



TÍTULO: Propuesta Marco de Vinculación Corporativa Universitaria en el contexto de los ODS desde la academia: Aplicación a la Universidad en Ecuador

Autor: Álvaro Gonzalo Pizarro Rodríguez

Tutora: Dra. María Ángeles Fernández Izquierdo

Fecha: 27 de julio de 2019

## COMPORTAMIENTO ÉTICO

El abajo firmante:

Álvaro Gonzalo Pizarro Rodríguez DNI-NIF/PASAPORTE 0941267940, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Guayaquil a 27 de Julio de 2019



Álvaro Gonzalo Pizarro Rodríguez

# Propuesta Marco de Vinculación Corporativa Universitaria en el Contexto de los ODS desde la Academia: Aplicación a la Universidad en Ecuador

Pizarro Rodríguez, Gonzalo<sup>1</sup>

María Ángeles Fernández Izquierdo<sup>2</sup>

22 de julio de 2019

## Resumen

La implementación de la nueva agenda global, representada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, genera una importante oportunidad para que instituciones de educación superior, más allá del marco de iniciativas de responsabilidad social universitaria, puedan desarrollar sus capacidades académicas, investigativas y de extensión al enlazar el tradicional ejercicio académico, a un impacto mayor basado en las necesidades de la sociedad hacia la búsqueda de territorializar sus iniciativas, bajo un nuevo modelo de “vinculación corporativa” con iniciativas desde la demanda “demand driven”, para apropiarse de estrategias que permitan pasar de la centralidad hacia métodos basados en la demanda actual y el flujo para destinar las mejores capacidades en docencia, investigación y vinculación en beneficio de un impacto mayor hacia la sociedad y los entes que componen la institucionalidad académica.

**PALABRAS CLAVE:** Vinculación con la Sociedad, Responsabilidad Social Corporativa, Gobernanza Universitaria, Conductores de Demanda, Desarrollo Económico Local.

## Abstract

*The implementation of the new global agenda, represented in the Sustainable Development Goals, creates an important opportunity for higher education institutions, beyond the framework of university social responsibility initiatives, to develop their academic, research and extension capabilities by linking the traditional academic exercise, to a greater impact based on the needs of society towards the search to territorialize its initiatives, under a new model of "corporate linkage" with initiatives from the demand-driven demand, to appropriate strategies that allow passing from the centrality towards methods based on current demand and the flow to allocate the best teaching, research and linkage capacities for the benefit of a greater impact towards society and the entities that make up the academic institutions.*

**KEY WORDS:** *Linking with Society, Corporate Social Responsibility, University Governance, Demand Drivers, Local Economic Development.*

---

<sup>1</sup>Maestrante en Sostenibilidad y responsabilidad Social corporativa. Universidad Jaume Primero, Universidad Nacional de Educación a Distancia. gpizarro@yahoo.es

<sup>2</sup> Tutora de TFM. Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Jaume Primero. afernand@uji.es

## Contenido

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INTRODUCCIÓN.....   | 5  |
| 1.1   | Objetivos de la TFM.....  | 6  |
| 1.1.1 | Objetivo general .....  | 6  |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos .....   | 6  |
| 1.2   | Metodología.....  | 6  |
| 2     | MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.....  | 8  |
| 2.1   | La universidad en la actualidad .....   | 8  |
| 2.1.1 | Rol de la universidad en la sociedad .....  | 9  |
| 2.1.2 | La Universidad ecuatoriana: Situación en contexto de análisis .....   | 12 |
| 2.1.3 | Dilemas actuales.....   | 13 |
| 2.2   | Vinculación universitaria la sociedad y la cooperación territorial .....  | 15 |
| 2.2.1 | Reducción de los fondos y el camino hacia la vinculación<br>empresarial .....                                       | 16 |
| 2.2.2 | La Vinculación Universitaria: Alternativa para el Desarrollo Local  | 17 |
| 2.3   | Hacia dónde va la universidad .....   | 22 |
| 2.4   | Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la universidad .....   | 23 |
| 2.4.1 | Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....  | 23 |
| 2.4.2 | La universidad en el contexto de los ODS.....   | 24 |
| 2.5   | Marco referencia de la vinculación universitaria en Ecuador.....  | 25 |
| 2.5.1 | Contexto legal de la vinculación universitaria en Ecuador.....  | 25 |
| 2.5.2 | Elementos clave de la vinculación .....   | 26 |
| 3     | MODELO DE REFERENCIA 3M DE VINCULACIÓN CORPORATIVA PARA LA<br>ARTICULACIÓN Y COOPERACIÓN .....                      | 36 |
| 3.1   | Contexto de la propuesta.....   | 36 |
| 3.2   | Objetivos de la propuesta .....   | 39 |
| 3.3   | Acciones estratégicas.....  | 39 |
| 3.3.1 | Pasos a seguir.....   | 39 |
| 3.3.2 | Levantamiento de línea base y mapeo de actores (stakeholders)   | 43 |
| 3.3.3 | Hoja de ruta, seguimiento y retroalimentación continua .....  | 44 |
| 4     | ALINEACIÓN MULTINIVEL PARA LA VINCULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA<br>UNIVERSIDAD: MODELO DE REFERENCIA PARA ECUADOR ..... | 47 |
| 5     | CONCLUSIÓN.....   | 49 |
| 6     | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....  | 51 |
| 7     | ANEXOS.....   | 53 |

## 1 INTRODUCCIÓN

La implementación de la nueva agenda global, representada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, generan una importante oportunidad para que las instituciones de educación superior, más allá del marco de iniciativas de responsabilidad social universitaria, para que puedan desarrollar todas sus capacidades académicas, investigativas y de servicios en favor de la sociedad y enlazar el tradicional ejercicio académico, a un impacto mayor basado en las necesidades de los diversos estamentos de la sociedad y hacia la búsqueda de territorializar sus iniciativas, favoreciendo la implementación de la agenda 2030 (Martínez-Agut, 2015), creando un nuevo modelo de “vinculación corporativa” de la academia basada en iniciativas desde la demanda “demand driven” adecuada al contexto local y nacional, combatiendo la recurrente disociación que se ha manifestado en muchos países de una academia independiente a las demandas de su entorno y orientando la nueva gestión a la demanda y las oportunidades que se puedan desarrollar por medio de la articulación de redes y capacidades territoriales (Diez, 2008).

Una institución con una orientación hacia la demanda, deberá ser capaz de apropiarse de las estrategias corporativas y/o empresariales que le permitan desarrollar un cambio fundamental de la forma de operar tradicional que se ha ejercido desde la academia y tener la capacidad de pasar de la centralidad de lo que podríamos denominar también a este ámbito de métodos operacionales basados en el costo y suministro hacia una centralidad de métodos basada en la demanda actual y el flujo para destinar las mejores capacidades disponibles a través de metodologías que permitan gestionar las capacidades en docencia, investigación y vinculación, lo que demandará al interior de cada institución la generación de marcos de colaboración que tiendan a facilitar con flexibilidad, prontitud y eficiencia el uso de los recursos propios en beneficio de un impacto mayor hacia la sociedad y los propios entes que componen la institucionalidad académica (Etzkowitz, 2003).

Se espera proponer una alternativa de articulación que pueda ser replicada y adoptada por otras instituciones, aportando una visión holística del rol que tienen las universidades, priorizando las acciones que permitan aumentar el impacto y lograr el escenario propicio para la adopción de la agenda global de forma transversal, pasando de la reflexión a la acción, logrando mayor eficacia en la ayuda para el desarrollo y dando paso a una modalidad de vinculación que articule la cooperación en torno a la materialidad de la propia universidad y de los grupos de interés en cada territorio, alineando y armonizando las políticas nacionales, sectoriales y planificación de los

territorios a las prioridades de las empresas y la academia con sus áreas de conocimiento bajo el gran marco de los ODS.

## **1.1 Objetivos de la TFM**

### **1.1.1 Objetivo general**

Generar una propuesta de valor para territorializar la gestión de la vinculación corporativa universitaria como mecanismo de articulación de capacidades de cooperación y responsabilidad social adoptando la agenda 2030 de los ODS.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar situaciones que afectan el desarrollo de la vinculación corporativa en desmedro de la articulación de las capacidades de la academia basada en las prioridades territoriales.
2. Fortalecer el relacionamiento transversal con la sociedad por medio de un sistema de vinculación corporativo bajo un esquema de gestión basada en procesos multiactores desde las capacidades de la academia.
3. Implementar iniciativas transversales de vinculación que respondan a las funciones sustantivas de vinculación, docencia e investigación.

## **1.2 Metodología**

La metodología se basa en investigación/acción, sobre procesos cognoscitivos y el propósito de conseguir efectos objetivos y medibles por medio de la propuesta de incorporar las capacidades de la academia a las necesidades de los territorios y las organizaciones, basados en una metodología “*demand driven*” (England & Jones , 2014), alineándose a los ODS. Tiene un carácter participativo por los procesos de priorización y alineación. Conocer el contexto, evaluarlo y transformarlo en relación a la planificación multinivel, es parte del proceso de participación de los involucrados como grupos de interés.

El proceso se ha basado en la observación y la experimentación de proyectos piloto universitarios metodológicamente del tipo “*Capstone Design*”<sup>3</sup>, antes de abordar una temática de priorización sectorial y territorial como propuesta de iniciativa territorial de la academia. Las modalidades de intervención y propuesta de vinculación estratégica, han sido producto de la observación integral de iniciativas piloto y la articulación territorial, la entrevista con cada uno de los participantes de las primeras iniciativas

---

<sup>3</sup> Capstone Design es un curso culminante ofrecido a estudiantes universitarios en varias disciplinas en el Instituto de Tecnología de Georgia (Georgia Tech). <https://capstone.gatech.edu/>

probadas, grupos de diálogo sectorial y entrevistas grupales (Marin, Armstrong Jr , & Kays, 1999).

En cuanto al método teórico, se aplicará análisis y síntesis, análisis lógico con un enfoque de sistema.

## **2 MARCO TEORICO Y REFERENCIAL**

### **2.1 La universidad en la actualidad**

La idea de una universidad en la que se combinaran la enseñanza y la investigación en la búsqueda de la verdad imparcial alcanzó su forma clásica en la Alemania del siglo XIX, y finalmente se convirtió en el modelo dominante.

Otras características del modelo eran la libertad intelectual en investigación y enseñanza, la autonomía universitaria, el crecimiento de disciplinas independientes con sus propios estándares y prioridades, y el internacionalismo. Este concepto de universidad floreció cuando la educación era una reserva de la élite social. El informe Robbins (Robbins, 1963) buscó democratizar el modelo sin cambiarlo radicalmente, y hasta la década de 1980 la expansión universitaria estuvo contenida dentro de este patrón, con los politécnicos proporcionando un ideal alternativo.

El fin del sistema binario en 1988 reunió formas liberales y vocacionales de educación. En gran parte de Europa, a diferencia de muchos otros países avanzados, la política se opone al reconocimiento de jerarquías dentro del sistema de educación superior, aunque en realidad existen grandes variaciones de prestigio social e intelectual. La investigación se ha separado cada vez más de la enseñanza, y la concentración de los fondos de investigación amplía las divisiones dentro del sistema. Las demandas para que la investigación sea económica y socialmente relevante desafían las opiniones aceptadas de la libertad académica.

Teniendo en cuenta cómo se organizan las universidades en varios países y en diversos ámbitos académicos, resulta que el sistema universitario moderno tiene un par de características estilizadas. Las universidades se caracterizan por un cierto grado de libertad académica en el sentido de que los académicos puedan decidir sobre el tema que persiguen en sus investigaciones, y los temas que enseñan en sus cursos (Huber, 2016). Las universidades tienden a disfrutar de al menos cierto grado de autonomía tal que tienen cierta discrecionalidad para decidir, por ejemplo, sobre las citas, su plan de estudios, y varios otros temas. Una tercera característica común es que los fondos para la investigación en las universidades se basan en la revisión por pares. Por último, en la mayoría de los países, existe una especie de competencia entre las universidades para estudiantes, académicos, y la financiación.

El sistema universitario y universidades de todo el mundo han experimentado una enorme expansión en los últimos 50 a 70 años, y uno puede esperar un mayor



crecimiento en el futuro. Antes de la Segunda Guerra Mundial, alrededor de 150.000 estudiantes se matricularon en universidades de Francia, Alemania y el Reino Unido (Hobsbawm, 2013). Desde entonces, el número de alumnos ha aumentado dramáticamente: Para el año 2013, el número de estudiantes en el área metropolitana de Londres solamente ascendió a 370.000. Este aumento no se limita a Europa, pero se puede observar en todo el mundo. En un estudio sobre la expansión de la educación superior en el siglo XX, Schofer y Meyer (2005) informan que el número de estudiantes aumentó de 500.000 en el año 1900 a aproximadamente 180 millones de dólares en el año 2010. Este crecimiento se acelerará en las próximas décadas, (Calderón, 2012).

Por supuesto, hay una gran cantidad de variación entre los países e instituciones. Para mencionar sólo un ejemplo, incluso dentro de un mismo país existen diferencias significativas entre las universidades públicas y privadas. Con estas advertencias en mente, las características descritas anteriormente caracterizan las universidades modernas en el mundo. ¿Cuáles son las perspectivas y problemas para el sistema universitario para el futuro? En lo que sigue, voy a discutir algunos de los desafíos para las universidades que se plantean en la educación superior y la investigación.

Un dilema social particular en Europa fue y sigue siendo el Acuerdo de Bolonia, el gran parte por haber cambiado el acceso a la educación superior, los modelos de universidad y las discusiones y dilemas actuales entorno a la universidad Europea, entre ellas con nuevos paradigmas: ¿Qué políticas deberían seguirse para preservar el acceso democrático a la mejor educación superior y unir el talento individual con la oportunidad intelectual?

### **2.1.1 Rol de la universidad en la sociedad**

Las universidades juegan un papel importante como líderes en la enseñanza y el aprendizaje, en educación, investigación y tecnología. En las actividades docentes, las universidades brindan capacitación profesional para trabajos de alto nivel, así como la educación necesaria para el desarrollo de la personalidad. El papel de las universidades es muy importante para todos los sectores desde el punto de vista social y legal. Los graduados de todas las disciplinas también necesitan conocimientos sobre sostenibilidad.

