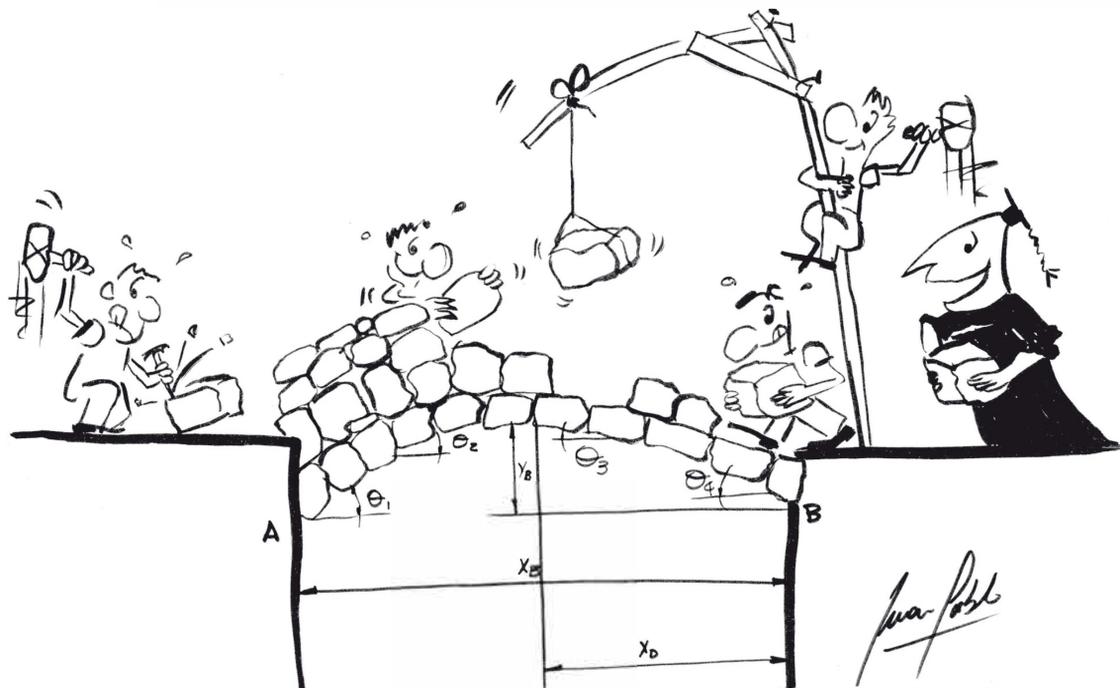


Javier Herrán / Juan Pablo Salgado / José Juncosa / Paola Carrera  
Ángel Torres / Luis M. Romero / Bernardo Salgado

Fernando Solórzano  
(Compilador)

# La universidad: Un bien de uso común

Conjunto de recursos, valores morales y  
culturales de la Comunidad Académica de  
la Universidad Politécnica Salesiana



*Javier Herrán / Juan Pablo Salgado / José Juncosa,  
Paola Carrera / Ángel Torres / Luis M. Romero*

*Fernando Solórzano  
Compilador*

# **LA UNIVERSIDAD: UN BIEN DE USO COMÚN**

---

Conjunto de recursos, valores morales  
y culturales de la Comunidad Académica  
de la Universidad Politécnica Salesiana



**ABYA** | UNIVERSIDAD  
**YALA** | POLITÉCNICA  
SALESIANA

2018

**LA UNIVERSIDAD: UN BIEN DE USO COMÚN**  
**Conjunto de recursos, valores morales y culturales de la Comunidad**  
**Académica de la Universidad Politécnica Salesiana**

© *Fernando Solórzano (compilador)*

*Javier Herrán, Juan Pablo Salgado, José Juncosa*  
*Paola Carrera, Ángel Torres,*  
*Luis M. Romero, Bernardo Salgado*

1ra edición: Universidad Politécnica Salesiana  
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
Cuenca-Ecuador  
Casilla: 2074  
P.B.X. (+593 7) 2050000  
Fax: (+593 7) 4 088958  
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec  
www.ups.edu.ec

Área de Ciencias Sociales  
y del Comportamiento Humano  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
UNIVERSIDAD Y BIENES COMUNES

Diagramación,  
diseño y edición: Editorial Universitaria Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Derechos de autor: 053323

ISBN UPS: 978-9978-10-306-7

Impresión: Editorial Universitaria Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Tiraje: 600 ejemplares

Impreso en Quito-Ecuador, abril de 2018

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

# Índice

---

PRÓLOGO .....	7
<b>LA UNIVERSIDAD CATÓLICA: UN RECURSO DE USO COMÚN. DEFINICIONES E IMPLICACIONES PARA LA AUTONOMÍA Y LA TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS .....</b>	<b>15</b>
JAVIER HERRÁN GÓMEZ, SDB	
Introducción.....	15
La Universidad Politécnica Salesiana como Recurso de Uso Común (RUC).....	17
<i>Los bienes y recursos de uso común.....</i>	17
<i>La universidad católica es un recurso de uso común (RUC) .....</i>	19
<i>La universidad católica y su gestión como RUC .....</i>	25
La autonomía universitaria y el gobierno de la universidad .....	26
<i>La autonomía universitaria .....</i>	26
<i>El gobierno universitario .....</i>	31
<i>Gobernanza y autonomía universitaria.....</i>	35
Conclusiones .....	39
Bibliografía .....	41
<b>BASES PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD - BIEN COMÚN .....</b>	<b>45</b>
JUAN PABLO SALGADO GUERRERO Y JOSÉ ENRIQUE JUNCOSA	
La Teoría de la Organización: entre el saber y la instrumentalización.....	46
Organización para el Bien Común .....	50
La organización eco-sistema, formas comunicativas y de toma de decisiones. Diálogo con otras posturas.....	64
Bibliografía .....	74
<b>EL BIEN COMÚN LLAMADO CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA .....</b>	<b>79</b>
JUAN PABLO SALGADO, FERNANDO SOLÓRZANO Y PAOLA CARRERA HIDALGO	
La sociedad de conocimiento.....	79

Producción de conocimiento y formación de ciudadanía desde la perspectiva salesiana.....	83
<i>Dinámica de la producción del conocimiento</i> .....	83
<i>Dinámica de la formación de ciudadanos</i> .....	84
<i>Perspectiva salesiana</i> .....	85
Creación de un bien común llamado conocimiento .....	88
El conocimiento bien común en la UPS .....	92
Bibliografía .....	99

**ADAPTACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN AL CONTEXTO UNIVERSITARIO.**

<b>ESTUDIO DE CASO</b> .....	101
ÁNGEL TORRES-TOUKOUMIDIS, JUAN PABLO SALGADO, LUIS M. ROMERO-RODRÍGUEZ Y BERNARDO SALGADO	
Introducción.....	101
Indicador 1: A1 Gestión ética de los suministros .....	104
Indicador 2: B1 Gestión ética de finanzas .....	107
Indicador 3: C1 Calidad del puesto de trabajo e igualdad .....	108
Indicador 4: C2 Reparto justo del volumen de trabajo .....	110
Indicador 5: C3 Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas .....	112
Indicador 6: C4 Reparto justo de la renta .....	113
Indicador 7: C5 Democracia interna y transparencia .....	114
Indicador 8: D1 Venta ética.....	116
Indicador 9: D2 Solidaridad con otras empresas.....	118
Indicador 10: D3 Concepción ecológica de productos y servicios .....	119
Indicador 11: D4 Concepción social de productos y servicios .....	120
Indicador 12: D5 Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales .....	121
Indicador 13: E1 Efecto social/ significado del producto/ servicio.....	123
Indicador 14: E2 Aportación a la comunidad.....	125
Indicador 15: E3 Reducción de efectos ecológico.....	127
Indicador 16: E4 Minimización del reparto de ganancias a externos.....	128
Indicador 17: E5 Transparencia social y participación en la toma de decisiones.....	128
Conclusiones .....	131
Bibliografía .....	134

