ambientación , los chicos.

**Entrevistador:** profe entonces tenemos otra pregunta

**Entrevistador 2:** De manera general. tienen ustedes han participado en algún proyecto de índole social, de responsabilidad social empresarial o la responsabilidad social universitaria. Quien no ha participado aquí en ninguna tarea, alguno no ha participado en alguna tarea que tenga que ver con lo que ustedes han dicho, el contingente pedagógico, bien esta la dejamos para después. Bien ahora como miembros de grupos de interés que están vinculados a la universidad, escuchen ustedes conocen que actividades realiza la universidad de

impacto hacia los estudiantes, fíjense ya no de los estudiantes hacia la comunidad ósea la universidad como estructura, los profesores el colectivo de trabajadores realiza actividades para los estudiantes.

**Entrevistado:** bueno a los estudiantes más destacados a quienes participan en diferentes actividades les dan reconocimiento entre diplomas lápices, lo que puedan recopilar los profesores.

**Entrevistado:** Se le da reconocimiento al mejor estudiante de la junta y de la FEU y se le incentiva con una actividad afectiva se realizan fiestas a la espuma, se construyó una casa al estudiante allá atrás para todas las actividades que nosotros realizamos y una casa de historia, que hay como un museo para la interacción de los estudiantes.

**Entrevistador:** Actividades que hace la universidad como estrategia para los docentes.

**Entrevistado:** Dentro de esas actividades se encuentra por ejemplo la pluma de oro que es como disculpe, es la tiza de oro que es como un reconocimiento que se le da a los mejores profesores en su desempeño en las clases que le dan

	<p>a los estudiantes todo depende de cómo los estudiantes valoren la clase, la calidad que tenga el profesor.</p> <p><b>Entrevistador:</b> alguien más desea dar un aporte.</p> <p><b>Entrevistado:</b> haber aquí en diciembre es un mes cargado, para darle para estimular a los profesores ya que esta la jornada para los días de los educadores donde en esas jornadas se estimula lo que se decía la tiza de oro al alma mater. En los meses de abril se entrega el tecno joven rebelde que es aquel profesor que incondicionalmente apoya la FEU que está en cada proceso de la organización y entonces nosotros debemos reconocer diariamente a ese claustro de profesores que se prepara para darnos las mejores clases posibles.</p> <p>Entrevistador: alguien más tiene algún aporte, los chicos que no han participado saben alguna actividad, profe que otra pregunta tenemos.</p>
<p><b>Palabras Claves</b></p>	<p>RSU, RSE, extensión universitaria, sostenibilidad, universidad, proyecto, compromiso social, trabajos comunitarios, facultad ciencia</p>

	económica, facultad medicina, actividades, sociedad, artistas aficionados, trabajo voluntario, impacto social, impacto ambiental, reconocimiento
--	--

<b>Título</b>	Análisis RSU caso UNICA. Decano de Facultad de ciencias de la cultura física y el deporte.
<b>Tipo de Investigación</b>	Entrevista estructurada
<b>Resumen</b>	<p><b>Entrevistador:</b> Quisiera que nos contara un poco sobre el conocimiento que tiene usted sobre el concepto de la responsabilidad social empresarial y de la responsabilidad social universitaria.</p> <p><b>Entrevistado:</b> Bueno nuestro principal encargo social como formadores que somos, es de formar profesionales competentes y comprometidos con nuestro proceso social y que tengan una expresión en el que hacer de nuestra provincia a través de nuestras cuatro esferas de actuación que tienen nuestra carreras que son la educación física, la cultura física terapéutica, la recreación y el deporte, a través de estas cuatro esferas de actuación nosotros nos proyectamos hacia la comunidad y ahí radica nuestro principal encargo social no solamente en el proceso de</p>



formación también tenemos una responsabilidad social desde la facultad que es formar a través de las figuras de postgrado a todos los entrenadores, es decir y técnicos del deporte. Tenemos la capacidad de capacitarlos a través de las diferentes figuras de postgrado que tenemos diseñada aquí en la facultad para nuestro principal empresario que es el mayor organismo deportivo del ciego de Ávila que es el INDER que es el instituto nacional de educación física y recreación, ahí está encaminada nuestra principal encargo social que tenemos como facultad desde el proceso de formación y desde el proceso de postgrado.

**Entrevistador:** bueno profe usted ya nos contó sobre las actividades que se desarrollan hacia la comunidad ahora quiero hacerle esta pregunta ¿una iniciativa de mejora siempre tiene que estar acompañada de un buen diseño estratégico, la visión, la misión , los valores y los objetivos, cree usted que la UNICA asume esto con responsabilidad?

**Entrevistado:** Si, es decir primero nosotros tenemos, si yo creo que la principal fortaleza que tiene la

universidad, es que tiene un diseño coherente de la planeación estratégica de la universidad. por ejemplo nosotros gestionamos a la facultad las siete áreas resultado clave que tienen nuestra facultad y a partir de ahí , es decir nosotros diseñamos nuestros planes estratégicos para las diferentes actividades que realizamos dentro de la universidad, es decir sin esto no podríamos medir como nosotros vamos avanzando en el tiempo, es decir cuales son nuestro principales logros y cuáles son nuestras principales debilidades que nosotros debemos atender en nuestro proceso, si yo creo que una de las fortalezas que tenemos es el diseño de nuestro sistema de planeación estratégica dentro de la universidad eso nos permite a los directivos académicos poder encaminar y poder dirigir mejor todos los procesos universitarios tanto curriculares como extracurriculares.