Las universidades pueden ayudar a proporcionar los nuevos conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible en una comunidad, aumentar la conciencia pública y proporcionar condiciones previas para la toma de decisiones informadas, el comportamiento responsable y la elección del

consumidor. Se considera que las universidades han sido consideradas como instituciones clave en los procesos de cambio y desarrollo social.

El papel más importante que se les ha asignado es la producción de mano de obra altamente calificada y la producción de investigación para cumplir los objetivos percibidos. Otro papel que pueden desempeñar las universidades es la construcción de nuevas instituciones de la sociedad civil, el desarrollo de nuevos valores culturales y la capacitación y socialización de las personas de la nueva era social. En este documento, el enfoque se centrará en destacar el papel de las universidades en la transformación económica, política, social y cultural en la sociedad desde el punto de vista legal. También se discute el impacto de la educación para la transformación de la sociedad y en la formación y socialización de personas de la nueva era social en la transformación económica, política, social y cultural en la sociedad.

De forma general la universidad contribuye a:

### **1. Las universidades son motores económicos.**

Las universidades son focos de innovación y emprendimiento. En asociación con el gobierno y las empresas, la investigación académica y las tecnologías ayudan a impulsar una variedad de industrias vitales haciendo vinculación y extensión. Las universidades brindan las habilidades para competir en lugares de trabajo cada vez más globales y, a su vez, son importantes empleadores.

Todos los años las universidades contribuyen con miles de millones de dólares a sus ciudades y apoyaron al empleo (directa e indirectamente) en todos los niveles de habilidades, una investigación reciente de Universities UK (2016) muestra que tales impactos económicos son aún más pronunciados en ciudades y pueblos más pequeños. En pocas palabras: si vives en una ciudad o ciudad universitaria, lo más probable es que ya estés cosechando algunos de esos beneficios.

### **2. Las universidades pueden cambiar la cara de una ciudad.**

Como principales propietarios de tierras, las universidades son importantes inversores en el entorno construido. Los desarrollos del campus remodelan el horizonte al tiempo que proporcionan nuevas identidades cívicas. Dichos proyectos no solo se refieren a la expansión, sino que se centran cada vez más en abrir las universidades como espacios físicos y sociales para la comunidad en general.

### **3. Las universidades atraen talento global.**

Las universidades tienen una capacidad tremenda para atraer talento global a ciudades y naciones. Por dar un ejemplo las últimas cifras muestran que el 28% del personal académico de las universidades del Reino Unido proviene del extranjero. Entre 2014 y 2015, UK acogió a 125,000 estudiantes internacionales de la UE y 312,000 que no pertenecen a la UE lo que generó más de £ 25 mil millones para la economía británica.

#### **4. Conexiones internacionales**

El personal internacional y los estudiantes hacen más que solo impulsar la economía. Contribuyen a la vitalidad de sus comunidades y ayudan a desarrollar sociedades tolerantes e inclusivas. La internacionalización ayuda a crear enlaces duraderos en redes globales. La movilidad académica y las colaboraciones de investigación amplían la interacción intelectual y cultural y, al hacerlo, ayudan a desarrollar relaciones internacionales. Las universidades, en este sentido, son espacios esenciales de diplomacia blanda.

#### **5. Las universidades ayudan a abordar los desafíos sociales**

Más cerca de casa, el análisis académico proporciona a los gobiernos y comunidades locales una base de evidencia sólida para informar las políticas públicas. A nivel institucional, las universidades están bien posicionadas para ofrecer evaluaciones integrales e independientes de cuestiones que van desde la salud global hasta los impactos de AirBnB. Los académicos participan en ese trabajo no como consultores o doncellas del gobierno, sino como aliados críticos.

Las universidades también ofrecen servicios vitales a las comunidades circundantes que de otro modo serían escasos, incluido el acceso a servicios de salud, servicios culturales e incluso instalaciones deportivas, especialmente después de los recortes en la financiación del sector público. Muchas universidades también tienen museos, que están abiertos al público en todo el mundo, y organizan una serie de conferencias gratuitas para que la comunidad participe, lo cual es muy común en España o el Reino Unido.

#### **6. Las universidades fomentan la creatividad y el debate abierto, pluralista y universal.**

Las universidades apoyan una serie de actividades creativas. Estos, a su vez, generan emocionantes escenas intelectuales y artísticas que son fuertes tirones por derecho propio. Los esfuerzos artísticos y creativos pueden ayudar a poner una ciudad

en el mapa, ayudando a impulsar la competitividad global. Pero los impulsos culturales críticos de la academia también catalizan los actos necesarios de subversión y protesta que ayudan a los grupos marginados a decir la verdad al poder.

### **7. La educación superior mejora la vida.**

Lo más fundamental es que no debemos perder de vista el hecho de que el acceso a la educación superior mejora la vida. Mejora el autoconocimiento, las oportunidades de empleo y promueve la participación cívica.

Como agentes de movilidad social, las universidades son más que sitios de capacitación e instrucción, son entornos intelectuales cruciales donde se crea, difunde y desafía el conocimiento. Poner un pie en el campus es (y debería ser) una experiencia de aspiración. Y al hacer que los campus sean más porosos, las universidades pueden fomentar oportunidades para la colaboración, el intercambio de conocimientos y el empoderamiento social.

#### **2.1.2 La Universidad ecuatoriana: Situación en contexto de análisis**

La Constitución Política de la República del Ecuador promulgada en agosto de 1998 y la Ley de Educación Superior en mayo del 2000, son las normas que definen a la educación superior en el Ecuador:

El Sistema Nacional de Educación Superior está conformado por universidades y escuelas politécnicas, creadas por ley; y, por los institutos superiores técnicos y tecnológicos, creados por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).

Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano tienen como misión la búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y tecnología, mediante la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad.

Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano son esencialmente pluralistas, están abiertas a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica. Dirigen su actividad a la formación integral del ser humano para contribuir al desarrollo del país y al logro de la justicia social, al fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural del país, a la afirmación de la democracia, la paz, los derechos humanos, la integración

latinoamericana y la defensa y protección del medio ambiente. Les corresponde producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal, la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana, la formación profesional, técnica y científica y la contribución para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del estado y la sociedad.

Los centros de educación superior son comunidades de autoridades, personal académico, estudiantes, empleados y trabajadores. Las universidades y escuelas politécnicas, independientemente de su naturaleza de pública, privada o de economía mixta, son personas jurídicas sin fines de lucro. La Constitución Política de la República garantiza la autonomía de las universidades y escuelas politécnicas, pero concomitantemente se sujetan a los mecanismos de control constitucional y legalmente establecidos y tienen la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad sobre el buen uso de su autonomía y el cumplimiento de su misión, fines y objetivos. La educación en las universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos es laica y financiada por el Estado.

### **2.1.3 Dilemas actuales**

No es solo en Europa que expertos académicos han diagnosticado una crisis, posiblemente terminal, de la universidad Humboldtiana. No hay nada nuevo, es cierto, acerca de que se espera que las universidades sirvan a fines económicos. Las universidades alemanas fueron admiradas e imitadas en el siglo XIX porque su investigación científica parecía contribuir directamente al éxito industrial de Alemania. Los argumentos en términos de competencia internacional impulsaron la expansión de la universidad británica tanto antes de la Primera Guerra Mundial como en la época de Robbins. La verdadera pregunta es hasta qué punto la respuesta a las demandas económicas debe ser impulsada por prioridades determinadas fuera de las universidades, más que por la curiosidad, la originalidad y el desarrollo interno de las disciplinas. Una economía del conocimiento depende de la calidad e independencia del conocimiento, e intelecto solo puede ser una fuerza creativa cuando es libre. Así, esta pregunta involucra cuestiones clásicas de libertad académica y autonomía.

No está tan claro que esto sea cierto respecto de la responsabilidad de las universidades ante las demandas sociales. A veces se acusa a los gobiernos de "ingeniería social" cuando buscan utilizar las universidades para lograr un cambio social. Pero las universidades han tenido funciones sociales desde su fundación. Por mucho

que se especule sobre la esencia interna de las universidades, es imposible imaginar una universidad real como una “torre de marfil” que exista fuera de su contexto histórico y social. A veces se espera que las universidades preserven la sociedad tal como está al reproducir el patrón de poder existente, a veces para cambiarlo. La reforma de Oxford y Cambridge en la era victoriana, que arrebató a estas universidades del dominio aristocrático y anglicano y las remodeló para una nueva élite de clase media fue un excelente ejemplo de ingeniería social.

Las universidades británicas han llegado a pensar que el control de sus propias admisiones es esencial para la autonomía universitaria, pero esta es una peculiaridad local y reciente. En la mayoría de los países europeos, y en muchas partes del sistema estadounidense, el acceso a la universidad local está abierto a todos los que tienen la calificación estándar de abandono escolar y pueden pagar las tarifas que existan. Esto también fue cierto en Gran Bretaña hasta que la demanda de lugares se intensificó después de la Segunda Guerra Mundial, pero la introducción de la selección, principalmente a través de los resultados del examen, ha creado un problema específicamente británico. Las universidades que pueden seleccionar a los estudiantes más capaces también tienden a ser aquellas que tienen una reputación internacional de investigación, que disfrutan del más alto prestigio social y que conducen, como muestran varios estudios recientes, a los trabajos más deseables en las profesiones, en la Ciudad, o los medios de comunicación. Estas son también las universidades donde la tradicional “idea de la universidad” persiste con mayor fuerza. El acceso a ellos está actualmente sesgado por la clase social, y esta es una preocupación legítima de los gobiernos en un momento en que la movilidad social parece estar congelada o incluso disminuyendo. Las sociedades modernas todavía tienen élites, así como ocupaciones de posgrado de rutina, y es importante para la eficiencia y la justicia social que se las saque de todos los grupos sociales, y que los estudiantes de las clases trabajadoras y no tradicionales no se concentren en los más bajos alcances del sistema. Sin embargo, modificar el criterio de selección aparentemente objetivo a través de los resultados del examen, invocando otras indicaciones de potencial, puede diluir los estándares intelectuales y provocar una reacción violenta,

En la era de Robbins, la democratización significaba ampliar el acceso a lo que seguía siendo una forma de élite de educación. Pero en menos de cincuenta años, la tasa de participación por edad ha aumentado de cuatro a más del cuarenta por ciento. Este es un cambio irreversible en la naturaleza de la educación superior. ¿Es posible concebir una nueva “idea de la universidad” que pueda tener sentido? Durante el apogeo

de los politécnicos, en los años setenta y ochenta, algunos líderes del sector desarrollaron una "filosofía politécnica" que hizo una virtud de sus diferencias con las universidades tradicionales. Argumentaron que los politécnicos heredaron una larga tradición de servicio a la comunidad, y que su prioridad no era la búsqueda pura del conocimiento, sino la resolución de problemas prácticos y ayudar a sus estudiantes a obtener calificaciones. "Deriva académica" hacia el "El modelo universitario autónomo era algo para resistir. Esta visión de las "universidades populares" se basó en ideas de educación como instrumento de emancipación personal que tenía profundas raíces en la izquierda británica. Elementos de él tal vez han sobrevivido en universidades dirigidas por la enseñanza dentro del sistema ampliado.

Una visión alternativa en oferta es la comercialización, la esperanza de que la demanda y la competencia remodelaran a las universidades en un nuevo patrón. Pero se requiere una gran fe en los poderes del mercado para creer que la demanda, ya sea de los estudiantes para obtener calificaciones, de los empleadores para las habilidades o de la economía para la innovación, puede producir una forma coherente para instituciones tan complejas como las universidades, que operan en el reino de los valores y la cultura, que se ocupan de cuestiones políticas clave como la ciudadanía, la identidad y la movilidad social, y que son las únicas organizaciones equipadas para producir investigación fundamental sin presiones a corto plazo. Las cuestiones de libertad académica, de "autoridad política y poder económico", están lejos de ser obsoletas, y se plantean nuevamente por la propuesta de que, en el sucesor de la RAE, el Marco de Excelencia en Investigación, económico, El "impacto" social y público será parte de la evaluación. Además de parecer devaluar la investigación de los "cielos azules", es probable que esto genere una nueva brecha entre la investigación y la enseñanza que la investigación debería respaldar, y dañar el ranking internacional de las universidades británicas. Porque la "idea de la universidad" es cosmopolita, y en el mundo contemporáneo, especialmente en las ciencias, las prioridades de investigación y el prestigio están definidos por la comunidad disciplinaria internacional, no por los gobiernos nacionales.

## **2.2 Vinculación universitaria la sociedad y la cooperación territorial**

Las universidades en la actualidad, se conforman por verdaderos conglomerados que se componen de centros de investigación, laboratorios, empresas (públicas, privadas o de economía mixta en algunos casos), fundaciones, entre otras figuras que trascienden a la propia gestión del ente académico central, la universidad como tal, pero

que no son gestionados como parte de un solo gobierno que permita integrar sus capacidades y generar economías que se reflejen en un mayor impacto en la sociedad, sino que más bien cuentan con tal autonomía que actúan completamente al margen de un marco de potencial colaboración puertas adentro (Anderson, 2010).

La falta o baja apropiación transversal de las potencialidades de todo el ecosistema universitario, más allá del rol de cada unidad, impide “*cooperar internamente*” y hacia los territorios de manera eficiente desde la academia (Casas & De Gortari, 2001), por lo tanto se propone desarrollar una estrategia de la articulación de redes territoriales para el desarrollo y posicionar a la universidad como principal promotor que active la cooperación y la vinculación corporativa, generando un marco de relacionamiento propicio para la participación de las empresas, ONG’s y su inversión con impacto social, económico y ambiental en los lugares donde tienen presencia o se generan sus impactos.