# Adaptación de los indicadores de la matriz del Bien Común al contexto universitario. Estudio de caso

---

Ángel Torres-Toukourmidis<sup>1</sup>  
atorrest@ups.edu.ec

Juan Pablo Salgado<sup>2</sup>  
jpsalgado@ups.edu.ec

Luis M. Romero-Rodríguez<sup>3</sup>  
luismiguel.romero@unir.net

Bernardo Salgado<sup>4</sup>  
bsalgado@ups.edu.ec

## Introducción

En el entorno educativo globalizado donde la educación superior se vislumbra como un producto comercializado internacionalmente, es decir, una industria del conocimiento en la que se erosiona el discurso de comunidad, justicia e igualdad (Giroux, 2011), la pers-

- 
- 1 Profesor investigador de la Universidad Politécnica Salesiana, PhD en Comunicación por las Universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz, revisor científico.
  - 2 Vicerrector de Investigación de la Universidad Politécnica Salesiana, PhD Economics and Management for Innovation and Sustainability por la L'Università degli Studi di Ferrara.
  - 3 Profesor investigador de la Universidad de la Rioja, PhD en Comunicación por la Universidad de Huelva (España)
  - 4 Profesor e investigador de la Universidad Politécnica Salesiana, Mst. en Cooperación al Desarrollo, Especialización en Planificación Integral del Desarrollo Local por la Universidad de Valencia, candidato a Doctor.

pectiva del bien común se presenta como una alternativa dentro del sistema de gestión educativa para proteger los valores de la sociedad civil, la cultura y la independencia intelectual (Albatch, 2015), en otras palabras, contribuye a la socialización de ciudadanos responsables, críticos y constructivos, fomentando el desarrollo de una capacidad de reflexión y una voluntad de revisar y renovar ideas, políticas y prácticas basadas en un compromiso con el bien común potenciando así el progreso de la sociedad (Filmer, 1997; Singh, 2001). En suma, las acciones para el bien común dentro del contexto de la educación superior están menos interesadas en entender la ciencia y la tecnología en sí mismas, y más con hacer que la ciencia y la tecnología rindan cuentas a los intereses de la sociedad (Bencze & Carter, 2011).

Por otro lado, igualmente es importante destacar que el pilar fundamental de la educación superior es la producción y transferencia del conocimiento (Jacobson, Butterill & Goering, 2004; Ozga & Jones, 2004; Sam, & Van Der Sijde, 2014). Si bien el conocimiento en la educación superior se ha organizado en proposicional o explícito y en implícito (Polanyi, 1958), el primero haciendo referencia al cómo hacer algo y el segundo a los modelos mentales, creencias y perspectivas arraigadas en los participantes (Zeng, Xie, & Tam, 2010), en esta investigación, el conocimiento se toma como un mismo constructo sin distinciones, que se mantiene bajo la premisa de transmisión constante mediante diversos medios y espacios, omitiendo su aislamiento originado por intereses comerciales (Felber, 2015).

Bajo esa tesitura, se pretende profundizar sobre la economía del bien común desde el sistema de gestión universitaria, en la que, si bien fueron revisados múltiples indicadores del bien común, entre ellos, Felber (2015); Gonçalves (2015); Koller (2009); Lieberherr, Klinke y Finger (2012); López *et al.*, (2014); Windhoff-Héritier (2002). El primero de los mencionados exhibe dos elementos diferenciadores de las demás. En primer lugar, la matriz evalúa qué tan favorable es el entorno

para el desarrollo de los recursos de uso común. En segundo término, los indicadores dispuestos en esta matriz contienen casos específicos de su aplicación en universidades europeas como la Universidad de Burgenland en Austria, Universidad de Kiel en Alemania y las universidades de Valencia y Barcelona en España, por lo tanto, analizar su aplicación en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador permite incorporar el caso de una institución de educación superior perteneciente al contexto latinoamericano, facilitando así la determinación de los indicadores de la matriz de bien común propuesta por Felber (2015) en Ecuador y en el espacio universitario.

Para ello, se aplica el diseño metodológico de la teoría fundamentada (Sampieri, Collado & Lucio, 2014) y el estudio de caso (Eisenhardt, 1989). En la teoría fundamentada o también conocida como una extensión del estado del arte, se utilizó la documentación como método de recolección sistemática de la información dirigida a los criterios de los 17 indicadores de Felber (2015): gestión ética de suministros; gestión ética de las finanzas; calidad del puesto de trabajo e igualdad; reparto justo del volumen de trabajo; promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas, reparto justo de la renta; democracia interna y transparencia; venta ética; solidaridad con otras empresas; concepción ecológica de productos y servicios; concepción social de productos y servicios; aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales; efecto social/significado del producto o servicio; aportación a la comunidad; reducción de efectos ecológicos; minimización del reparto de ganancias a externos; transparencia social y participación en la toma de decisiones. Por otra parte, en el estudio de caso fue seleccionada la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia como entidad de educación superior representativa de Latinoamérica, recolectando la información a través de la observación participante, acceso a documentos oficiales como el Informe Anual del Rector, UPS en cifras, Normativa Institucional, SNA, Utopía, NotiUPS, Archivo de Convenios y de Proyectos con la

Sociedad, Cuadernos de Reflexión Universitaria, Carta de Navegación, Planificación Estratégica y POA de cada año extraídos del repositorio de la biblioteca —Dspace—, página web y Secretaría de Comunicación y Cultura, además de entrevistas con el rector de esta institución.

De esa manera, al recopilar información proveniente de la literatura científica combinada con el estudio de caso de la Universidad Politécnica Salesiana sobre cada uno de estos criterios de los indicadores del bien común, se logra determinar un conjunto de líneas orientativas sobre la aplicación de los criterios del bien común en las instituciones de educación superior dentro del escenario latinoamericano y evaluar su nivel de adaptación hacia un entorno favorable para la transformación del bien común.

### **Indicador 1: A1 Gestión ética de los suministros**

Según lo expresado por Felber (2012), este indicador se orienta a la responsabilidad ética en la distribución de suministros tomando en cuenta las condiciones de trabajo, aspectos ecológicos, efectos sociales a otros grupos de contacto y la disponibilidad de alternativas sociales y éticas de mayor influencia en el entorno. En la gestión del sistema de educación superior, se puede entender al flujo de conocimiento como una cadena de suministros propiciada por el humano acompañada por las innovaciones tecnológicas (Dixon, 1997). Por ende, es imprescindible que además de los bienes tangibles, se reconozca igualmente a los profesores, docentes, académicos y catedráticos, como los distribuidores de suministros que en este contexto viene a ser el conocimiento. Conforme a ello, los 3 criterios que fundamentan la gestión ética de suministros son:

- Consideración de aspectos regionales, ecológicos y sociales: Las instituciones de educación superior cuentan con dos tipos de suministros, el primero representado por aquellos pro-

ductos, servicios, espacios y bienes tangibles necesarios para el desarrollo profesional como pueden ser los laboratorios, plataformas online, espacios de recreación, canchas deportivas, bibliotecas, etc. Mientras que por otro lado se encuentra el suministro intangible por excelencia representado por el conocimiento impartido en las aulas de clases.

- a. En cuanto a los suministros tangibles no se evidencia una gama diversificada de productos y servicios en el mercado, sobre las cuales, las instituciones de educación superior tomen decisiones para lograr obtener alternativas que minimicen los riesgos sociales y ecológicos. De hecho, la Universidad Politécnica Salesiana ha reconocido tales carencias, encaminando así proyectos puntuales que disminuyen el riesgo de los productos y servicios básicos actuales a través de la promoción de grupos de investigación orientados a la optimización de energías renovables, integración de poblaciones en condiciones vulnerabilidad, desarrollo de sistemas de transporte, etc.
- b. Por parte del suministro intangible, se busca marcar una misma línea de impartición del conocimiento independientemente de la asignatura que se enseñe. Es decir, el conocimiento transmitido debe generar impacto en la vida de los estudiantes tomando en cuenta aspectos regionales, ecológicos y sociales, potenciando la transformación de la sociedad que se encuentra ubicada. Dentro de este ámbito la Universidad Politécnica Salesiana propone la consolidación de una identidad institucional donde el conocimiento impartido debe asentarse en cumplimiento de la enseñanza pastoral, formando “honrados ciudadanos y buenos cristianos” con capacidad académica e investigativa, además de la promoción de incidencia social y cultural a través de la actividad académica y contribución al conocimiento de la

realidad social y a su transformación, sobre todo en aquellos aspectos que predisponen la vida de los jóvenes, los derechos humanos, la protección del ambiente las relaciones interculturales y el diálogo ecuménico e interreligioso. (Instituciones Salesianas de Educación Superior, 2016).