**Entrevistador:** Bueno tenemos otra pregunta que considera usted que es importante la responsabilidad social universitaria como factor de éxito competitivo para las organizaciones como lo aplica para el caso de la

universidad ciego de Ávila.

**Entrevistado:** mire eh si considero que eso es muy importante es decir la competencia de nosotros como universidad se mide en el nivel de satisfacción que tienen nuestros empleadores sobre los estudiantes que nosotros entregamos a la sociedad, yo creo que el éxito de nosotros depende de esa opinión y de poder nosotros a través de su opinión poder corregir los posibles desviaciones que podamos tener en el proceso para formar cada día profesionales del deporte más competente , sin duda esa actuación de nuestros egresados puede , potenciar a la universidad dentro del territorio y le da el papel que nosotros desde la ciencia que hacemos aquí debe tener la universidad en la sociedad , es por eso que si yo considero que si es extremadamente importante.

**Entrevistador:** ok profe claro que sí, hay otra pregunta muy importante y no menos importante que la anterior , que bueno nos encontramos en un grupo de interés en este caso que es los docentes, yo quiero que usted me diga qué tipo de acciones hace la única frente a los docentes que se

caracterice la responsabilidad social universitaria o sea que , que actividades o como lo hacen que se vea reflejado en los docentes.

**Entrevistado:** Si es decir la pirámide de nuestra universidad está diseñada de manera de que cada una de las categorías docentes que tienen nuestros profesores y ausentan a nuestros profesores respondan a como debe ser ese docente universitario , es decir nosotros le ponemos mucha atención a la preparación de nuestro claustro , es decir es nuestro principal recurso , sin un claustro competitivo sin un claustro que se supera nosotros no podíamos aspirar a ningún tipo de impacto adentro ni afuera de la universidad, es por eso que nuestra principal tarea , está en la superación constante de cada uno de los claustros. Primero de identificar cada una de las necesidades de aprendizaje de nuestros profesores, eso debemos tenerlo siempre bien claro porque es lo que nos permite a nosotros poder estar superando y que nuestra pirámide de categoría docentes aumenta la pirámide de nuestra categoría docente pues tendremos un claustro mucho más

preparado.

**Entrevistador:** En cuanto al impacto medio ambiental que actividades conoce usted que realiza la universidad, seminarios, jornadas, siembra de árboles

**Entrevistado:** la universidad o mi facultad si , la dimensión medioambiental está diseñado trabajarla como una estrategia curricular dentro de la propia universidad , es decir nuestra universidad tiene varios tipos de proyectos en cada una de sus siete facultades donde la estrategia de medio ambiente pues se exprese en cada uno de esos proyectos , por ejemplo aquí nosotros tenemos un profesor que es líder de la estrategia de proyectos de medio ambiente y es el profesor ramón israel esgrin donde se desarrollan a través de los grupos científicos estudiantiles estrategias de medio ambiente encaminadas a primeramente nosotros como facultad , es decir nuestro saber se expresa en las personas puesto que entrenamos es decir preparamos a docentes para que entrenen los diferente deportes, eso nos lleva a que la propia condición humana tenemos que

respetar al medio ambiente porque si nuestros saber no son adecuados podemos dañar a la persona que es lo más preciado el medio ambiente también desarrollamos desde los deportes pues en los diferentes municipios se hacen campañas , para hábitos de salud sano a la población , para la protección de las diferentes instalaciones deportivas , desde sus céspedes desde la recolecta ce como debe recolectarse los desechos , que una vez culminado un evento deportivo pues quedan en esos lugares , es decir nuestros estudiantes participan activamente en eso y llevan esa estrategia no solamente en los proyectos , sino que solamente esa estrategia se trabaja también desde los contenidos de las asignaturas ,que eso es importante también porque cada docente tiene que saber cómo le va a dar salida a su catedra diaria a esta salida socio humanista y medioambiental para tener una buena clase si no va a tener una buena clase pero solamente con un proyecto no se resuelve eso (si señor) eso es un concepto mucho más amplio.

**Entrevistador:** Bueno profe tenemos

una pregunta qué valor le da a la cultura de la única en temas de responsabilidad social empresarial y responsabilidad social universitaria en qué grado considera que esta usted los siguientes actores, los directivos, docentes , estudiantes , administrativos , la comunidad académica el sector empresarial, la comunidad en general de calificación de uno a cinco , uno es bajo, dos es medio, tres regular, cuatro bueno, cinco excelente.

**Entrevistado:** yo considero que es bueno, cuatro es bueno es decir porque tampoco voy a decir que es excelente porque no tengo los parámetros para decir que somos excelentes todavía nos quedan muchas cosas por hacer pero creo que es bueno.

**Entrevistador:** Si señor, que sugeriría usted a la universidad para mantener o incrementar el nivel de capacidad de liderazgo en el manejo de responsabilidad social universitaria.

**Entrevistado:** Lo primero que tiene que hacer la universidad es mantener la capacitación de su claustro es su principal recurso desarrollar una ciencia pertinente dentro de la

	<p>universidad que tenga un impacto, un reconocimiento y un liderazgo con su capacidad en todo en nuestro territorio , nuestro contexto donde esta nuestra universidad y también que nuestro proceso de formación tenga los parámetros de calidad que hoy requiere la educación no solo en cuba si no en el mundo yo creo que esas dos cosas podremos llegar a que ese liderazgo sea excelente, para eso trabajamos para llegar a la excelencia. y los procesos universitarios que es bastante difícil que es bastante complicado pero que, trazando políticas, objetivos yo creo que eso se puede lograr.</p>
<p><b>Palabras claves</b></p>	<p>RSU,RSE, procesos, universidad, compromiso, competitividad y diseño estratégico.</p>