### **2.2.1 Reducción de los fondos y el camino hacia la vinculación empresarial**

En materia de cooperación, en los últimos años en el mundo entero se ha presentado una problemática que tiene relación con la baja de los recursos que recibían los estados por parte de agentes externos, en primer término, algunos países de América Latina receptores tradicionales, pasaron a ser países con nivel de renta media alta<sup>4</sup>. y, por otro lado, la crisis en términos económicos que ha afectado a la cooperación internacional y los ingresos globales, también deja de manifiesto una baja importante en los ingresos de apoyo que recibían muchos países, revelando una fuerte dependencia en muchos territorios hacia los recursos de cooperación, abriendo un espacio para trabajar por consolidar relaciones y fortalecer capacidades locales para la articulación territorial tri-estamental (sector público, privado y academia) en beneficio de la sociedad y que aspiren a resultados en lo social, económico y ambiental, de modo que se presente como una apuesta conjunta por trabajar en los temas relevantes comunes y con una visión compartida de aportar a la sostenibilidad territorial y la agenda global de los ODS (Konrad Adenauer Stiftung, 2012).

La fatiga de la ayuda ha sido reconocida como la caída de donantes de la AOD en muchos de los países donde tradicionalmente se recibían recursos de cooperación, pero también se ha demostrado que los procesos que acompañaban no respondían a

---

<sup>4</sup> Listado de países de Ingresos medios altos [https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC\\_List\\_ODA\\_Recipients2018to2020\\_flows\\_En.pdf](https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_En.pdf) Pág. 1



lineamientos de sostenibilidad que en la actualidad les permitan sostenerse, es por ello que cientos de ONG han debido cerrarse o disminuir su presencia en muchos países y otras se han tenido que reinventar para poder seguir operando, muchas de ellas por medio de apoyos directos de grupos empresariales o empresas puntuales, pero que tampoco pueden asegurar su permanencia hacia el futuro.

Si tomamos como referencia al sector empresarial y nos enfocamos en Ecuador, el método basado en la demanda, también debería permitir captar las principales necesidades y apoyar procesos de transformación, adaptación y desarrollo en entornos adaptativos complejos para ser atendidos con las capacidades transversales que genera la academia; lo que demandará innovación en los procesos (Hockerts & Wüstenhagen, 2010) al interior de las organizaciones, orientado a fortalecer procesos que permitan articular las capacidades por medio de la innovación en la gestión y basados en un marco colaborativo interactuar con las universidades para maximizar los resultados en torno a la materialidad<sup>5</sup> de las instituciones, las demandas de los territorios y las capacidades de las universidades en sus áreas de conocimiento, alineando los indicadores de procesos internos que puedan aportar al desarrollo de la organización y de su entorno.

Todos los habitantes del mundo, estamos involucrados en procesos de transformación permanente y que cada vez, son más acelerados. Las universidades y el sistema educativo en general, tienen un gran desafío de estar a la altura de los cambios, interpretando de manera correcta a la sociedad, sus necesidades, demandas y nuevas disciplinas y habilidades que potenciar. Con la fuerte irrupción de las tecnologías, si bien el mundo ha recibido grandes herramientas para interconectarse y favorecer las comunicaciones, no podemos decir que las relaciones humanas se han potenciado, sino todo lo contrario, se ha fomentado un estado individualista en las personas que impide desarrollar múltiples oportunidades para ellas mismas y su conjunto en la sociedad, lo que sí es llevado a grandes escalas nos muestra un mundo con cada vez menos relaciones (UNESCO, 1991).

### **2.2.2 La Vinculación Universitaria: Alternativa para el Desarrollo Local**

La Universidad, desde su rol tradicional de impulsar una sociedad basada en el conocimiento y en la promoción de la innovación orientada a la sostenibilidad, puede

---

<sup>5</sup> Definición de materialidad <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/DefiningMateriality-Spanish.PDF> Pág. 6 tomado el 8 de mayo de 2019

contribuir de manera permanente a la adopción de la agenda global y apoyarla por medio de la investigación y formación básica y avanzada como fuente permanente de “*Intrapreneurship*” (Ford & Probert, 2009) o también llamado emprendimiento corporativo, ya que con las diversas modalidades de vinculación que puede impulsar la academia en la evolución del tradicional extensionismo, sin duda se puede terminar transformando en una fuente permanente de potenciales innovaciones y de emprendimiento en las organizaciones que se apoyen o bien con los nuevos proyectos que respondan a una necesidad probada y demandada por los demás actores, lo que puede motivarse desde la alianza de cooperación entre las empresas, territorios (Niveles inferiores de gobierno: Gobiernos seccionales) y la academia.

En la actualidad, existe un importante impulso que se promueve en gran medida desde la academia para la innovación, procurando dar respuestas a diversas problemáticas sociales, empresariales y de diversas organizaciones que cumplen una función de legitimar (aprendizaje validado) y asegurar la pertinencia de los conocimientos adquiridos en la formación por parte de los estudiantes y la tarea de los investigadores. La Universidad, puede y debe jugar un rol mucho más protagónico y transversal, al ser una institución articuladora y conductora de las capacidades locales y nacionales de cualquier país (WorldBank, IDB, 2010).

Un desafío importante para lograr lo anterior, es trabajar internamente en las instituciones de educación superior en aspectos que permitan desarrollar proyectos multidisciplinarios integradores con una visión constructiva que pueda avanzar desde lo académico y escalar en el tiempo hasta los servicios que se encuentren en capacidad de ofrecer las universidades basados en la demanda. De esta forma, además se propiciará un escenario adecuado para desarrollar una investigación colaborativa, aplicada, innovación efectiva a problemáticas de la sociedad, desarrollo local en lo económico y lo social, sumado a la concreción de entornos diversos para poder captar las mejores capacidades de los grupos de interés locales para lograr mayor eficacia en la ayuda que puedan disponer las instituciones de educación superior.

El desafío interno en las instituciones de educación superior es el trabajo multidisciplinario en red. A nivel local, en los territorios, la tarea se centrará en generar un marco de confianza que estimule la colaboración y las sinergias entre los diversos estamentos y grupos de interés de la sociedad. Desde el ámbito privado, las empresas podrán alinear sus objetivos corporativos en una visión compartida de desarrollo sostenible con los territorios, donde se encuentran emplazados e implementados

programas de responsabilidad social como estrategia de negocio responsable. Todos los estamentos en su conjunto, apostarán por generar un marco de colaboración que se consolide por medio de la construcción de alianzas para el bien común, adaptable y pertinente a las prioridades relacionadas con aspectos sociales, económicos y ambientales de cada territorio y el país, incorporando la Agenda de Desarrollo Sostenible en su gestión.

Las universidades en un contexto de alta competitividad, ya no pueden estar supeditadas al desarrollo de sus áreas de conocimiento habitual y los aspectos técnicos de su formación, sino que ahora se deben obligar a desarrollar las habilidades esenciales de sus estudiantes e incluso de sus docentes tradicionales para que todos puedan abordar de mejor forma la vinculación con los grupos de interés y su entorno. Más allá de las competencias técnicas adquiridas en la universidad, es necesario centrarse en crear nuevos entornos de aprendizaje con un carácter marcadamente social que fomente un mayor intercambio y relacionamiento personal entre los estudiantes, docentes y las comunidades relacionadas, propiciando un entorno ético, solidario y de equidad, logrado por medio del propio apoyo que la academia puede ofrecer a todos sus grupos de interés (OECD, 2018).

En Ecuador, se han dado importantes pasos en torno a vincular a la academia a los problemas latentes de la sociedad, lo cual se encuentra amparado claramente en el marco legal. No obstante, el enfoque se dio bajo un carácter social que si bien es mucho menos asistencialista que la visión de vinculación que tienen las demás universidades en Latinoamérica, requiere una transformación orientada a la sostenibilidad y a la Responsabilidad Social Universitaria, en el sentido de que los procesos de vinculación sean pertinentes a las prioridades de la propia universidad y sus áreas de conocimiento que debe potenciar para los estudiantes que cursan en sus aulas puedan desarrollarse ampliamente con un sentido ético y humano que sea perceptivo de las realidades de su entorno y la forma de abordar integralmente toda intervención de apoyo que realicen en favor de un territorio o una comunidad (Tauber, 2018).

Por otra parte, si tomamos como referente a la universidad pública, la cual necesariamente requiere de una gestión eficiente para diferenciarse con calidad frente a la demás oferta educativa y privada, frente a las asignaciones estatales otorgadas por igual a todas las entidades, podemos aspirar a que la vinculación sea corporativa y estratégica con una visión holística y de largo plazo que permita generar impacto efectivo en la sociedad y no se base en el desarrollo de proyectos aislados que de por

sí generan impacto, pero no abordan soluciones integrales que puedan beneficiar tanto a la academia con su investigación y vinculación y, por otra parte, a los territorios y las comunidades.

Además, se presenta una gran oportunidad para que las Universidades asuman un rol protagónico, utilizando adecuadamente sus capacidades en torno a un objetivo común claro: el desarrollo socioeconómico y ambiental local. En los últimos años, Ecuador ha pasado a ser un país de ingresos medio alto<sup>6</sup>, lo que ha provocado que ya no sea sujeto de cooperación internacional de manera directa y muchos recursos ya no tienen en el país la prioridad como hace una década. Por otro lado, la cooperación internacional al desarrollo, ha sufrido una importante merma de recursos por las crisis económicas que han afectado al mundo, lo que representa una oportunidad de replicabilidad hacia otras universidades en más países.

Desde el punto de vista empresarial, Ecuador ha comenzado a vivir un proceso de apertura comercial, que si bien es lento, ya muchas empresas comienzan a sentir las exigencias de los mercados internacionales y la necesidad de ocuparse responsablemente de sus grupos de interés, ya no de una forma meramente vinculada al marketing y las comunicaciones; sino que, haciéndose cargo de manera efectiva de sus impactos, sus relaciones con el entorno y la gestión adecuada de los grupos de interés, disponiendo de recursos que de manera independiente tienden a diluirse en proyectos aislados, sin propiciar la sinergia y mucho menos el relacionamiento con el territorio y los grupos de interés del entorno, lo que genera una oportunidad de poder ser parte de un proceso de articulación multinivel y hasta multisectorial para fortalecer las capacidades territoriales, comunitarias y relacionadas a los impactos que se generen por medio de un trabajo mancomunado con las fortalezas y capacidades de las universidades (Stefoni, 2018).

De esta forma, se presenta la oportunidad de transformación en la universidad para generar un marco de vinculación corporativa y cooperación para el desarrollo desde la academia con la correspondiente alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para esta vinculación corporativa es necesario desarrollar un proceso previo de priorización sectorial y territorial, basado en las áreas de conocimiento en que la universidad tenga mayores ventajas competitivas. Del mismo modo, en un proceso de

---

<sup>6</sup> [http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC\\_List\\_ODA\\_Recipients2018to2020\\_flows\\_En.pdf](http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_En.pdf) tomado el 4 de marzo de 2019

identificación de capacidades internas, la universidad debe ser capaz de ofrecer y desarrollar servicios a la sociedad, los cuales podrán ir desde el uso de laboratorios, servicios de investigación, formación continua y la implementación de proyectos que no necesariamente provendrán desde la vinculación social; todo esto en el sentido de generar ingresos propios que permitan sostener una educación de excelencia y calidad para los propios estudiantes y su sociedad (Albareda-Tiana & Al., 2018). Es así, que el nuevo marco de vinculación, debe propiciar la cooperación desde el seno de la universidad y desarrollar herramientas que permitan abordar las problemáticas bajo diversas modalidades de vinculación, desde lo básico y avanzado en lo académico, hasta los servicios orientados a los mismos grupos de interés relacionados al territorio que se hubiere abordado.

Para identificar los programas y proyectos a ejecutar, es fundamental desarrollar un esquema de relacionamiento y articulación territorial que sea multinivel (involucrando a los distintos niveles de gobierno) y multisectorial (involucrando a los diversos sectores económicos y sociales presentes en el territorio, permitiendo la territorialización de la intervención y de manera muy importante, generando un marco para impulsar la cooperación y la sinergia entre los diversos actores.

El proceso de articulación territorial debe, necesariamente, propiciar el diálogo y generar consenso sobre los programas y proyectos que se desee implementar. El disponer de una mayor cantidad de participantes en el proyecto, aumenta las oportunidades y recursos en torno a la iniciativa y de manera inmediata, permite que los recursos que la universidad tenía para su ejecución, sean destinados a otros usos.

En este sentido, el recurso principal que aporta la academia será definitivamente el conocimiento y la capacidad de ser el agente articulador y promotor de la iniciativa de articulación territorial, la que además puede ser de utilidad no sólo para establecer las prioridades para la gestión de vinculación de la universidad, sino que también como una instancia de dialogo local para la planificación del territorio.

Para el marco normativo que permitan impulsar estas iniciativas es necesario pasar de las evaluaciones tradicionales, basadas en aspectos cognitivos y reconocer nuevas competencias de aprendizaje que consideren las habilidades esenciales de las personas, más éticas y humanas; a repensar las propias universidades como promotores del cambio hacia la sostenibilidad.

### **2.3 Hacia dónde va la universidad**

La idea de una universidad que combine la enseñanza y la investigación y desarrolle los “poderes generales de la mente”, además de brindar capacitación especializada, tiene tres posibles destinos. Primero, podría extenderse con solo compromisos menores a todas las partes de un sistema masivo de educación superior. Esta era la visión de Robbins, pero exige demasiados recursos y parece innecesaria para mucha formación profesional. En segundo lugar, uno puede declarar a la universidad Humboldtian muerta, consignarla al pasado y colocar a todas las universidades en un molde utilitario y administrativo; así es como los críticos pesimistas ven la tendencia de la política en los gobiernos recientes. En tercer lugar, puede haber una aceptación más abierta de que las universidades tienen diferentes misiones, interpretar la idea de la universidad de diferentes maneras, con la condición de que el acceso a las universidades dirigidas por la investigación sea justo y democrático, una estipulación que es poco probable que se cumpla si se privatizan o se les permite cobrar tarifas de mercado. El ejemplo estadounidense, y el sistema tripartito californiano en particular, sugiere que abrazar la diferenciación es más saludable que negarla. La búsqueda desinteresada del conocimiento y el ideal de la educación liberal parecen estar actualmente en mejor forma allí que en Europa.