- Consideración activa de los riesgos de productos y servicios adquiridos y procesos de protección: Al igual que ocurre en el criterio anterior, los suministros se observan bajo dos perspectivas:
  - a. Respecto a los suministros tangibles, los productos y servicios no se encuentran únicamente limitados, sino también a los proveedores de estos servicios, es decir, la universidad está restringida a laborar con los proveedores que se encuentran en su circunscripción indistintamente si incorporan aspectos sociales y ecológicos en su código de conducta.
  - b. En cambio, cuando se trata de bienes intangibles, los proveedores están representados por profesores, docentes, catedráticos, quienes se responsabilizan de la enseñanza y la transmisión de conocimiento. En este caso, la Universidad Politécnica Salesiana asume mecanismos para mantener una misma misión, visión y razón de ser de sus preparadores mediante charlas introductorias sobre tradición pedagógica preventiva salesiana, jornadas de fortalecimiento de la identidad salesiana, entre otras, donde va imbuida la instrucción de un código ético a sus docentes.
- Marco estructural para un precio justo: El precio estimado para la adquisición de los suministros, que en este ámbito está representado por la transmisión de conocimiento deriva de los resultados de inflación o deflación publicados por el Banco Central, incrementos salariales, inversiones de capital, becas, exigencias de los sindicatos, nuevos proyectos de investigación, infraestructura, etc. La UPS sustenta el precio justo de sus matrículas a la continua evaluación de los servicios prestados, a la eficiencia

institucional y a las fluctuaciones de la oferta-demanda del mercado junto a la posterior aprobación de sus dirigentes sindicales. En la actualidad, el precio referencial por semestre depende del perfil socioeconómico que se encuentra entre el quintil 1 —extrema pobreza— y quintil 5 —población con mayores ingresos—, para el quintil 1 el precio por periodo se sitúa en 1 765 USD, en cambio para el quintil 5 se calcula en 2 432 USD.

## **Indicador 2: B1 Gestión ética de finanzas**

Pese a que en el sistema de finanzas puede observarse unidades de recursos de uso común que difieren de aquellos utilizados por el sistema de gestión universitaria, según Felber (2012) los servicios financieros empleados actúan como señal en dirección hacia la sostenibilidad. En efecto, aceptando a la educación como una inversión a futuro para mejorar las oportunidades de empleabilidad, Williams (2006) considera que los estudiantes pasan más tiempo en las finanzas personales que en el estudio real, emitiendo solicitudes de subvenciones y préstamos; pidiendo ayuda financiera a sus padres; o encontrando otro trabajo a tiempo parcial para aliviar los costos de su educación.

Visto desde la perspectiva del sistema de gestión universitaria, las instituciones de educación superior han aumentado su preocupación respecto a su supervivencia en el mundo académico donde los recursos son menores y la competencia es feroz socavando de ese modo la autonomía de la universidad y de sus académicos (Guzmán-Valenzuela & Barnett, 2013), por ello, admitiendo que las restricciones financieras y las crecientes dificultades para coordinar todas las actividades de la universidad han incrementado la incertidumbre, el dinamismo del cambio y los costos inherentes al sector universitario (Valderrama & Sánchez, 2006), el sector financiero comienza a jugar

un rol importante en la administración del bien común. Los criterios que determinan su aplicación son:

- Calidad social y ecológica del servicio financiero.
- Depósito orientado al Bien Común.
- Financiación orientada al Bien Común.

Ninguna de las entidades bancarias del Ecuador responde a comportamientos ejemplares dentro de los criterios de bien común, es decir, no existe banco especializado en servicios éticos-ecológicos, tampoco existe una renuncia parcial o total de los intereses de depósitos dirigidos a proyectos éticos ecológicos, ni aportan una condición especial para la emisión de créditos, ni se evidencia un apoyo exclusivo de los accionistas hacia la inversión del bien común. La Universidad Politécnica Salesiana mantiene su flujo de capital en una entidad bancaria calificada AAA- (Bank Watch Ratings, 2017), esto significa que de acuerdo con el análisis de factores tales como riesgo crediticio, gestión operativa, calidad e independencia de la administración, estrategias y controles, posicionamiento en el mercado, calidad y origen de la garantía, prelación de pago, entorno macroeconómico, calidad e integridad de la información, la entidad bancaria mantiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, buena reputación, buen acceso a sus mercados y claras perspectivas de estabilidad. Al fin y al cabo, las entidades bancarias permanecerán con los mismos criterios de evaluación mientras no haya modificaciones en los ratings, además de una solicitud explícita, formal y colectiva de las instituciones educativas a las entidades bancarias con el fin de integrar criterios de bien común.

### **Indicador 3: C1 calidad del puesto de trabajo e igualdad**

La satisfacción de los empleados influye tanto en el rendimiento organizacional como en la satisfacción del cliente (Baruah & Bar-

thakur, 2012). De hecho, los empleados son los clientes internos del negocio, por ende, su comportamiento afecta el ambiente de trabajo actual y el alcance de los objetivos de la empresa (Chen, Yang, Shiau & Wang, 2006). En el contexto universitario, los profesores son los principales proveedores del servicio de calidad, cumpliendo así tres funciones principales: enseñanza, investigación, administración o gestión, aunque Narimawati (2007) excluye labores administrativas e incorpora servicio comunitario. Independientemente de la forma como el personal académico reparte sus horas laborales, cuando se trata de medir la calidad se debe tener presente la igualdad como indicador principal de desempeño clave en las auditorías a través de los datos aportados sobre el porcentaje y la ubicación de las mujeres profesoras y líderes, además, los logros en materia de equidad de género deberían incluirse en el reconocimiento internacional y la reputación de las universidades en las tablas de clasificación (Morley, 2014). Complementariamente a la igualdad, la calidad en dicho entorno está representada por múltiples variables, incluyendo salario, apoyo percibido de los colegas, satisfacción de la administración, disfrute de la interacción estudiantil y niveles de estrés percibidos (Hagedorn, 1994). Abarcando conjuntamente la idea calidad e igualdad, Felber (2012) estima los siguientes criterios:

- Horario de trabajo (voluntario y decidido propiamente, no obligado por la empresa): En la universidad seleccionada, el horario se encuentra decidido según las directrices impuestas por legislación, contando con los informes emitidos por los expertos de gestión de talento humano, planificación y sindicatos.
- Configuración del puesto de trabajo: Los espacios de trabajo son ergonómicos, aptos para minusválidos, incluso existe espacios adicionales para relajación y movimiento.
- Salud física y seguridad: La universidad ofrece charlas preventivas para el mejoramiento de la salud, chequeos rutinarios, libertad en la revisión médica, asesoría gratuita y actividades

deportivas para sus docentes y personal administrativo. No obstante, si existe cierta inadvertencia respecto a la importancia de cocina ecológica y los cuidados de su alimentación.

- **Salud psíquica:** La universidad cumple con un comportamiento ejemplar sobre este asunto, dicho de otro modo, contar con el departamento de pastoral y la carrera de psicología permite brindar talleres de formación continua sobre competencias sociales y desarrollo personal que faciliten la convivencia interna.
- **Organización propia, satisfacción en el puesto de trabajo:** La universidad busca mantener cierta transversalidad en la organización laboral potenciando el trabajo equitativo y la eliminación de jerarquías a través de una dirección de carrera, en la que se omite decanaturas, secretarías de carrera, facultades y otros puestos de carga burocrática.
- **Igualdad y trato igualitario para hombre y mujer:** La universidad mantiene la denominada remuneración básica unificada (RBU) demostrando así la igualdad de los salarios. Del mismo modo, el informe anual del rector evidencia que entre el 30% y 70% de directivos y docentes de trabajan en la universidad son mujeres.
- **Desfavorecidos (personas con discapacidades, emigrantes, desempleados de largo tiempo):** La universidad garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación a etnia, cultura, condición socioeconómica o discapacidad. De hecho, los datos del informe del rector demuestran que desde el 2013 supera la cuota legal del 2%.