Si buscamos orientación del pasado, es mejor ver la “idea de la universidad” no como un conjunto fijo de características, sino como un conjunto de tensiones, permanentemente presente, pero resuelto de manera diferente según el tiempo y el lugar. Tensiones entre la enseñanza y la investigación, y entre la autonomía y la rendición de cuentas, lo más obvio. Pero también entre la membrecía de las universidades en una comunidad académica internacional y su papel en la configuración de las culturas nacionales y la formación de la identidad nacional; entre la transmisión del conocimiento establecido y la búsqueda de la verdad original; entre la conexión inevitable de las universidades con el estado y los centros de poder económico y social, y la necesidad de mantener una distancia crítica; entre reproducir la estructura ocupacional existente y renovarla desde abajo promoviendo la movilidad social; entre servir a la economía y proporcionar un espacio libre de presiones utilitarias inmediatas; entre la enseñanza como el estímulo de actitudes abiertas y críticas, y la expectativa de la sociedad de que las universidades impartirán calificaciones y habilidades. Bajar demasiado en un lado de estos equilibrios generalmente significará que los objetivos de la universidad se están simplificando y distorsionando.

## 2.4 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la universidad

### 2.4.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030) también conocidos por sus siglas ODS son una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Son 17 objetivos y 169 metas propuestos como continuación de los ODM incluyendo nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Tras un proceso de negociación sobre los ODS que involucró a 193 estados miembros de la ONU, el 25 de septiembre de 2015, los 193 líderes mundiales aprobaron en una cumbre celebrada en Nueva York en reunión plenaria de alto nivel de la Asamblea General una Agenda que lleva por título "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" y que entró en vigor el 1 de enero de 2016.



Imagen 1: Objetivos de desarrollo sostenible, ONU<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> tomado el 4 de marzo de 2019

## 2.4.2 La universidad en el contexto de los ODS

La declaración de Incheon a favor de la Educación 2030 (World Education Forum, 2015) es el instrumento que, en los últimos años, ha permitido trazar el objetivo de desarrollo sostenible que se refiere específicamente a la educación y que ha sido por mandato, entregado a UNESCO, para su implementación y seguimiento. Sin embargo, el Objetivo de Desarrollo Sostenible N°4 no se debe gestionar aisladamente, sino en un conjunto de objetivos que tienen directa relación con las actividades cotidianas de toda universidad y que trascienden en la mayoría de los casos y países a una responsabilidad, no solo con el desarrollo de las personas, sino con el desarrollo local y de sus países, por medio de la investigación básica y aplicada, la vinculación con la sociedad en todos los niveles y el aporte al desarrollo innovador, productivo y competitivo de sus economías por el bienestar social.

El propósito del ODS 4, se define como el que busca “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (citar referencia), abarcando siete metas, que van desde la educación de la primaria infancia hasta la enseñanza superior:

- Enseñanza primaria y secundaria para todos.
- Atención y educación de la primera infancia y enseñanza preescolar para todos.
- Acceso en condiciones de igualdad a la enseñanza universitaria.
- Competencias pertinentes para el empleo.
- Igualdad de género y acceso equitativo para todos.
- Alfabetización de jóvenes y adultos.
- Educación cívica para el desarrollo sostenible.

De manera directa, la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, contempla en otros objetivos una relación con el ODS 4, con varias metas e indicadores vinculados a la educación en diversos objetivos de desarrollo sostenible, entre otros:

- Salud y bienestar [Meta 3.7]
- Igualdad de género [Meta 5.6]
- Trabajo decente y crecimiento económico [Meta 8.6]
- Producción y consumo responsables [Meta 12.8]
- Acción por el clima [Meta 13.3]

Aunque esta propuesta de relaciones basadas en el ODS 4 no es limitante, sirve de referente para que las universidades puedan comenzar con la alineación de sus objetivos misionales institucionales. No obstante, el impacto de la universidad, por medio



de sus diversos proyectos, puede ser muy amplio y abarcar la totalidad de los ODS, es por ello, que se deben generar estrategias para priorizar y concentrar las capacidades en torno a temáticas que permitan aprovechar al máximo las áreas de conocimiento en asuntos comunes a sus territorios y necesidades locales y nacionales, para aumentar el impacto de la gestión universitaria.

## **2.5 Marco referencia de la vinculación universitaria en Ecuador**

### **2.5.1 Contexto legal de la vinculación universitaria en Ecuador**

En Ecuador, el marco legal vigente cuenta con el principal cuerpo normativo en la Constitución de 2008, donde se desarrolló ampliamente los temas en materia de educación superior, ciencia y tecnología, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (vigente 2017-2021) que reemplazó a los anteriores dos planes que se han ido implementando posterior a la nueva Constitución y cumpliendo con lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la LOES<sup>8</sup> y su Reglamento, con la normativa del CES<sup>9</sup> y del CEAACES<sup>10</sup> con la normativa institucional. Algunos artículos de los diferentes cuerpos legales que regulan el eje de la vinculación en las Instituciones de Educación Superior y que se encuentran representados por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Prácticas Laborales, Reglamento de Prácticas Pre profesionales.

Tradicionalmente, las universidades enfocan sus actividades de vinculación con la sociedad a proyectos de corte social, en su mayoría con un enfoque aún filantrópico de tipo asistencialista, lo que no permite generar capacidades y una ayuda que permita a los beneficiarios captar el máximo beneficio de las iniciativas impulsadas.

En muchos países, la labor social que regularmente se endosaba a esta vinculación, ha pasado a ser parte de la inversión social que hacen las universidades al alinear sus prioridades, conocimientos y experiencia a los temas que en territorios priorizados son demandados. De esta forma, tomaré de referencia a Ecuador que, en el mes de junio de 2019, promulgo un nuevo Reglamento de Régimen Académico para las universidades, las cuales ya venían trabajando en proyectos sociales de alto impacto, pero de manera aislada. El nuevo marco normativo, a la vez de obligar, facilita la interacción de las tres funciones sustantivas de toda universidad: Docencia,

---

<sup>8</sup> Ley Orgánica de Educación Superior Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct-2010

<sup>9</sup> Consejo de Educación Superior de Ecuador

<sup>10</sup> Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior de Ecuador

Investigación y Vinculación, reconociéndolas y buscando que sus aportes favorezcan a la sostenibilidad de la institución y del sistema universitario.

En este nuevo reglamento, se señala en su Art 3.- Funciones Sustantivas. - Las funciones sustantivas garantizan la consecución de los fines de la educación superior. Son funciones sustantivas: a. Docencia; b. Investigación; y, c. Vinculación con la sociedad.

El marco legal para Ecuador se detalla en el anexo a este trabajo por el nivel de desarrollo del marco legal aplicables a las universidades.

## **2.5.2 Elementos clave de la vinculación**

### **2.5.2.1 Aplicación del marco normativo para crear un modelo de referencia**

De esta manera se establece un marco normativo que impulsará la mayor necesidad de establecer procesos sólidos para una intervención integral en los territorios y obligará a las instituciones a fortalecer sus capacidades, pudiendo ser una de ellas el establecimiento del Gobierno Corporativo Universitario que integre a todas las entidades adscritas a la institución que conforma verdaderos conglomerados.

Por medio de la estrategia de un “*Gobierno Corporativo Universitario*” que pueda viabilizar la aplicación transversal de las tres funciones sustantivas, es necesario comenzar con un diagnóstico de las capacidades e inventarios de los recursos disponibles en cada uno de los centros, laboratorios, empresas y entidades adscritas a la universidad.

Para el caso de los territorios y comunidades, impulsar nuevos mecanismos de relacionamiento a través de la aplicación de metodologías de innovación “demand driven” orientando la gestión de las comunidades y de sus territorios como espacios de creación de valor donde interactuar con las diversas áreas del conocimiento y generando un espacio de trabajo asociado a los sectores económicos priorizados. La orientación de promover la innovación por medio de la articulación territorial y “demand driven” servirá de apoyo estratégico para la priorización de las actuaciones e identificación de proyectos que se constituyan en referentes de buenas prácticas universitarias. Para ello el enfoque estratégico considera:

1. Generación de conocimiento intensivo en las áreas de conocimiento fundamentales de la institución de educación,
2. Impacto en las políticas públicas desde el territorio con énfasis en los sectores económicos priorizados,
3. Modelamiento de procesos de innovación “demand driven”,
4. Ejercicio profesional intensivo en el diseño de soluciones multidisciplinarias, multisectoriales y multinivel y
5. Formación de nuevas generaciones de profesionales e investigadores con conocimientos profundo de cada contexto donde se desenvuelve la universidad en sus funciones sustantivas.

En la etapa inicial, el diagnóstico debe enfocarse en la información institucional y del contexto donde se desenvuelve, el cual consiste en conocer dónde y cómo se encuentra la organización respecto a su articulación con el sector productivo, los territorios y en particular atención las unidades de relacionamiento por medio de la vinculación y el extensionismo especializado en sus componentes internos (cadena de valor de referencia), institucionales (contexto interno, a nivel estructural, de proceso y/o resultados de las entidades participantes de los procesos I+D+i) y de mercado (contexto externo) involucrados de los sectores y territorios priorizados, los cuales se deben identificar en esta primera etapa.

El Modelo de Referencia, se desprenderá del análisis de diferentes modelos en ámbito de gestión, investigación, innovación y extensión aplicables al contexto de cada universidad y su análisis comparativo diferenciador dentro del contexto en que se desenvuelven. Este modelo debe propiciar la generación de redes locales entre universidades, buscando involucrar a las instituciones de provincia.

Como segundo paso de esta etapa inicial, se deben establecer los criterios de priorización y/o referencia en torno a dos criterios principales, definición de sectores económicos en los cuales se aspira influir y definición de territorios acordes a esos sectores económicos en los cuales se espera actuar con toda la capacidad institucional.

La proposición del “marco de referencia”, deberá permitir identificar las capacidades que se deben desarrollar, identificando las brechas y asociándolas a los componentes de los modelos de referencia. Por otro lado, presentar los criterios institucionales con los cuales ordenar las oportunidades y espacios de mejora que requieran intervención.

La composición de estas unidades de vinculación, habitualmente están dirigidas desde un Vicerrectorado de Vinculación o una Dirección de Vinculación, pero que tradicionalmente tienen un enfoque muy académico y social, aunque, en aquellos casos donde existe un enfoque orientado a los servicios, se generan verdaderas islas que operan por si solas en total autonomía y baja colaboración interna con otras unidades, lo que demanda la existencia de un Gobierno Corporativo Universitario que trascienda a la parte académica e involucre la dirección del gran conglomerado de entidades adscritas, pudiendo establecer políticas de incentivo, colaboración y desarrollo conjunto de propuestas que integren lo académico con fines sociales, pero también el desarrollo competitivo de las regiones.

### **2.5.2.2 Gobierno Corporativo Universitario**

El Gobierno Corporativo, como concepto se origina en la década de los años treinta en Estados Unidos con trabajos enfocados en el sector privado de (Berle y Means, 1932); luego de un gran salto hasta los años noventa, fue por medio del denominado Informe Cadbury, en mención a Sir Adrian Cadbury que presidía un comité en Reino Unido, enfocado en estudiar aspectos financieros y de control del gobierno de las sociedades (Cadbury, 1992) donde se proporcionó una definición actual del Gobierno Corporativo principalmente en el ámbito privado. No obstante, la definición lo reconocía como sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas, también es aplicable al sector público y con ello a universidades de gestión pública y privada.

Este Gobierno Corporativo, de tradicional implementación en el sector empresarial con mayor relevancia en aquellas empresas que cotizan en la bolsa por las exigencias de algunos mercados, al ser un mecanismo de gobernanza, actualmente se utiliza y se recomienda implementar en todas aquellas organizaciones con estructuras complejas que requieren de una organización, dirección y control superior y transversal. Por lo tanto, se puede señalar que el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual la organización es dirigida y controlada, que permite implementar mejores relaciones, control, transparencia y consecuentemente eficiencia y eficacia en instituciones que representan verdaderos conglomerados, como son las universidades, respaldando la necesidad de pensar en que las universidades también deben implementar sus mecanismos de gobierno corporativo.

El rol de las universidades, ha estado basado principalmente en la generación y difusión del conocimiento (Stephens, et al., 2008) y de manera no permanente, pero sí

de amplia aplicación, reciben colaboración de empresas para investigación (Shattock, 2004), esto último varía significativamente en los países, por ello el planteamiento de este trabajo es ampliar la relación entre el sector público, la academia y las empresas a un trabajo universitario basado en la demanda y en los tres roles fundamentales de la academia: docencia, investigación y vinculación, siendo este último el menos utilizado en aspectos relacionados al desarrollo y la territorialización de los impactos, motivando este trabajo.

En los procesos de implementación de Gobiernos Corporativos, ha sido recurrente encontrarse con los denominados problemas de agencia que responden a la relación del principal con sus agentes, si lo llevamos a una institución de educación superior se referiría al Rectorado o consejo principal, con todas sus unidades directas y adscritas, requiriendo de un marco normativo para relacionarse que facilite el orden y control de la organización y así evitar incumplimientos y faltas que pueden ser administrativas y hasta legales o bien la tradicional pérdida de oportunidades por la falta de consenso y organización.

Los problemas de agencia también se pueden llevar a la relación que existe en una universidad, ya sea pública o privada, por lo que los estudios al respecto que empiezan a ser objeto de análisis a partir de las publicaciones de los trabajos de (Berle y Means, 1932) y (Coase, 1937), deben ser considerados en la base de la literatura del estudio al respecto y es una recomendación de este trabajo, ya que el no ver a las instituciones de educación superior desde un enfoque empresarial, descuidan las relaciones entre la parte administrativa, servicios y la academia.

En las universidades, existen tensiones entre los modelos de gobierno “corporativos” enfocados en el cuerpo directivo y los enfoques académicos más tradicionales y “consensuales” (Lapworth y Susan, 2004). En esta misma publicación, señala que, a pesar de estas tensiones, una disminución en el papel de la comunidad académica en asuntos de gobernanza institucional o “*gobernanza compartida*” no es ni deseable ni inevitable, y que la participación académica exitosa es posible a través de una combinación de la responsabilidad corporativa y consensual. El trabajo de articulación de las diversas entidades adscritas a las universidades demanda de un modelo amplio y flexible para una gobernanza compartida exitosa, basándose en el papel de los departamentos académicos y el núcleo de dirección reforzado de (Clark, 1998); permitiendo la interacción y existencia de la estructura administrativa que confluye en consejos académicos con la estructura corporativa que involucra diversas unidades

de vinculación y servicios que a su vez permiten generar ingresos y sostenibilidad para la excelencia de la institución. El rol de los consejos académicos, se reduce al corazón mismo de la razón de la existencia de las universidades: la supervisión de las actividades de enseñanza e investigación de la universidad (Lapworth, 2004). En este contexto, se puede argumentar que los consejos académicos también simbolizan lo que significa ser una universidad en el sentido tradicional (Rowlands, 2011).

La necesidad de articular capacidades bajo una misma estructura administrativa y de gobierno, permitirá mejorar la comunicación, los resultados y la gestión, facilitando la territorialización de las ayudas tradicionales de la academia a proyectos que se relacionan con el desarrollo de las comunidades, empresas y sectores económicos de los territorios donde se emplazan por medio de iniciativas de vinculación que integran los esfuerzos de la docencia y la investigación asegurando la creación de una gobernanza universitaria que permita a su vez captar mayores oportunidades y atención basada en la demanda de la sociedad.

La estructura tradicional de gobierno de las universidades se compone habitualmente de una junta o consejo de académico que hace las veces de consejo de gobierno, en el cual se toman las principales decisiones y en el cual la persona que ostenta el cargo de rector (a) asume como presidente, teniendo vicerrectores, representantes de los trabajadores y estudiantes, así como quienes encabezan las unidades académicas (Kezar y Eckel, 2004). Pero existe otra estructura que opera con relativa autonomía, debiendo ser parte integral de lo que se debe constituir como Gobierno Corporativo y es la que involucra a las fundaciones, empresas públicas y sociedades que puedan tener las universidades, centros y laboratorios que si bien pueden o no estar relacionados con los aspectos de investigación y docencia, no necesariamente se articulan sus capacidades con todo el sistema universitario y menos aún, permiten tener control y transparencia sobre su gestión.

La introducción de los mecanismos adecuados de Gobierno Corporativo en las instituciones universitarias, debiera suponer una mejora en la gestión y un impulso favorable en la competitividad, mayor control, disminución de los problemas de agencia, desarrollo de oportunidades; así como el asesoramiento, la gestión y la eficacia en la fijación de sus estrategias (Lapworth, 2004)

Si bien este trabajo aborda desde diversos aspectos y de manera sucinta la necesidad de crear gobiernos corporativos en las universidades que cuentan con

estructuras administrativas amplias y con entidades adscritas que es necesario coordinar, la propuesta se centrará en la ayuda al desarrollo que podrán gestionarse por medio de la articulación de redes territoriales y plataforma multi actores que generen sinergia en torno a los asuntos comunes entre las partes involucradas en favor de un territorio, comunidad o sector en particular, priorizado en base a las necesidades de cada contexto y posicionar el trabajo en torno a las 3M del desarrollo desde la academia en la gestión de triple resultado (ambiental, social y económico), implementado por medio de trabajos Multidisciplinarios sobre la base de los dominios del conocimiento de la universidad, Multinivel en lo relacionado a la gestión pública de los territorios que deben ser abordados desde la estructura política administrativa de menor tamaño hacia arriba y Multisectorial que buscará integrar a los sectores económicos presentes en el territorio para que se puedan articular sobre las prioridades territoriales y la materialidad de cada una de las partes.

La creación de Códigos de Buen Gobierno, propenden a establecer un marco de relacionamiento entre todos los involucrados en favor de la sostenibilidad de la propia organización, la transparencia y el cumplimiento normativo de las obligaciones; por lo tanto, el Gobierno Corporativo, puede ser abordado desde diferentes perspectivas, en función del enfoque más o menos amplio de la visión de la gestión de las organizaciones.

Por las características propias de las instituciones de Educación Superior, una visión pluri-stakeholder permitiría integrar en los sistemas de gestión normas, procesos y controles con el fin de minimizar los riesgos y conflictos de interés entre stakeholders, estableciendo mecanismos de control e incentivos, tanto internos como externos.

En el plano interno, las instituciones de educación superior, se han desarrollado con estructuras altamente jerarquizadas y en las cuales la antigüedad y el grado académico, regularmente constituyen el peso de las personas dentro de la organización. Al existir estructuras de este tipo, se puede dificultar el establecimiento de una vinculación orientada a la demanda que aspire a dar un salto entre la mera intervención académica y la generación de servicios hacia la sociedad, permitiendo consolidar conocimientos en diversas escalas de relacionamiento y vinculación para que la organización pueda crear valor, aprovechar y optimizar mejor sus capacidades.

Las políticas de incentivo con el debido código de Buen Gobierno, puede presentarse como un mecanismo que ayude a minimizar estos posibles problemas de agencia y de conflictos internos que restan competitividad producto de diferencias en

los honorarios o en los valores a percibir por un determinado servicio que en muchos casos incluso sacan de mercado a las instituciones por sus elevados valores de trabajo.

Las instituciones deben propender a su sostenibilidad, por ello el marco de colaboración interno debe buscar la interacción de los aspectos académicos, investigativos, sociales con los de servicios que permitan mejorar las condiciones de la docencia que se imparte como objetivo principal de las universidades.

En este escenario real de múltiples actores y jerarquías institucionales, existen asimetrías de información y de gestión, que desencadenan los problemas de agencia que en muchos casos impiden que se desarrolle adecuadamente la organización. Pero lo que resulta aún más complejo y se debe resolver, es el manejo de la información que se genera en las instituciones de educación y que en primer término deberían ser capitalizadas internamente para poder tener una visión más amplia de cada sector, contexto y realidad basados en sus investigaciones históricas, las cuales en muchos casos sólo quedan reflejadas en documentos publicables pero que no prestan mayor uso que una referencia futura, perdiendo la oportunidad de que los datos puedan ser utilizados en múltiples ocasiones.

Ante estas situaciones de asimetría, surgen conflictos de interés entre los diferentes agentes, los cuales intentan maximizar sus propios objetivos en lugar de los objetivos de la organización o de quien ejerce el rol principal, haciendo necesario delimitar claramente los derechos y obligaciones con principios y reglas que faciliten la toma de decisiones y la participación de la institución universitaria en diversos espacios de la sociedad.

En muchos tipos de organizaciones, existen procesos políticos internos de por medio, por ello el sistema de incentivos y reconocimientos, siempre será una herramienta que permitirá gestionar mejor estos aspectos y forman parte integral de un Gobierno Corporativo, ya que, en la búsqueda de la sostenibilidad organizacional, todos los grupos de interés se verán beneficiados en el largo plazo.

El Gobierno Corporativo, desarrollado con una visión pluri-stakeholder podrá proveer una estructura integrada en la gestión, incorporando a las diversas unidades directas y adscritas de la organización central donde se establecen objetivos, formas de participación y los medios para alcanzar las metas corporativas, realizando el seguimiento al desempeño general con todos los stakeholder.



La relación entre el principal y los agentes, también se puede invertir. Los trabajadores son propietarios de recursos que aportan a la organización capital humano para el correcto funcionamiento y procesos de mejora continuada que se puedan adaptar fácilmente al contexto con plena flexibilidad. El o los problemas surgen en el reparto de los beneficios generados por la organización, ya que ésta debería ser distribuida entre todos los propietarios de los recursos que consiguen que la empresa genere valor y, sin embargo, son capturadas por aquellos colectivos que tienen mayor poder de decisión.

La mayoría de los modelos de mejora (EFQM, CMMI, 6 $\sigma$ , TQM, TOC, JIT, Principios Lean, etc.) contribuyen a las organizaciones adoptar prácticas que les permitan ser competitivos e incorporar mejoras en la operación, optimizando e incorporando medidas de mejoramiento continuo.

### **2.5.2.3 Articulación de Redes Territoriales para el Desarrollo**

La propuesta de articulación de redes para el desarrollo de la vinculación corporativa, se enfoca en un nivel de madurez de mejoramiento de procesos, por ello si se tuviera que analizar a las instituciones en su etapa diagnóstica, se tendrían que identificar en qué nivel se encuentran para avanzar hacia la optimización de sus capacidades e innovar en sus procesos.

Los cinco niveles de madurez están asociados a las capacidades y procesos adoptados:

- Nivel 0: Sin procesos definidos.
- Nivel 1: Herramientas mínimas que permiten una gestión básica.
- Nivel 2: Procesos esenciales informados e implementados parcialmente.
- Nivel 3: Procesos fundamentales estandarizados y operativos.
- Nivel 4: Procesos establecidos y adoptados (medibles y administrables).
- Nivel 5: Procesos mejorados.

En las organizaciones pueden coexistir varias actividades y procesos de innovación en diferentes estadios de madurez en un momento determinado, permitiendo inferir estrategia de acuerdo con el nivel de competitividad de esta unidad o área de negocios que, actuando en el conjunto, podrá rendir mejores resultados a la organización.

El desafío para responder a una territorialización efectiva que incorpore los Objetivos de Desarrollo Sostenible, alineados a las prioridades y materialidad de las partes, requiere de la implementación de una estructura organizativa que vincule lo académico del modelo tradicional para los aspectos de docencia e investigación a una estructura de gobierno corporativo que integre a todas las unidades adscritas y de servicios que fortalezca la vinculación y el trabajo orientado en la demanda para asumir nuevos desafíos, afrontar una competencia creciente, mejorar la posición en evaluación, acreditaciones y rankings, generar mejores ingresos para la inversión en excelencia educativa y gestionar correctamente una institución que representa un conglomerado mucho más amplio que la mera actividad académica y el rol de aportar al desarrollo local y la sostenibilidad.

El nuevo modelo de gobernanza compartida que integre en su visión el relacionamiento con los grupos de interés y la articulación 3M, permitirá ser mucho más efectivos y eficientes en la gestión de recursos aplicados en problemáticas reales de la sociedad, aportando a estimular a su vez un ecosistema de innovación e investigación basado en la demanda con órganos colegiados que trabajen en la mejora y ampliación de las ofertas educativas con una adecuada transferencia y gestión de los resultados de la investigación (Trakman, 2008). La gobernanza universitaria se entiende como la manera en la que las instituciones de Educación Superior se organizan y operan internamente (Harvey, 2004) y se enmarca en el contexto de la autonomía institucional (OCDE, 2003) que podría verse reflejado en una estructura de gobierno compartida, donde por un lado opere la estructura tradicional enfocada en lo académico y la estructura corporativa que englobe a lo académico e incorpore a los entes adscritos que aportan a ese desarrollo investigativo y de docencia propio de las universidades, perfeccionando las opciones de vinculación.

Las alianzas público privadas para el desarrollo<sup>11</sup> (APPD) se establecen para combinar recursos complementarios de organizaciones distintas para conseguir un objetivo común de desarrollo. Las APPD podrían asumir el rol de promotoras, socias, colaboradoras y facilitadoras para el desarrollo en temas que sean transversales y prioritarios para el grupo de colaboradores.

---

<sup>11</sup> <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57085.pdf> tomado el 7 de marzo de 2019

Aportar al ODS 17 para fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en donde se aproveche la experiencia de las partes y estrategias conjuntas de apalancamiento de recursos por medio de las alianzas en las esferas público privadas en beneficio de la sociedad, permitiendo alinear estrategias de responsabilidad social empresarial sobre un marco de colaboración sostenible.

La cooperación universitaria para el desarrollo, debe asegurar que en sus procesos de formación, investigación y proyectos de desarrollo se pueda asegurar un impacto efectivo en el desarrollo de las personas, sus comunidades y el entorno, dejando de lado proyectos asistencialistas filantrópicos que no sean sostenibles y no aseguren un apoyo directo y medible a los beneficiarios. Es fundamental implementar medida “demand driven” y alinear las funciones sustantivas de la academia como son la investigación, docencia y vinculación a los planes multinivel de desarrollo desde las estructuras locales hasta las nacionales y no a la inversa, con una construcción social desde abajo con visibilidad inmediata de sus impactos y territorializando su accionar como instituciones de educación superior.

Al igual que ocurre con el sector empresarial, aquellas universidades que contemplan grandes estructuras administrativas y entidades adscritas, requieren del establecimiento de un gobierno corporativo que debe entenderse desde el contexto de la Sostenibilidad y la RSC de la propia universidad y buscar que todo el conglomerado que constituye a la universidad funcione como una sola entidad y desde un enfoque pluri-stakeholder. No se debe visualizar a la universidad únicamente desde el enfoque reduccionista como ente académico, ya que cada vez más universidades cuentan con sociedades anónimas, incluso aquellas públicas que además suman empresas públicas de acuerdo al marco legal de cada país, fundaciones, centros y laboratorios con su propia autonomía pero que de igual forma deben reportar a las funciones sustantivas de la universidad para la creación de valor para todos los que la componen.

### **3 MODELO DE REFERENCIA 3M DE VINCULACIÓN CORPORATIVA PARA LA ARTICULACIÓN Y COOPERACIÓN**

#### **3.1 Contexto de la propuesta**

La declaración de Naciones Unidas de la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: “Transformar nuestro mundo”<sup>12</sup>, se ha transformado desde su presentación oficial el 25 de septiembre de 2015, es uno de los acuerdos globales más ambiciosos y trascendentales de nuestros tiempos, ya que nos marcan una ruta en momentos en que el planeta y las personas han vivido de manera cada vez más recurrente momentos convulsionados, ya sea por la naturaleza y alta contaminación y depredación de los recursos o bien por la exacerbación del orden global con crisis sociales y bélicas en diversas partes del mundo en las últimas décadas.

Para cumplir con esta ambiciosa agenda de 17 objetivos y 169 metas, es necesario territorializar la agenda. Más allá del compromiso de todas las naciones adheridas de cumplir con los ODS, existe la necesidad de llevar las metas directamente a las ciudades y las personas, para lograr mayor efectividad y apropiación que con los pasados Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Por ello, para el caso de referencia en Ecuador, se proponen tres macro programas de vinculación estratégicas de las universidades para abordar los territorios y poder reportar con mediciones concretas sus aportes en cada una de las temáticas. Se propone que el primer macro programa, sea transversal y los otros dos, partiendo desde una base social territorial que se puedan ajustar a las realidades de cada contexto, pero siempre promoviendo una articulación de redes territoriales con acciones multisectoriales, multiniveles y multidisciplinarias, lo que se ha denominado el modelo de las 3 M para la vinculación corporativa de la universidad.