#### **Indicador 4: C2 reparto justo del volumen de trabajo**

Conrad & Blackburn (1985) declaran una alta correlación entre el volumen de trabajo y la excelencia en el desempeño de la edu-

cación superior. En este sentido, los profesores que perciben que su carga de trabajo docente es apropiada cuando tienen algún control sobre lo que se enseña, entonces se consolida la enseñanza centrada en los estudiantes, en cambio, cuando los maestros sienten que no hay un compromiso real con el aprendizaje de los estudiantes, incluso cuando no valora el número de horas impartidas y que no tienen control sobre lo que se enseña, es más probable que adopten un enfoque de transmisión de la información (Trigwell & Prosser, 2004). Por ello, Rahman & Avan (2016) expresan que el reparto laboral en la docencia es un proceso paulatino en el que la etapa preliminar de la enseñanza se debe proporcionar menos carga de trabajo (enseñanza y no enseñanza) para que puedan dedicar más tiempo a la investigación y la capacitación, mientras que, la etapa media o superior, se podría dar una carga de trabajo moderada considerando la madurez y la experiencia administrativa. En resumidas cuentas, asegurar la eficacia y sostenibilidad de la educación superior implica desarrollar condiciones favorables en los espacios donde se ejerce la docencia universitaria y conocer el modo cómo se contabiliza la dedicación docente para su posterior reconocimiento (Coll-Salvador, Rochera-Villach, Mayordomo-Saíz & Naranjo Llanos, 2007). Este binomio docencia-investigación debe colocar a la persona como centro de su existencia plena y creativa, desarrollando su potencial hacia una vida dotada de significado a la luz de la dignidad humana (Rodas & Salgado, 2016). En la idea del bien común declarada por Felber (2012) el uso de las horas extras afecta el devenir de futuros puestos de trabajo, por ello, el nivel ejemplar de los criterios de este indicador propone la reducción sucesiva del trabajo adicional evitando así la apropiación del trabajo de otras personas:

- Reducción de la jornada laboral normal: Si bien en el informe del rector de 2016 se evidencia un gasto de 179 710,92 USD respecto a horas extras y suplementarias del personal docente, en la actualidad, la universidad se encuentra en proceso de

suprimir las horas extras, cumpliendo así únicamente con la jornada laboral dispuesta en el contrato.

- Aumento del modelo laboral a tiempo parcial (con plena paga): Tal y como lo plantea Felber (2012) no es posible lograr tal proyección en la situación socio-económica actual del Ecuador. Pese a ello, la jornada docente son cuarenta horas semanales, pero al calcular la media respecto al trabajo administrativo que realizan los docentes, número de estudiantes y horas de investigación se estima alrededor de 27 horas semanales, lo que representa prácticamente un 66% de la jornada laboral. Muy cerca de lo mencionado por Felber (2012) pero sin llegar a reducir a jornada de tiempo parcial.

### **Indicador 5: C3 promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas**

De Campos & Pol (2009) definen el comportamiento ecológico como las transformaciones que el hombre ha ejercido con sus acciones en el entorno ambiental. Entre las principales características de este comportamiento se evidencian acciones que generan cambios visibles en el medio, la búsqueda de soluciones de un problema medioambiental o dar una respuesta a un estímulo, derivándose de actitudes, motivaciones personales y también de las normas sociales. Para Pato (2004) el cambio hacia un comportamiento ecológico es intencional, aunque también acciones circunstanciales, aleatorias o incluso forzosas pueden afectar la forma de proceder. Por ello, las universidades desempeñan un papel crítico en la transición hacia una sociedad más sostenible (Sedlacek, 2013). Esto no sólo se logra únicamente mediante ajustes de los programas de estudios (Pappas, Pierrakos & Nagel, 2013), sino también por el comportamiento modelo de los docentes y miembros del personal administrativo (Lukman, Lozano, Vamberger & Krajnc, 2013), lo cual apunta hacia los criterios de este indicador expuesto por Felber (2012):

- Cocina/cantina de la empresa/alimentación durante la jornada laboral: En el caso de estudio no se muestra una reafirmación empírica de una intervención en la alimentación balanceada de los docentes y personal administrativo, pese a ello, se comienzan a tomar las primeras medidas a cargo de grupos de investigación para la siembra de alimentos ecológicos en zonas urbanizadas, promoviendo de esa manera modelos sostenibles de alimentación.
- Movilidad al puesto de trabajo: sistema de incentivos/comportamiento real: La movilidad sostenible no se ha diligenciado como una prioridad, pero las autoridades sostienen que su promoción se anuncia como una próxima medida.
- Cultura de la organización, concienciación y procesos internos de empresas: Los grupos de investigación orientados a la valoración de la biodiversidad y modelamiento ambiental además de innovar en los procesos como aconteció con la reciente inauguración de la farmacia ancestral y la celebración de Inti Raymi, se imparten cursos, talleres y seminarios para sensibilizar a los docentes, personal administrativo y estudiantes sobre la importancia de asuntos ecológicos.
- Huella ecológica de carbono en los trabajadores: Actualmente no se toma en consideración y tampoco se establece con una prioridad a corto ni mediano plazo. En cierto modo debería provenir como iniciativa de los grupos de investigación para su potencial desarrollo y aplicación.

### **Indicador 6: C4 reparto justo de la renta**

Los salarios y condiciones de promoción de los docentes son fundamentales para el bienestar de la profesión académica y sus contribuciones a la universidad (Caplow & McGee, 1958; Sutherland, 2017), haciéndose evidente que cuando se menciona la idea de contribución a la universidad, se enfatiza la capacidad de investigación, el

registro de publicación y la reputación nacional como los factores que más inflúan en las decisiones salariales y de promoción, ofuscándose la finalidad última del docente en educación superior que no es más que la enseñanza de calidad a estudiantes de grado (Katz, 1973). Aparte de estas divergencias, según Altbach & Pacheco (2015) algunos países ofrecen salarios razonables y estructuras de carrera seguras y transparentes para los académicos como Canadá, Reino Unido, Australia, y en cierta medida Sudáfrica y los Estados Unidos. Por lo demás, y esto incluye Rusia y los países de la ex Unión Soviética, China y América Latina (excepto Brasil), los salarios aún se consideran bajos y los contratos a menudo carecen de transparencia. A partir de este indicador se desprende una revolución, ensalzando criterios que ensalzan la labor del docente con respecto a los demás trabajadores de la universidad:

- Diferencia de salarios internos en la empresa: Según los datos del 2017, la diferencia entre el salario mínimo a tiempo completo (565 USD) de la Universidad Politécnica Salesiana es prácticamente 10 veces menor al salario del rector y 7 veces menor al vicerrector académico general.
- Institucionalización: Existe plena transparencia del salario mínimo, no obstante, desde el 2016 no se exponen el monto de las remuneraciones del rector, vicerrector académico general y vicerrectores de sede.
- Salario mínimo: El salario mínimo a tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana (565 USD) es 50% mayor al salario básico unificado (375 USD).
- Salario máximo: Salario máximo es 10 veces mayor al salario mínimo el Ecuador.

### **Indicador 7: C5 democracia interna y transparencia**

La transparencia y democracia interna es una herramienta que provee al ciudadano de elementos para exigir sus derechos constitu-

cionales teniendo conocimiento de las acciones y decisiones de las instituciones fomentando el control y supervisión por parte de los ciudadanos, además de denuncia en caso de irregularidades (Posada & Echavarría, 2012). Esta aseveración da pie a reconocer que la universidad además de ser un espacio dedicado a la investigación y al desarrollo del conocimiento, también busca desarrollar la democracia participativa, donde el saber común sea compartido y surja del encuentro de discrepancias. Un lugar donde se ejerza una responsabilidad compartida, donde se respete lo común, la cooperación, la transparencia, la integración y la legalidad (Innerarity, 2006).