La “*Educación para el Desarrollo Sostenible*”, EDS; se transforma entonces, en un importante canal para el manejo de una compleja gama de desafíos sociales, económicos, ambientales y de liderazgo y gobernanza local

El modelo 3M de vinculación, tiene que fomentarse un marco de colaboración como marco de referencia en lo que el autor denomina el escenario o contexto AVA que refiere a Articulación de actores multinivel, Vinculación que es su capacidad de relacionarse y

---

<sup>12</sup> [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf) tomado el 10 de marzo de 2019

trabajar colaborativamente y Alineación que corresponde a la adopción y adaptación de objetivos comunes, políticas sectoriales, públicas y planes complementarios para desarrollar las 3M.

La Vinculación Corporativa Universitaria en el marco de los ODS, se debe proyectar como la función sustantiva transversal que articula la docencia y la investigación, planificando programas y proyectos que van desde el servicio comunitario como espacio para el desarrollo de prácticas pre profesionales o pasantías, modalidades de proyectos académicos hasta investigaciones que se generen desde la academia basadas en la demanda para fortalecer al sector público y sector productivo en entornos locales, regionales o nacionales en componentes ambiental y económico alineado a los Objetivo de Desarrollo Sostenibles.

De acuerdo a la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y su ratificación posterior en el Programa de acción de Accra (2008), siguiendo acuerdos adoptados en anteriores reuniones, se buscaba impulsar el trabajo por armonizar y alinear el suministro de la ayuda al desarrollo para incrementar el impacto de la ayuda para reducir la pobreza y la desigualdad en lo que en aquel entonces se conocía como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, pero que han servido también de base aún vigente para los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Esta base de principios, es un marco importante que se debe tomar como referencia para la gestión territorial propuesta y alinearse a los ODS en cada acción. Los principios de: Apropiación, Armonización, Alineación & Resultados y Mutua Responsabilidad (Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, 2005<sup>13</sup>) buscaban aumentar la eficacia de la ayuda basados entre otras medidas en:

- i. Reforzar las estrategias de desarrollo nacional de los países socios y sus marcos operativos (por ej.: planificación, presupuesto y marcos de evaluación del desempeño).
- ii. Aumentar la alineación de la ayuda al desarrollo con las prioridades, sistemas y procedimientos de los países socios, ayudando a incrementar sus capacidades.
- iii. Intensificar la mutua responsabilidad de donantes y países socios hacia sus ciudadanos y parlamentos, en cuanto a sus políticas, estrategias y desempeño en materia de desarrollo.

---

<sup>13</sup> <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf> tomado el 10 de julio de 2019

- iv. Eliminar la duplicación de esfuerzos y racionalizar las actividades de donantes, para alcanzar el máximo rendimiento posible.

Bajo estos cuatro aspectos centrales de lo establecido en la Declaración, se basa la estrategia de articulación de redes territoriales que propone bajara los territorios los principios para su aplicación basada en sinergias locales para el cumplimiento de los objetivos. En este modelo de referencia, se proponen en torno a tres macro programas de vinculación que responden a un contexto particular en Ecuador, pero que sirve de modelo a seguir para establecer las prioridades en otros escenarios y territorios, cada uno considerando el énfasis en lo social, ambiental y económico para cada iniciativa. La primera social para la articulación que aborda los territorios y sus actores que denominaremos territorios de PPAS (Público Privado Academia Sociedad), que es la base para los siguientes de tipo económico para trabajar en los encadenamientos productivos y consolidación sectorial en áreas priorizadas y otro con enfoque ambiental sostenible para abordar temas de producción más limpia y gestión de la sostenibilidad, canalizando las capacidades de los territorios y los sectores económicos en favor de la sociedad y con un actuar basado en la 3M de la vinculación.

En cada una de las iniciativas que cada universidad defina implementar, se deberá considerar la transversalización de los dominios del conocimiento participante, con la finalidad de que en cada intervención se pueda consolidar una plataforma amplia de unidades académicas actuando en el territorio. Cada universidad podrá definir sus iniciativas maestras, acorde a la realidad de su entorno local y nacional para poder impulsar la gestión de proyectos que permitan vincular desde lo académico, hasta los servicios que pueda prestar la universidad, pasando por investigación y la formación especializada.

Atendiendo al contexto de Ecuador y de acuerdo a la realidad del litoral ecuatoriano en donde confluyen las principales actividades económicas del país con una importante abundancia natural que gestionar en favor de la sociedad, se desprenden tres propuestas que por su amplitud permitirían transversalizar a diferentes dominios de conocimiento de la academia, aportando al desarrollo productivo y socioeconómico, gobernanza, ambiente y sustentabilidad por medio de la aplicación de las funciones sustantivas de la universidad en el marco legal ecuatoriano como son: docencia, investigación y vinculación.

### 3.2 Objetivos de la propuesta

Para la implementación de cada uno de las iniciativas que se propongan en el modelo de referencia, se recomienda realizar cinco pasos internos:

1. Identificación completa de las capacidades institucionales, involucrando a todas las entidades adscritas y que se encuentran en capacidad técnica, académica y de prestación de servicios, como lo pueden ser laboratorios, centros y otras dependencias universitarias con sus capacidades medidas e identificadas.
2. Establecer una priorización de los sectores económicos que responden a los dominios del conocimiento de la universidad ancla.
3. Establecer la priorización de los territorios (ciudades) que por sus condiciones geográficas y socio-demográficas representan interés para desarrollar las líneas de investigación, vinculación y proyectos de docencia.
4. Desarrollar el mapeo de los stakeholders relacionados con la actividad de la universidad en cada uno de los territorios.
5. Definir las modalidades de vinculación que tiene disponible la universidad para el desarrollo de la relación territorial.

### 3.3 Acciones estratégicas

#### 3.3.1 Pasos a seguir

**Paso I.- En el primer paso a seguir, se encuentra la identificación de las capacidades internas (Institución de educación superior).** En la imagen de referencia, lo que se busca mostrar es que las capacidades articuladas de la institución académica ancla de cada iniciativa, pueda desarrollar lo que se denomina polinización cruzada (Global Intelligence Alliance) y en la adaptación a cada contexto, las áreas de conocimiento de las universidades puedan responder a la demanda de los sectores económicos. Las capacidades de las universidades serán diversas, con ello los temas que se puedan abordar, pero el proceso de identificación de las capacidades institucionales es clave para diagnosticar hasta donde y en qué temas (sectores-territorios) se puede trabajar. En la imagen 2 se recoge una serie de temáticas a desarrollar en diversas áreas del conocimiento que pueden ser implementadas por facultades de universidades, se han considerado dependencias genéricas y estándar.

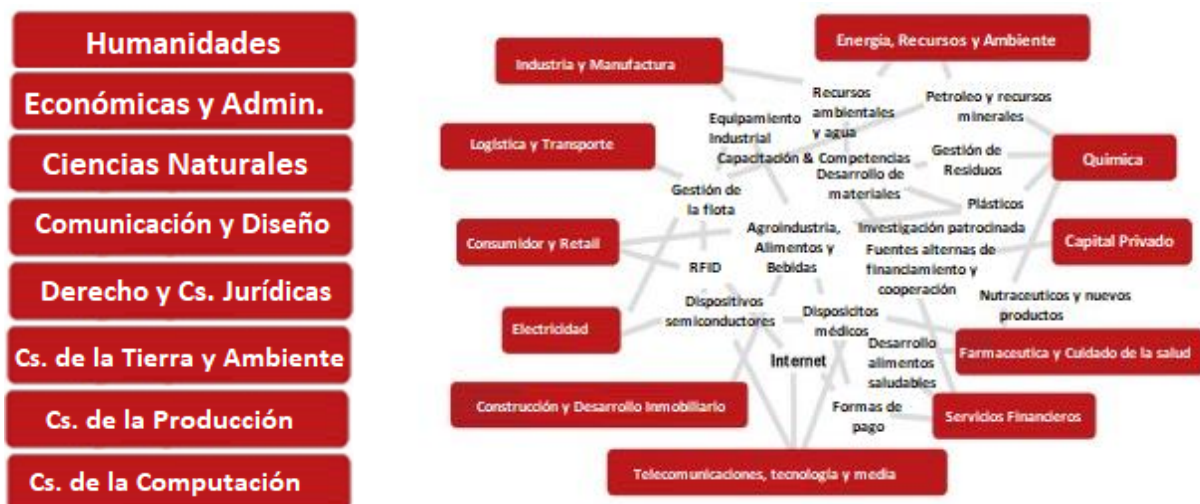


Imagen 2: Referencia de polinización cruzada de los dominios del conocimiento institucional y demandas sectoriales. Elaboración propia.

**Paso II.- La identificación de los sectores económicos** deben ser consecuentes con los dominios del conocimiento y áreas de servicio que tenga la universidad ancla, respondiendo a las necesidades y demandas del contexto en que se encuentran emplazadas estas capacidades territorial y geográficamente.

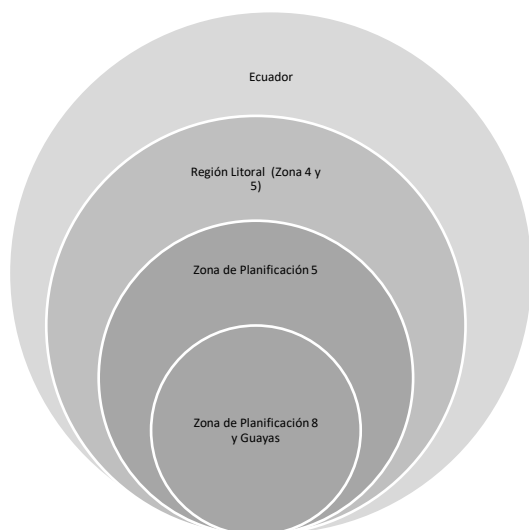
Un modelo de referencia para Ecuador y que es muy pertinente a la región por las capacidades comunes que se reconocen y que se podría priorizar en base a sus capacidades tradicionales los siguientes sectores:

- a.- Agricultura – Agroindustria
- b.- Construcción TIC's
- c.- Servicios: Marítimo, Portuario y Logístico
- d.- Acuicultura
- e.- Minería

**Paso III.- Al igual que en el paso anterior, la selección de los territorios donde actuar** debe responder al ordenamiento geográfico y político administrativo de cada país, atendiendo de lo más cercano a lo más lejano de acuerdo a sus áreas del conocimiento y prioridades institucionales para atender la demanda y los sectores económicos priorizados. Toda esta priorización busca optimizar las capacidades, los recursos y los resultados del actuar de la universidad, articulando actores y ordenar a actuación en torno a las 3M de la vinculación que se han evidenciado para ser más efectivos y eficientes en todo proyecto.



Tradicionalmente, las universidades no asignan los proyectos en base a criterios geográficos, sino basados en la propia necesidad del docente o investigador en base a la oportunidad. Pero sin criterios estratégicos de selección y más bien respondiendo a factores subjetivos de intervención. El modelo de referencia, busca sustentar de manera eficiente el uso de recursos en territorios donde se puedan maximizar los impactos y las sinergias, pudiendo priorizarse por un criterio de proximidad geográfica o por áreas del conocimiento interesadas en intervenir en esos territorios. El grafico 1 nos referencia a la priorización territorial desde la ubicación de la universidad ancla (principal) al resto del país.



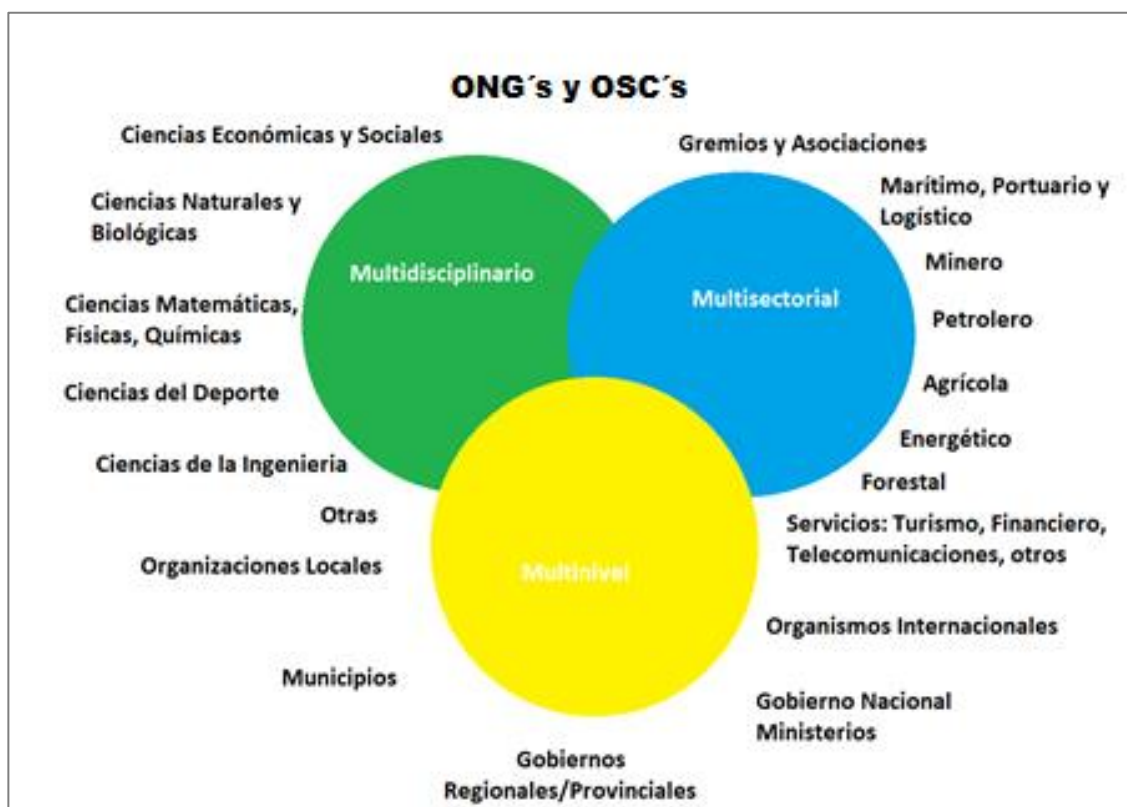
**Gráfico 1: Modelo de priorización territorial aplicable a universidad ubicada en Guayaquil, Provincia del Guayas. Elaboración propia.**



**Imagen 3<sup>14</sup>: Mapa geográfico de Ecuador**

<sup>14</sup> <https://www.planificacion.gob.ec/3-niveles-administrativos-de-planificacion/> tomado el 10 de julio de 2019

**Paso IV.- El mapeo de los actores** debe responder a todos los sectores económicos, sociales, gobiernos subnacionales, dependencias Estatales, universidades aliadas en el territorio específico de cada intervención, centros, laboratorios y los propios representantes de las áreas de conocimiento. Es muy importante para trabajar sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que no quede ningún tipo de representante atrás, independientemente del rol que cumpla en los proyectos, actuando como cooperante, beneficiario o implementador. Teniendo la priorización previa, las líneas de base siempre deben comenzar de la información existente y plantear objetivos de rápido impacto para continuar con el mediano y largo plazo como ejercicio de planificación y desarrollo local. La imagen 4 referencia una serie de organizaciones, sectores y áreas del conocimiento para una intervención de vinculación 3M.



**Imagen 4: Identificación del Mapa de Actores o Grupos de Interés aplicando Modelo 3M. Estará sujeto a cada iniciativa y territorio. Elaboración propia.**

**Paso V.- Definición de las modalidades de vinculación** de cada universidad ancla disponible en los territorios. Las opciones de vinculación podrán variar, pero en todos los casos deben considerar tanto aspecto académico, investigación y servicios institucionales abordados desde las capacidades del Gobierno Corporativo de la universidad ancla. Muchas instituciones se vinculan por medio de asignaturas con proyectos y muchas veces con proyectos de corte social, pero de manera muy

asistencialista, lo cual tiene a ser poco sostenible y por ello la necesidad de articular las capacidades basados en las 3M de la vinculación y las funciones sustantivas de la universidad (vinculación, investigación y docencia) procurando desarrollar proyectos sostenibles y transformando esas capacidades en inversión social o su propia responsabilidad social.

Las capacidades institucionales siempre serán limitadas, así como los docentes, estudiantes y recursos que se puedan disponer para una vinculación efectiva y procurando una cooperación articulada con otros actores de cada territorio. Por ello, lo que se busca con ordenar los pasos de selección y priorización, es definir aquellos territorios y sectores económicos en los cuales, la capacidad de la universidad pueda generar un mayor impacto transversal e integral que pueda ser medible y convocar a más participantes por la relevancia de los propios temas abordados. Cada programa proyecto o iniciativa en particular, responderá a la demanda de los actores involucrados y se encontrará alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **3.3.2 Levantamiento de línea base y mapeo de actores (stakeholders)**

De esta forma, en el caso de Ecuador, que se compone de 221 municipios y 24 provincias, es fundamental priorizar acorde a las áreas de conocimiento aquellos territorios donde la mayor cantidad de facultades puedan desarrollar de manera práctica las habilidades de sus estudiantes y generar proyectos que permitan a los investigadores avanzar en sus propósitos. Por ello, en la priorización de los territorios (ciudades), se debe considerar la planificación nacional, en el sentido que aquellas áreas de conocimiento puedan también tener una relevancia en los entes gubernamentales, para ser desarrollados en esas ciudades y poder aunar los esfuerzos entre la academia y el aparato público Estatal.

En el levantamiento del mapa de actores, los sectores económicos y sus empresas, serán relevantes para poder también alinear sus objetivos corporativos en la identificación de proyectos que se enmarcarán en cada iniciativa macro. De esta forma, la empresa que definitivamente deberá trabajar en un enfoque de triple resultado, podrá tener capacidad académica e institucional a favor para apoyar en los asuntos relevantes del territorio, los que, a su vez, ya se habrán priorizado en torno a la planificación multinivel del lugar donde se encuentran emplazados. El accionar de todas las instituciones, podrá aportar al desarrollo local y nacional, sin ejercer un rol autónomo y aislado que habitualmente se pierde en el tiempo, dando paso así, a tener una

oportunidad de relacionarse por medio de una agenda propia de responsabilidad social empresarial y aportar sus recursos que sumen a los esfuerzos de los demás actores.

### **3.3.3 Hoja de ruta, seguimiento y retroalimentación continua**

Una vez que se han definido los territorios, los sectores, los macro programas a implementar, por parte de la universidad, se definen los responsables de seguimiento, quienes deberán tener en sus contrapartes locales, aliados técnicos con quienes se establecerá bilateralmente los acuerdos institucionales para el trabajo conjunto. Con todos estos aspectos considerados, se inicia la identificación participativa de la hoja de ruta de cada macro programa, no existe ninguno igual al otro, lo único que podrán tener de similitud son los objetivos centrales de cada uno, pero con la flexibilidad de adaptarse a cada entorno.

En este ejercicio del desarrollo de la hoja de ruta, se deben considerar todos los aspectos materiales y asuntos relevantes para los actores involucrados con una premisa de base que es la de privilegiar por parte de todos, aquellos asuntos que sean sectoriales o puedan generar un impacto que pueda beneficiar al grupo de participantes que estará compuesto por la academia, empresas privadas, organismos públicos estatales, organizaciones locales de la sociedad civil y aquellos actores que por el tema a desarrollar, sean de relevancia a nivel local. Este será el grupo de trabajo local que desarrollará la hoja de ruta como una agenda de programación local y que tendrá un horizonte de plazo no inferior a 4 años con una orientación netamente técnica. El gráfico 2 evidencia una hoja de ruta a implementar paso a paso para diversas iniciativas territoriales.



**Gráfico 2: Hoja de Ruta para iniciativas del Modelo 3M de Vinculación. Elaboración propia**

El trabajo de esta instancia local de ejecución, siempre debe partir de la información existente. Los estudios, planes locales y sectoriales, serán un insumo relevante para iniciar el trabajo y definir aquellos proyectos que serán parte de las propuestas que académicamente serán desarrolladas por la universidad en el marco de los tres macro programas, comprendiendo que los resultados siempre serán académicos, existirá la opción de aceleración o profundización de los proyectos y sus resultados, a través de los servicios de la universidad.

En el caso de avanzar hacia una modalidad de servicios, siempre se podrá ser más competitivos y eficientes en la prestación de los servicios.

Lo que además busca esta alineación en torno a las 3M, es generar una plataforma multiactores para el financiamiento y ejecución de las iniciativas, impulsando sinergias territoriales que mejoren la efectividad de la ayuda, el desarrollo de los conocimientos y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo en cada nivel. En el gráfico 4 se refleja la articulación de multi actores y multinivel, identificando una universidad ancla precursora y una universidad local en zona de intervención interior.

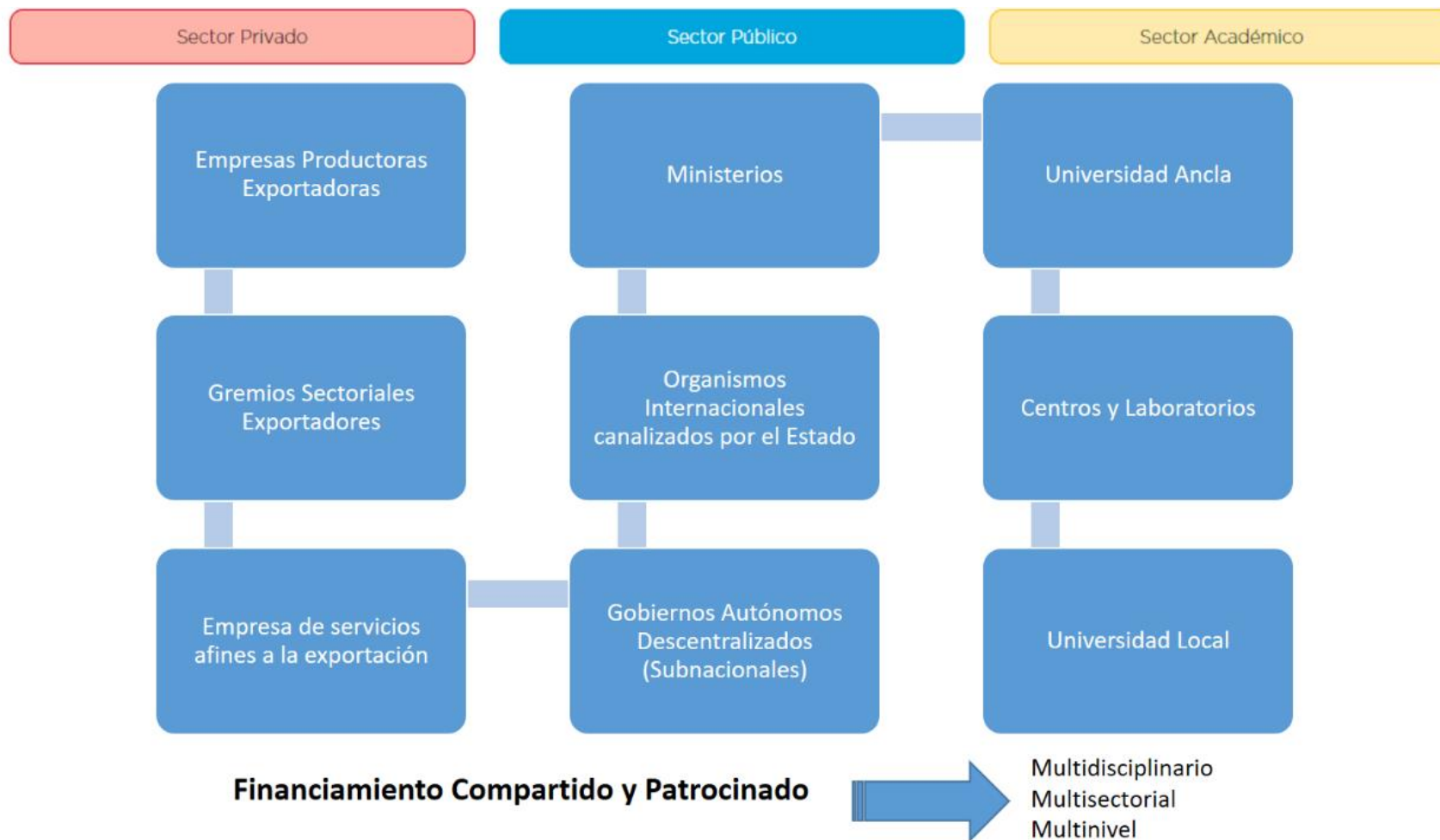


Gráfico 3: Plataforma de Financiamiento del Modelo 3M de vinculación. Elaboración propia

#### **4 ALINEACIÓN MULTINIVEL PARA LA VINCULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD: MODELO DE REFERENCIA PARA ECUADOR**

Toda universidad que se articule con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no puede desconocer los planes superiores y sectoriales de su propio país para alinear su Plan Estratégico Institucional y de Vinculación que marcará el camino a seguir como institución de educación superior. De esta forma para Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 es el Plan Nacional vigente y referente para que cada uno de los pilares e iniciativas que la universidad emprenda, se encuentren debidamente alineados. De igual forma, Ecuador como signatario de la Organización de Naciones Unidas, se ha comprometido a impulsar y aplicar los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2030. En el contexto de la academia, adicionalmente se asumen los compromisos de la Agenda 2030 para la Educación Superior de Ecuador, la cual también fija el horizonte de plazo para el cumplimiento de nuestro plan y posicionar a la Escuela Politécnica del Litoral, como un referente internacional.

La articulación de la Universidad en Ecuador a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es un claro compromiso por aportar desde la academia a la sostenibilidad de nuestra sociedad y el planeta. Por lo tanto, para maximizar nuestros impactos y apoyo a la comunidad en general, nuestros procesos tendrán de manera permanente de vinculación multinivel y multisectorial en las áreas de conocimiento en donde la academia se desenvuelve habitualmente, lo que nos permite aportar a cada uno de los 17 ODS y actuar propiciando permanentemente las alianzas para el cumplimiento de los objetivos.

Una alineación inicial de toda universidad en Ecuador, a sus iniciativas regulares como institución de educación superior, debería considerar al menos los tres siguientes niveles de objetivos superiores:

| Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030   | Objetivos Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021 <sup>15</sup> | Agenda 2035 Sistema de Educación Superior <sup>16</sup> - Asuntos Clave   |
|---|--|---|
| 4, 5, 8, 9, 11, 17                        | 2, 3, 4, 5, 6  | 1 Acceso, permanencia y graduación en los distintos niveles<br>2 Oferta profesional y académica<br>3 Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i)<br>5 Integralidad<br>7 Aseguramiento de la calidad<br>8 Internacionalización<br>9 Autonomía y Gobernanza<br>10 Sostenibilidad financiera |
| 4, 5, 8, 10, 11, 17                       | 1, 8, 9  | 1 Acceso, permanencia y graduación en los distintos niveles<br>2 Oferta profesional y académica<br>7 Aseguramiento de la calidad<br>10 Sostenibilidad financiera  |
| 4, 5, 8, 9, 11, 16, 17                    | 4, 5, 7, 8, 9  | 4 Desarrollo regional y desarrollo del Sistema<br>5 Integralidad<br>7 Aseguramiento de la calidad<br>8 Internacionalización<br>9 Autonomía y Gobernanza<br>10 Sostenibilidad financiera   |
| 4, 5, 8, 11, 16, 17                       | 2, 7, 9  | 3 Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i)<br>4 Desarrollo regional y desarrollo del Sistema<br>7 Aseguramiento de la calidad<br>8 Internacionalización<br>10 Sostenibilidad financiera  |
| 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8   | 3 Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i)<br>4 Desarrollo regional y desarrollo del Sistema<br>5 Integralidad<br>7 Aseguramiento de la calidad<br>10 Sostenibilidad financiera  |

**Tabla 1: Cuadro Alineación inicial aplicable a toda universidad en Ecuador.**

**Elaboración propia**

<sup>15</sup> [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_OK.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf) Tomado el 13 de marzo de 2019

<sup>16</sup> <http://www.agenda2035.ec/> Tomado el 13 de marzo de 2019



## **5 CONCLUSIÓN**

Bajo el análisis de la gestión tradicional de las Instituciones de Educación Superior en lo que respecta a su vinculación y extensionismo (aplicado a temas específicos sectoriales), podemos identificar una serie de situaciones que permitirán generar un proceso de mejoras.