En primer lugar, la democracia interna propende la participación de comunidad universitaria a través de la elaboración de reglamentos, instruyendo sobre el debate político y aumentando los espacios de discusión (Casillas-Alvarado, Badillo-Guzmán & Valencia-González Romero, 2007). Complementariamente, la transparencia no implica únicamente proveer información, también involucra la calidad y acceso a la información mediante múltiples mecanismos que faciliten efectivamente la aprehensión de sus actividades por parte de la comunidad. En resumen, La simple divulgación de datos no estimula la participación social, de hecho, se debe motivar el uso de diferentes medios para promover de ese modo la participación social en las políticas internas (De Azevedo, Lyrio, Lunkes & Alberton, 2016).

Los criterios que configuran este indicador son los siguientes:

- Grado de transparencia: A partir del 2012, la Universidad Politécnica Salesiana tiene libre acceso a sus datos de autoevaluación, remuneración, rendición de cuentas, transparencia financiera y la gestión en cifras. Es decir, la universidad mantiene un nivel ejemplar respecto a este indicador, permitiendo que cualquier persona tenga a su disposición esta información.
- Legitimización de la directiva/ejecutivos: En su totalidad, el 60% de la directiva es de libre elección, mientras que el 40%

- restante es decidido por otros mecanismos.
- Cogestión para decisiones básicas/operativas: Más del 50% de las decisiones son consensuales.
  - Cogestión para la participación en las ganancias de los trabajadores: No aplica.
  - Copropiedad de los trabajadores/fundaciones independientes: No aplica.

### **Indicador 8: D1 venta ética**

La misión de las universidades crear, preservar y transferir conocimientos a los estudiantes ya la sociedad (Mayorga, 1999). De ahí que el suministro o servicio que se ofrece no solo se refiera a los bienes tangibles como infraestructura (laboratorios, espacios de recreación) sino también al capital intelectual. Admitiendo la heterogénea variedad existente de instituciones de educación superior, el valor agregado que puede sobresalir respecto a las otras organizaciones va conectado en dos factores: efectividad en enseñanza del conocimiento para su posterior utilización en el entorno laboral y la presencia de un elemento integrador que asegure la transición del aprendizaje (Bratianu & Orzea, 2013).

Más allá de la ventaja competitiva que pudieran tener las universidades respecto al capital intelectual alojado con el fin de aumentar el número de matrículas y mantener las presentes, cabe destacar que la transferencia tecnología, en especial, licencias, patentes y spin-offs se asumen igualmente como un producto destinado a venta que se genera propiamente en la universidad (Vinig & Lips, 2015).

Los criterios que corresponden a este indicador son:

- Institucionalización (Anclaje en la empresa): La Universidad Politécnica Salesiana nace en 1994, desde su fundación hasta la actualidad se ha mantenido las mismas directrices: formar

un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético, vincular la universidad con la sociedad, considerar a la ciencia y la tecnología como parte de un mundo integrador de la formación y estimar a la investigación hacia a la solución de los grandes problemas sociales. En suma, la universidad tiene 23 años de experiencia aplicando estrategias de promoción dirigidas hacia los mismos objetivos.

- Alcance marketing ético: Menos del 10% de presupuesto se conduce a marketing.
- Formaciones para la venta/marketing ético: No se realiza una formación exclusivamente encauzada a venta o marketing de la “marca” Universidad Politécnica Salesiana.
- Bonificaciones alternativas de venta/marketing: No aplica en este contexto.
- Alcance de la participación en la decisión del cliente: Más del 50% de las demandas y sugerencias realizadas por los clientes (estudiantes) se toman en cuenta por el Consejo Superior para el desarrollo y mejoramiento de la universidad.
- Transparencia del producto: Desde el 2012 se exhiben los datos anuales de la universidad. Se plantea la progresiva incorporación de un informe del Balance del Bien Común.
- Cooperación con la protección al consumidor: Mediante estrategias como el anonimato y el libre acceso a las autoridades que rigen la universidad, se garantiza al estudiante que sus calificaciones y entorno no serán afectados por expresar su punto de vista.
- Proceso de reclamaciones, lugar de quejas independiente, medidas positivas del servicio: Se busca que el estudiante evalúe antes, durante y después de la culminar cada ciclo tanto la docencia como la universidad en general. El sistema aplicado en la Universidad Politécnica Salesiana se considera proactivo y exitoso desde los inicios de la institución.

## **Indicador 9: D2 solidaridad con otras empresas**

En el contexto de la educación superior, los Acuerdos Interuniversitarios, también conocido como acuerdo marco surgieron como el instrumento jurídico diseñado para lograr objetivos comunes. En ellos se establecen planes de trabajo conjuntos, acciones concretas, intercambios académicos, y metas a alcanzar en determinados períodos de tiempo. Pero sobre todo estas cosas, estos acuerdos establecen una cooperación basada en la integración internacional e intercultural. En definitiva, estos documentos determinan las relaciones entre las instituciones y también su alcance internacional (Teba, Onieva, Jiménez & Muñuzuri, 2014).

En América Latina, aprovechando la creciente oferta de subvenciones específicas, se profesionaliza el grupo de gestión dedicado a los convenios, se establece como prioridad las relaciones bilaterales, en lugar de las multilaterales, como resultado de las dificultades organizativas de la combinación de varios socios en los programas de cooperación y por último, se aprovecha el valor creciente de los asuntos internacionales como resultado de la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (López, 2015).

En consonancia con la visión de Felber (2012), este indicador se fundamenta en los principios de la economía solidaria en la que versa la priorización del asociacionismo sobre el capital y el aumento del rendimiento a través de la cooperación. Conforme a ello se presentan los siguientes criterios:

- Revelación de informaciones + transmisión de tecnologías: La Universidad Politécnica Salesiana contiene más de 25 acuerdos marco con universidades ecuatorianas e internacionales, cada uno con sus especificidades, manteniendo diligentemente la transparencia en cada uno de ellos.

- Préstamo de mano de obra, encargos, participación conjunta en el mercado: La Universidad no ha formalizado convenios que traten los temas mencionados por este criterio.
- Marketing cooperativo: La Universidad Politécnica Salesiana se encuentra ubicada en tres ciudades de Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca. De allí que se pueda observar tanto una potencial colaboración entre las diferentes sedes como un desarrollo cooperativo con universidades perteneciente a la misma ciudad.

### **Indicador 10: D3 concepción ecológica de productos y servicios**

Cuando se busca analizar la concepción ecológica dentro del entorno universitario, la transferencia del conocimiento es el servicio por excelencia, el bien intangible de la educación superior sobre el cual se pretende implementar la conciencia medioambiental. La misma puede definirse como la valoración de cuestiones ambientales y los medios para resolverlas, así como las habilidades para implementar estos medios; desarrollo de actitudes positivas, actitudes ambientales personales y sensibilidad ambiental; y fomentación de la responsabilidad personal por el medio ambiente, reflejada en la actividad (Arnon, Orion & Carmi, 2015). Además, hay un debate teórico y práctico entre los que proponen a la educación ambiental como un tema específico de estudio, y aquellos que creen que debe ser incorporado en todas las disciplinas (Orr, 1991). En síntesis, aceptando que la oferta y demanda actual de productos y servicios sobrepasan los recursos disponibles, el conocimiento ambiental debe formalizarse como una prioridad en cuanto a financiamiento, activación de programas y apoyo de las necesidades de las comunidades. Por ello, los criterios dispuestos por Felber (2012) buscan consolidar particularmente la “ecologización” del bien común.

- Eficiencia y consistencia. Productos y servicios son en comparación ecológica con los competidores o con alternativas equivalentes de utilización: La Universidad Politécnica Salesiana ofrece cuatro carreras, junto a sus respectivos grupos de investigación, vinculadas a la promoción de la visión ecológica y a la solución de los problemas medioambientales: ingeniería ambiental, gestión para el desarrollo local sostenible, biotecnología, medicina veterinaria. Por lo tanto, al compararla con otras instituciones de educación superior, se demuestra un número considerable de alternativas orientadas a la visión concepción ecológica en la transferencia del conocimiento.
- Suficiencia. Organización activa para una utilización ecológica y de consumo suficiente: Se pretende ampliar el comportamiento ecológico mediante campañas de reciclaje, huertos urbanos, farmacias naturales, optimización de los sistemas de irrigación, etc., involucrando la participación de los estudiantes de las múltiples carreras.
- Comunicación. Comunicación activa de los aspectos ecológicos frente al cliente: Se procura aumentar a corto plazo el número de variables relacionadas a la medición de los aspectos ecológicos, conociendo de ese modo los estándares, las exigencias y retos sectoriales con la finalidad de proyectar un nivel de estabilidad en las políticas acompañadas de la formalización de la participación de los estudiantes y de la comunidad.