La vinculación estratégica, entendida como el relacionamiento corporativo, se debe incorporar a los programas académicos y ser conocida en toda su magnitud por los docentes, investigadores y estudiantes por la parte académica; así como por los gerentes, directores y responsables de unidades que puedan generar oportunidades para el sistema de la universidad. Un aspecto fundamental de mejora de la vinculación estratégica, debe ser la generación de información de manera permanente para ayudar a la toma de decisiones, pero también a evaluar la pertinencia de la formación y retroalimentar los diseños curriculares.

Generar un marco de colaboración corporativa institucional, es un antecedente que no se puede postergar, se debe trabajar de manera estructurada en comisiones entre unidades académicas, de apoyo y servicios para alcanzar mayor eficiencia en la gestión y aportar al desarrollo de los servicios que la IES pueda poner a disposición de la sociedad. Para lograr estas mejoras, será necesario evaluar la carga politécnica y disponer de líderes de iniciativas que puedan hacerse cargo del levantamiento metodológico y la coordinación de los equipos ejecutores.

La creciente demanda por conocimiento, se ha visto afectada también por la aparición de una gran cantidad de oferta no calificada, ni certificada que compite con la oferta de la universidad. Para potenciar la imagen institucional y se priorice la contratación de servicios de la IES, será necesario aumentar la presencia en redes y el trabajo con los diversos actores de la sociedad, siendo una acción de mejora que permitirá reposicionar una imagen que convertía a las IES en una institución distante y presentarla como un aliado del país.

La baja captación y centralización de la información, ha generado que no existan datos históricos en muchos ámbitos para la toma de decisiones. Una acción de mejora, es mejorar la selección y priorización de los aliados que puedan reportar información útil para el desarrollo de los campos de estudio de IES, impulsar la captación y generación de datos por medio de un sistema central de información, la cual tradicionalmente

quedaba en las unidades y peor aún, solo en las personas, restando a la institución capitalizar los datos que ayuden a la toma de decisiones y a los proyectos.

El distanciamiento de la docencia y los estudiantes del mundo real, ha provocado también perder la sensibilidad en muchos temas en los cuales se debe aplicar el conocimiento técnico adquirido. Al desarrollar una vinculación estratégica, que permita a los estudiantes relacionar los aspectos sociales, económicos y técnicos, será una acción de mejora en favor de la pertinencia y capacidades profesionales de los estudiantes.

La capacidad institucional, se debe abrir a la colaboración y para asumir nuevos desafíos que demandaran abordar temas que antes no estaban considerados como es la cooperación al desarrollo, para lo cual se debe contar con estructuras conformadas y flexibles para trabajar colaborativamente.

La internacionalización se podrá alcanzar desde el trabajo local que se impulse, por lo tanto, una acción de mejora será incorporarse a diversas redes y trabajar con los territorios para captar de primera fuente oportunidades donde la IES pueda participar y orientar los resultados hacia la internacionalización.

La autogestión y el autofinanciamiento, se han visto afectados y limitados por la baja capacidad de colaboración y por trabajar en forma independiente. Una acción de mejora, será la creación de un Gobierno Corporativo que integre las capacidades de la IES con todas sus unidades relacionadas y que actúe en la ejecución de las iniciativas por medio de la vinculación corporativa desde la docencia, pasando por la investigación y la capacidad de ofrecer servicios que a su vez permita generar ingresos para reinvertir en la mejora del sistema educativo propio.

La complejidad del mundo moderno y globalizado necesita respuestas universitarias especializadas, que solo pueden concebirse a partir de la cooperación y la vinculación interna y externa de todas sus unidades, de la misma manera como esta misma cooperación y vinculación, solo puede ser planteada en función del desarrollo del potencial del rendimiento complejo que demanda la interacción de diversos poderes e influencias internas y sus conocimientos, y para ello es fundamental la construcción de equipos multi y transdisciplinarios que permitan la colaboración y adoptar una nueva filosofía de bienestar comunitario donde todos se beneficien de la participación conjunta.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Albareda-Tiana, S., & Al., e. (2018). Implementing the sustainable development goals at University level. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 473-497.
- Anderson, R. (2010). *The "Idea of a University" today. History & Policy*. Obtenido de <http://health-equity.lib.umd.edu/4042/1/policy-paper-98.html>
- Casas, R., & De Gortari, R. (2001). *La formación de redes de conocimiento: una perspectiva regional desde México*. Mexico DF.: Anthropos Editorial.
- Diez, J. (2008). Organizaciones, redes, innovación y competitividad territorial: análisis del caso Bahía Blanca. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*(14).
- England, M., & Jones , P. (2014). Diversification of access pathways and the role of demand-driven acquisition: A case study at the University of Utah. *The Serials Librarian*, 66(1-4), 96-105.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social science information*, 42(3), 293-337.
- Ford, S. J., & Probert, D. R. (2009). Radical innovation through intrapreneurship: surveying large technology-based firms in the UK. *R&D Management Conference 2009: The Reality of R&D and its Impact on Innovation*. Vienna, Austria.: CUED Publications Database.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5).
- Konrad Adenauer Stiftung. (2012). *Pobreza, Desigualdad de Oportunidades y Políticas Públicas en América latina*. (O. Jacob, Ed.) Obtenido de Konrad Adenauer Stiftung: [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d82f6024-1a73-0a65-6ea4-530e5bd750d3&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=d82f6024-1a73-0a65-6ea4-530e5bd750d3&groupId=252038)
- Marin, J., Armstrong Jr , J., & Kays, J. (1999). Elements of an optimal capstone design experience. *Journal of Engineering Education*, 19-22.

- Martínez-Agut, M. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2015-2030) y Agenda de Desarrollo post 2015 a partir de los objetivos de desarrollo del milenio (2000-2015). *Quaderns d'animació i educació social*, 1-16.
- OECD. (2018). *The future of education and skills. Education 2030*. Obtenido de Organisation for Economic Co-operation and Development: [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)
- Stefoni, C. (07 de 05 de 2018). *Panorama de la migración internacional en América del Sur*. Obtenido de CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43584>
- Tauber, F. (2018). *Pensar la universidad PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA PLATA 2018-2022*. Obtenido de Universidad Nacional de la Plata: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68411>
- UNESCO. (April de 1991). *The Role of Higher Education in Society: Quality and Pertinence*. Obtenido de UNESCO: [http://www.unesco.org/education/pdf/24\\_133.pdf](http://www.unesco.org/education/pdf/24_133.pdf)
- World Education Forum. (2015). Incheon declaration: Education 2030-Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all. Incheon: WEF.
- WorldBank, IDB. (2010). Challenges in monitoring and evaluation: An opportunity to institucionalize M&E Systems. En G. López-Acevedo, K. Rivera, L. Lima, & H. Hwang (Ed.). Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 1818 H Street, N.W.

## **7 ANEXOS**

Anexos 1 Contexto Legal Vinculación Universitaria en Ecuador

### **REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO DEL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Art 115.- Redes en el entorno de producción o de servicios. - Las IES podrán conformar redes con cámaras, asociaciones o gremios empresariales, naturales o jurídicas, de naturaleza pública o privada, para garantizar la existencia y disponibilidad de escenarios de aprendizaje reales y los recursos humanos y tecnológicos necesarios para la implementación de la modalidad de formación dual, independientemente del lugar o lugares geográficos en los que funciona la carrera o programa. Las funciones sustantivas garantizan la consecución de los fines de la educación superior.

Art. 138.- Redes entre los distintos niveles de formación de educación superior. - Las IES podrán suscribir convenios de cooperación académica para el desarrollo de proyectos de docencia, investigación, innovación o vinculación a nivel local, regional, nacional e internacional.

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR:**

Establece en los artículos 350 y 351 de la Constitución, entre otros aspectos que el sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo y estará articulado al Plan Nacional de Desarrollo.

### **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR LOES:**

Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior

Art. 87.- Requisitos previos a la obtención del título. -

Art. 88.- Servicios a la comunidad. -

Art. 125 Programas y cursos de vinculación con la sociedad

Art.127.- Otros programas de estudio

Art. 4 Funciones Sustantivas: Literal c)

Artículo 37.- La investigación institucional. -

Artículo 49.- Desarrollo de funciones sustantivas mediante redes

Artículo 50.- Vinculación con la sociedad

Artículo 51,- Pertinencia de la vinculación con la sociedad

Artículo 53.- Prácticas pre profesionales y pasantías en las carreras de tercer

nivel. –

Artículo 53.- Prácticas pre profesionales y pasantías en las carreras de tercer nivel. - PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES

### **Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior**

Son funciones del Sistema de Educación Superior:

a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia.

### **Art. 87.- Requisitos previos a la obtención del título. -**

Como requisito previo a la obtención del título, los y las estudiantes deberán acreditar servicios a la comunidad mediante prácticas o pasantías pre profesionales, debidamente monitoreadas, en los campos de su especialidad, de conformidad con los lineamientos generales definidos por el Consejo de Educación Superior.

Dichas actividades se realizarán en coordinación con organizaciones comunitarias, empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas con la respectiva especialidad.

### **Art. 88.- Servicios a la comunidad. -**

Para cumplir con la obligatoriedad de los servicios a la comunidad se propenderá beneficiar a sectores rurales y marginados de la población, si la naturaleza de la carrera lo permite, o a prestar servicios en centros de atención gratuita.

### **Art. 125 Programas y cursos de vinculación con la sociedad**

Las instituciones del Sistema de Educación Superior realizarán programas y cursos de vinculación con la sociedad guiados por el personal académico. Para ser estudiante de los mismos no hará falta cumplir los requisitos de estudiante regular.

### **Art.127.- Otros programas de estudio**

Las universidades y escuelas politécnicas podrán realizar en el marco de la vinculación con la colectividad, cursos de educación continua y expedir los correspondientes certificados. Los estudios que realicen en esos programas no podrán ser tomados en cuenta para las titulaciones oficiales de grado y posgrado que se regulen en los artículos precedentes.

Reglamento de Régimen Académico

### **Art. 4 Funciones Sustantivas: Literal c)**

La Vinculación con la sociedad como función sustantiva genera capacidades e intercambio de conocimiento acorde a los dominios académicos de las IES para garantizar la construcción de respuestas efectivas a las necesidades y desafíos de su entorno. Contribuye con la pertinencia del quehacer educativo, mejorando la calidad de

vida, el medio ambiente, el desarrollo productivo y la preservación difusión y enriquecimiento de las culturas y saberes.

Se desarrolla mediante un conjunto de planes, programas, proyectos e iniciativas de interés público, planificadas, ejecutadas, monitoreadas y evaluadas de manera sistemática por las IES, tales como: servicio comunitario, prestación de servicios especializados, consultorías educación continua, gestión de redes cooperación y desarrollo, difusión y distribución del saber; que permitan la democratización del conocimiento y el desarrollo de la innovación social.

#### **Art. 4 Funciones Sustantivas: Literal c)**

La VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD se articula con la función sustantiva de DOCENCIA, para la formación integral de los estudiantes, que complementan la teoría con la práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje promoviendo espacios de experiencia vivencial y reflexión crítica. Se articula con la INVESTIGACIÓN al posibilitar la identificación de necesidades y la formulación de preguntas que alimenten las líneas, programas y proyectos de investigación; al propiciar el uso social del conocimiento científico y los saberes.

#### **Artículo 37.- La investigación institucional. -**

La investigación académica y científica genera resultados que pueden ser utilizados en propuestas de vinculación con la sociedad que beneficien la calidad de vida y el desarrollo social. A su vez, la vinculación con la sociedad identifica necesidades y genera preguntas relevantes para la investigación.

#### **Artículo 49.- Desarrollo de funciones sustantivas mediante redes**

Las IES podrán suscribir convenios de cooperación académica para el desarrollo de proyectos de docencia, investigación, innovación o vinculación a nivel local, regional, nacional e internacional.

#### **Artículo 50.- Vinculación con la sociedad**

La vinculación con la sociedad hace referencia a la planificación, ejecución y difusión de actividades que garantizan la participación efectiva en la sociedad y responsabilidad social de las instituciones del Sistema de Educación Superior con el fin de contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo.

#### **Artículo 51,- Pertinencia de la vinculación con la sociedad**

La vinculación con la sociedad promueve la transformación social, difusión y devolución de conocimientos académicos, científicos y artísticos, desde un enfoque de derechos, equidad y responsabilidad social.

Las IES, a través de su planificación estratégica-operativa y oferta académica, evidenciarán la articulación de las actividades de vinculación con la sociedad con las

potencialidades y necesidades del contexto local, regional, nacional e internacional, los desafíos de las nuevas tendencias de la ciencia, la tecnología la innovación, la profesión, el desarrollo sustentable, el arte y la cultura.

**Artículo 53.- Prácticas pre profesionales y pasantías en las carreras de tercer nivel. –**

Las prácticas pre profesionales y pasantías en las carreras de tercer nivel son actividades de aprendizaje orientadas a la aplicación de conocimientos y/ o al desarrollo de competencias profesionales. Estas prácticas se realizarán en entornos organizacionales, institucionales, empresariales, comunitarios u otros relacionados al ámbito profesional de la carrera, públicos o privados, nacionales o internacionales. Las prácticas pre profesionales se subdividen en dos (2) componentes:

|  |   |
|--|---|
| <b>a) Prácticas laborales, de naturaleza profesional en contextos reales de aplicación</b> | <b>b) Prácticas de servicio comunitario, cuya naturaleza es la atención a personas, grupos o contextos de vulnerabilidad.</b> |
|--|---|

**Artículo 53.- Prácticas pre profesionales y pasantías en las carreras de tercer nivel. - PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES**

Las prácticas pre profesionales podrán realizarse a lo largo de toda la formación de la carrera, de forma continua o no; mediante planes, programas y/o proyectos cuyo alcance será definido por la IES. Las prácticas deberán ser coherentes con los resultados de aprendizaje y el perfil de egreso de las carreras y programas; podrán ser registradas y evaluadas según los mecanismos y requerimientos que establezca cada IES.