### **Indicador 11: D4 concepción social de productos y servicios**

El acceso a la educación superior es cada vez más frecuente para los estudiantes que provienen de ambientes económicamente desfavorecidos, con un trabajo o una familia para tratar o discapacitados (Haskins & Rouse, 2013). Estas condiciones específicas (edad, familia y responsabilidades laborales, discapacidades, provenientes de diferentes orígenes

étnicos, culturales o económicos) pueden significar una desventaja en cuanto al progreso académico en la universidad. De modo que las instituciones de educación superior deben garantizar todas las medidas necesarias para promover la educación inclusiva, la equidad y la cohesión social, evitando al mismo tiempo la deserción universitaria de los estudiantes que necesitan apoyo para cumplir su potencial educativo debido a desventajas causadas por circunstancias personales, sociales, culturales o económicas. En tanto que los indicadores de Felber (2012) facilitan la identificación de los servicios ofrecidos para consolidar su plena integración en la vida académica y social, y en efecto, al bien común:

- Consideración de barreras económicas en la esfera del cliente: La Universidad Politécnica Salesiana a través de la secretaría de bienestar estudiantil gestiona el sistema de subsidio para sus estudiantes utilizando como referencia el colegio de procedencia y la ficha socioeconómica para pensión diferenciada concediendo para 2016 a 6 631 becas totales y parciales por un monto de 12 966 610 USD.
- Concepción de productos y servicios de barra libre; 4 dimensiones: física, visual, lenguaje e intelectual: Se busca repartir las ayudas, becas y subsidios para las 4 dimensiones, potenciando así la integración de todos los perfiles al contexto universitario.
- Procesos y medidas respecto a riesgos éticos y aspectos sociales en la esfera del cliente: La universidad ha institucionalizado la incorporación de los aspectos sociales a través de los 23 artículos que componen el Reglamento General de Bienestar Estudiantil.

## **Indicador 12: D5 aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales**

La educación superior ha propiciado el desarrollo de diversos métodos e instrumentos para medir, calificar y dar seguimiento al desem-

peño y resultados de las funciones académicas y actividades de gestión de las instituciones mediante el desarrollo de estándares universales.

Entre las modalidades de evaluación más común se ha utilizado el formato comparativo para contrastar los logros ante los resultados obtenidos, constatando el aumento del efecto y la extensión del uso en el espectro internacional de los rankings y tablas de posiciones (Montané-López, Beltrán-Llavador & Teodoro, 2017). En suma, los estándares internacionales en asignaturas troncales han reforzado la dimensión internacional de programas formación, impulsando el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas en los aprendizajes basados en proyectos desde experiencias hacia la construcción del conocimiento (Salgado, 2014). Cabe destacar que no existe un ranking único y menos que evalúe indicadores sociales y ecológicos, un ranking explica con cierta objetividad un aspecto concreto de la actividad universitaria (Tomàs-Folch, Feixas, Bernabeu & Ruíz, 2015), no obstante, el paulatino uso de los rankings también se avizora como una amenaza para la autonomía universitaria condicionando sus intereses y objetivos, más aún, cuando los resultados de estos han sido utilizados sin acompañarlos de cierta pedagogía que favorezca su entendimiento y limite las posibilidades de una interpretación equivocada o de un uso malintencionado (Martínez, 2014).

Los criterios determinados para este indicador buscan responder no solamente a los rankings, sino también a las obligaciones emitidas por la administración pública que atañen a las instituciones de educación superior:

- Cooperación concurrente y socios de la cadena de producción: proceso abierto y preceptivo para el cumplimiento de los requisitos predispuestos por la Senescyt (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación) y por rankings de mayor influencia internacional.

- Aporte activo para el aumento de los estándares legales: Compromiso directo tanto por las autoridades como por los docentes para la consumación de los estándares emitidos.
- Alcance, amplitud de contenido y profundidad: Si bien los estándares internacionales buscan medir la calidad de la docencia, investigación, acercamiento a la industria, visión internacional, etc., la Universidad Politécnica Salesiana considera favorable la incorporación de los aspectos socio-ecológicos tanto en los rankings como en las exigencias de la Administración Pública.

### **Indicador 13: El efecto social/ significado del producto/ servicio**

La universidad es el núcleo para la transferencia del conocimiento, donde se potencia las competencias profesionales y facilita la inserción en el mercado sociolaboral del alumnado (Jiménez, 2009). Al extrapolar teóricamente esta idea se consideran dos modelos que traducen la utilidad de las instituciones de educación superior en la sociedad. El primero responde al binomio universidad-mercado laboral de Medina y Encomienda (2012), en el que consta la asociación entre la universidad, carrera seleccionada y estereotipos en sus egresados, a su vez comprueban la influencia significativa del género en la inserción socio-profesional, igualmente se evidencia que si el estudiante está trabajando mientras realiza su carrera tiene una percepción distinta de los profesores, del conocimiento impartido y del mercado laboral. Por otro lado, el modelo triple hélice universidad-industria-gobierno de Etzkowitz, Webster, Gebhardt & Terra (2000) proporciona una configuración orientada al emprendimiento y los sistemas de innovación. En este modelo, el rol de la universidad se resume en la enseñanza, investigación y producción de conocimiento, recibiendo apoyo en las políticas de patentes, fondos gubernamentales, patrocinio de la industria. Por su parte, la industria, además de sus objetivos específicos, re-

cibe incentivos del gobierno para el desarrollo nacional, mientras que la universidad le suministra conocimiento e innovación. Por último, la finalidad del gobierno es fortalecer la economía, estimulando la interacción universidad-industria, el *input* de la industria es identificar nuevos nichos del mercado, y la contribución de la universidad se formaliza con la innovación tecnológica y la formación ética. La visión de Felber (2012) se concentra en la valoración de la satisfacción directa e indirecta de las necesidades básicas, es decir, la universidad además de impartir conocimiento-necesidad directa, debe proveer un máximo rendimiento y calidad de ese conocimiento —necesidad indirecta—. De igual modo, estima que dentro de los criterios se deben también incluir alternativas en el efecto del servicio respecto a su compatibilidad social, cultural, social y ecológica.

- Procesos internos a la empresa. ¿Qué utilidades positivas o efectos negativos derivan de forma directa o indirecta de nuestros P/S?: Por orden del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, junto a lo estipulado por la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior, la universidad debe cumplir con unos parámetros asignados para la acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas. Por otro lado, la universidad igualmente incentiva la participación de los estudiantes en la evaluación docentes directores de carrera o contribuir a superar la actividad docente, mantener información actualizada para el diseño y desarrollo de programas de capacitación interna y externa, promover al docente a través del reglamento de escalafón y servir de base para la identificación de los docentes con mejor desempeño.
- Compatibilidad cultural. ¿Cómo se valoran los aspectos sociales en el proceso de la cadena de producción en comparación con alternativas con fines similares?: Básicamente la Universidad Politécnica Salesiana valora la tasa de matrícula nueva,

tasa de deserción estudiantil, tasa de repitencia, graduación, tiempo promedio de titulación, tiempo promedio para el egreso y la tasa de inversión promedio por estudiante en infraestructura y equipamiento. Paralelamente también se analiza la tasa de formación de profesores en cuarto nivel, phd y maestría, además edad promedio de docentes, tasa promedio de experiencia, tasa estudiantes-profesor tiempo completo, matrícula por programa académico y tasa profesor/estudiante. En definitiva, la universidad mide aspectos sociales que van relacionados tanto con los estudiantes como con los profesores, de ese modo se logran tomar medidas que impulsen la sostenibilidad en años posteriores.

- Compatibilidad natural, suficiencia/ moderación. ¿Cómo se valoran los aspectos ecológicos de nuestros P/S en comparación con P/S con una finalidad similar?: En general, no existe una comparativa entre universidades sobre los aspectos ecológicos, no obstante, debe formalizarse una propuesta con sus respectivas dimensiones e indicadores que permitan medir el efecto ecológico de la universidad.

## **Indicador 14: E2 aportación a la comunidad**

En esencia, la comunidad va más allá de un grupo de personas ubicados en una locación, de hecho, se puede definir como una mentalidad, una forma de pensar, una meta y un conjunto de propósitos compartidos (McMillon, 2017). Las colaboraciones universidad-comunidad ofrecen importantes oportunidades para que grupos tradicionalmente segregados trabajen juntos, construyendo puentes a través de un ambiente de aprendizaje (Miller & Hafner, 2008). De hecho, los docentes que participan en iniciativas comunitarias sirven a sus estudiantes desarrollando relaciones con los grupos de trabajo y adquiriendo conocimientos habilidades necesarias

para este tipo de instrucción (Cherry & Shefner, 2004). La efectividad de esta acción depende de la naturaleza y la extensión del capital social en la comunidad, la misma siendo evidente mediante normas de confianza y relaciones sociales entre los residentes y los voluntarios. Ese capital social se fortalece con el trabajo colaborativo, de ahí que la universidad busque tonificar los lazos con la sociedad civil coadyuvando y motivando la solución de problemas técnicos y sociales (Gronski & Pigg, 2000). Para Felber (2012) el aporte a la comunidad debe ser voluntario y sin fines de lucro, cubriendo los déficits de la sociedad y elevando su calidad de vida. Los criterios que propone son:

- Rendimiento: El carácter salesiano de esta universidad se demuestra en su altruismo y su continua disposición por ayudar a las comunidades. Hecha esta salvedad, la universidad propone prácticas y/o pasantías pre-profesionales, formación y actualización (formación continua, eventos académicos y científicos), servicios especializados (consultorías, asesorías, prestación de servicios e investigación), extensiones sociales (cultural, pastoral, proyectos), y redes de cooperación, siendo la comunidad y sectores vulnerables beneficiados directamente por este tipo de iniciativas.
- Efecto: El efecto se evidencia en múltiples campos. Específicamente, se denotan transformaciones tanto a nivel de infraestructura como a su vez en la aprehensión de conocimiento. Para el 2016, la Universidad Politécnica Salesiana tiene 205 proyectos de vinculación consolidados con un total de 35 843 beneficiarios a nivel nacional.
- Factor adicional: Se asumen responsabilidades concretas con un compromiso sostenible, llegando a tener más de diez años en proyectos formales y continuos con la sociedad.

## Indicador 15: E3 reducción de efectos ecológico

La educación superior no está exenta de la “huella ecológica”, es decir, la actividad de miles de personas en estos espacios genera un impacto medioambiental, concentrado en gasto energético, contaminación del agua, mantenimiento de zonas verdes, uso de combustible, y especialmente en el uso de laboratorios en la enseñanza práctica, donde se evidencian casos de contaminación microbiológica (Yamamoto *et al.*, 2001) y radiológica (Duisings & Beentjes, 1984). Para Felber (2012) la reducción de los efectos ecológicos debe ser una prioridad por parte de la entidad vista como recurso de uso común, un rol activo que documenta sus efectos directos e indirectos en el medioambiente significa un reconocimiento de los problemas y consecuentemente una reducción continua de los agravios, potenciando así su sostenibilidad en el tiempo.

- Efectos absolutos: La Universidad Politécnica Salesiana, más allá de seguir los protocolos para el uso debido de los laboratorios, no existe un set de indicadores que permite valorar los efectos ecológicos absolutos de su actividad.
- Efectos relativos en comparación de sectores donde se encuentra la empresa: No existe una valoración general en el sector sobre el aspecto ecológico. Esto significa que no se conoce el puesto que tiene la Universidad Politécnica Salesiana sobre la reducción de contaminación ecológica respecto a las demás universidades.
- Gestión y estrategia (con aumento del tamaño, relevancia y exigencias con altos efectos ecológicos): Se prescribe la incorporación de un apartado en los informes anuales donde se analice los efectos ecológicos: emisión de CO<sub>2</sub>, consumo de agua y recursos específicos del sector.

## **Indicador 16: E4 minimización del reparto de ganancias a externos**

Según Bok (2003) la necesidad de acoplarse a las exigencias legislativas y a la obtención de ventajas comparativas frente a las otras universidades ha producido que autoridades y regentes busquen formalizar vínculos entre entidades del sector privado e instituciones postsecundarias dentro de sus regiones. Tales alianzas con mayor frecuencia conllevan diferentes grados de acceso corporativo a facultades, estudiantes, laboratorios y al capital intelectual de la universidad, afectando paulatinamente el *know-how* de la institución, en la que se ha llegado a modificar la forma jurídica, causando un desequilibrio en los ingresos, los cuales, al contrario de estar unidos al rendimiento del trabajo, va sujeto a las decisiones de los accionistas —*shareholders*—, afectando directamente el uso del recurso de uso común. Felber (2012) presente un solo criterio para este indicador:

- Descenso del reparto de dividendos externos: La Universidad Politécnica Salesiana no tiene accionistas en las que se reparten dividendos. Cabe destacar igualmente que la Inspectoría Salesiana del Ecuador y ningún ente salesiano recibe beneficios económicos por parte de la universidad.

## **Indicador 17: E5 transparencia social y participación en la toma de decisiones**

Torres (2001) considera la consulta, la transparencia y la participación en la toma de decisiones en la gestión una condición indispensable para sostener, desarrollar y transformar la educación en las direcciones deseadas. Específicamente, la transparencia se define como un proceso que surge cuando las organizaciones fomentan la toma de decisiones visibles, hay apertura a las contribuciones públicas, proporciona al público la máxima elección y facilita la coopera-

ción con otras organizaciones con el objetivo de lograr mayores beneficios para el bien común (Moreno & Molina, 2014). Actualmente, las universidades están involucradas en cambios profundos con el objetivo de aumentar la eficiencia en la transparencia (Castiglia & Turi, 2011), entre los elementos que no pueden faltar en este estudio son: actividades de la universidad, objetivos sociales y objetivos; capital intelectual, desglosado en capital humano, estructural y relacional; y por último, procesos establecidos en el acuerdo de desempeño, incluyendo impacto de sus servicios (Sánchez & Elena, 2006).

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, de acuerdo con Vroom (1974) la participación describe involucramiento en la organización, otorgándole una oportunidad para que los empleados alcancen sus metas, propongan ideas y deleguen responsabilidades. De ese modo, al potenciar la toma de decisiones se aumenta el grado de satisfacción y compromiso de los empleados, apoyando un clima proactivo en la organización. Por ello, la toma de decisiones en la educación superior se convirtió en una característica establecida de la gobernanza universitaria, no sólo en la gobernanza de los asuntos estudiantiles, sino también en ciertos aspectos de la enseñanza y el aprendizaje, así como en la estrategia y la planificación a nivel institucional (Luescher-Mamashela, 2013).

Este es el único indicador que subdivide los criterios propuestos, separando transparencia de participación en la toma de decisiones (Felber, 2012):

*a) Transparencia*

- Extensión de contenido: En el indicador C5 de democracia interna y transparencia, se elabora detalladamente el grado de transparencia del contenido, comprobando que desde el 2012 se publican anualmente la información referida a autoeva-

luación, remuneración, rendición de cuentas, transparencia financiera y la gestión en cifras. Esto quiere decir que la Universidad Politécnica Salesiana cumple con la mayoría de los datos críticos, a excepción de aquellos relacionados con aspectos ecológicos.

- Alcance de los grupos de contacto: La universidad aplica una transparencia activa, ya que además de proporcionar libre acceso a los datos, se realiza una presentación abierta al público, donde docentes, estudiantes y personal administrativo puede participar y solventar sus dudas sobre los asuntos publicados.
- Alcance de los emplazamientos: La universidad cuenta con tres sedes: Quito, Cuenca y Guayaquil, cada una con sus respectivos representantes y autoridades, sobre los cuales se delegan la organización y logística de las funciones, incluyendo la respuesta inmediata a las necesidades del colectivo. Estos mismos representantes están en plena disposición para proveer los datos de transparencia.
- Empresas de < 100 empleados: No aplica.
- Empresa de > 100 empleados: Según la información de Felber (2012), aquellos entes que superen la centena de empleados necesitan aplicar el Global Reporting Initiative (GRI), para identificar las variables que pudieran responder al bien común. No obstante, sabiendo que al menos en Ecuador, el proceso aún se mantiene con base a una aproximación exploratoria, la matriz de bien común sirve para dar una visión general del posicionamiento de la Universidad.
- Verificación > 100 empleados: No existe una auditoría externa que certifique si los datos emitidos por los múltiples informes anuales se acercan a la situación actual. Simplemente es un proceso interno delegado al personal administrativo.

### *b) Participación en la toma de decisiones*

- Tipo de participación en la toma de decisiones + documentación: Activa y orientada al consenso.
- Extensión de la participación en la toma de decisiones: Diálogo regular en temas importantes y para decisiones estratégicas a través de reuniones semanales del consejo superior.
- Extensión de grupos de contacto implicados: Son reuniones públicas y abiertas donde estudiantes, docentes y personal administrativo puede asistir libremente.

## **Conclusiones**

En vista de los resultados obtenidos a la aplicación de los 17 indicadores de Felber (2012) en el contexto de la educación superior, específicamente en el caso de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, se valora como entorno favorable para el desarrollo del bien común.

Bajo esta tesitura, se aceptan 9 indicadores aprobados bajo la idea de nivel ejemplar: (A1) dictaminación del servicio, suministro, bien intangible por excelencia dispuesto por las instituciones de educación superior es la transmisión del conocimiento; (C1) los espacios de trabajo son ergonómicos, aptos para minusválidos, incluso existe espacios adicionales para relajación y movimiento, además se ofrecen charlas preventivas para el mejoramiento de la salud, chequeos rutinarios, libertad en la revisión médica, asesoría gratuita y actividades deportivas para sus docentes y personal administrativo, manteniendo así cierta transversalidad en la organización laboral potenciando el trabajo equitativo y la eliminación de jerarquías a través de una dirección de carrera, en la que se omite decanaturas, secretarías de carrera, facultades y otros puestos de carga burocrática; (C2) eliminación progresiva de las horas extras, nadie debe tener la libertad de apropiarse del trabajo de otros; (C5) la participación de

comunidad universitaria se ha incentivado través de la elaboración de reglamentos, aumentando los espacios para el acceso de información, involucrando la calidad de la información mediante múltiples mecanismos que faciliten efectivamente la aprehensión de sus actividades; (D1) se suman 23 años de experiencia aplicando estrategias de promoción dirigidas a la formación profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ética; (D2) la universidad cuenta con contiene más de 25 acuerdos marco con universidades ecuatorianas e internacionales, cada uno con sus especificidades, manteniendo diligentemente la transparencia en cada uno de ellos; (D5) la universidad ha institucionalizado la incorporación de los aspectos sociales a través de los 23 artículos que componen el Reglamento General de Bienestar Estudiantil; (E2) un ejemplo a seguir, se asumen responsabilidades concretas con un compromiso sostenible, llegando a tener más de diez años en proyectos formales y continuos con la sociedad; (E5): respecto a la transparencia se proporciona libre acceso a los datos, se realiza una presentación abierta al público en la que donde docentes, estudiantes y personal administrativo puede participar y solventar sus dudas sobre los asuntos publicados, mientras que la participación en la toma de decisiones es activa y orientada al consenso junto al diálogo regular en temas importantes y para decisiones estratégica a través de reuniones semanales del consejo superior.

Otro rasgo que se recoge en este estudio se refiere a dos indicadores sobre los cuales la universidad no tiene vinculación y menos cuando se trata de relacionarla con la idea de recurso de bien común: (B1) Ninguna de las entidades bancarias del Ecuador responde a comportamientos ejemplares dentro de los criterios de bien común, en otras palabras, no existe banco especializado en servicios éticos-ecológicos, tampoco existe una renuncia parcial o total de los intereses de depósitos dirigidos a proyectos éticos ecológicos, ni aportan una condición especial para la emisión de créditos, ni se evidencia un apoyo exclusivo de los accionistas hacia la inversión del bien común;

y (E4) la universidad del estudio de caso no tiene accionistas en las que se reparten dividendos, es decir, se trata de un formato que no corresponde a la mayoría de las universidades ecuatorianas.

En contraste con lo anterior, la Universidad Salesiana contiene aspectos hacia el bien común que necesitan establecerse en la agenda de prioridades para su pronta implementación y optimización: (C3) no existe la promoción de comportamientos ecológicos de las personas empleadas; (C4) Si bien el reparto equitativo de la renta está sujeto a variables macroeconómicas, nivel de preparación y rendimiento, se debe lograr equiparar la distancia entre los salarios; (D3) procurar el aumento del número de variables relacionadas a la medición de los aspectos ecológicos, conociendo de ese modo los estándares, las exigencias y retos sectoriales con la finalidad de proyectar un nivel de estabilidad en las políticas acompañadas de la formalización de la participación de los estudiantes y de la comunidad; (D5) incorporación inmediata de aspectos socio-ecológicos tanto en los rankings como en las exigencias de la Administración Pública; (E1) formalizarse una propuesta con sus respectivas dimensiones e indicadores que permitan medir el efecto ecológico de la universidad.

Por último, este primer análisis exploratorio debe servir a investigadores y expertos en la temática como primer caso de estudio sobre el bien común en el sistema de gestión universitario de Latinoamérica. En definitiva, se recomienda actuar en el mejoramiento de los seis puntos mencionados donde la Universidad Politécnica Salesiana aún tiene deficiencias para alcanzar la posición de referente como entorno favorable para el desarrollo del bien común. Asimismo, un próximo paso sería realizar comparativas con otras universidades ecuatorianas, latinoamericanas y del resto de países para conocer los niveles de aproximación al desarrollo del bien común, por último, se sugiere continuar con la investigación aplicando los

indicadores GRI de sobre sostenibilidad para profundizar en cada uno de los indicadores.

## Bibliografía

- Altbach, P. (2015). Knowledge and education as international commodities. *International higher education*, (28).
- Altbach, P., & Pacheco, I. (2015). Academic Salaries and Contracts: What Do We Know? *International Higher Education*, (68), 2-3.
- Arnon, S., Orion, N., & Carmi, N. (2015). Environmental literacy components and their promotion by institutions of higher education: An Israeli case study. *Environmental Education Research*, 21(7), 1029-1055.
- Bank Watch Ratings (2017). *Calificaciones Globales marzo 2017*. Quito, Ecuador: BWR.
- Baruah, P., & Barthakur, B. J. (2012). Employees' attitude: Performance and satisfaction. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 30.
- Bencze, L., & Carter, L. (2011). Globalizing students acting for the common good. *Journal of Research in Science Teaching*, 48(6), 648-669.
- Bok, D. (2003). *Universities in the marketplace: The commercialization of higher education*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bratianu, C., & Orzea, I. (2013). Unfolding the Gordian Knot of the University Intellectual Capital. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3).
- Caplow, T., & McGee, R. J. (1958). *The academic marketplace*. Estados Unidos: Transaction Publishers.
- Casillas Alvarado, M. A., Badillo Guzmán, J., & Valencia-González Romero, K. A. (2007). Razones por la transparencia en la universidad. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (4).
- Castiglia, B., & Turi, D. (2011). The impact of voluntary accountability on the design of higher education assessment. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(3), 119.
- Coll-Salvador, C., Rochera-Villach, M. J., Mayordomo-Saíz, R. M., & Naranjo-Llanos, M. (2007). Evaluación continua y ayuda al aprendizaje. *Análisis*

- de una experiencia de innovación en educación superior con apoyo de las TIC. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5(13).
- Conrad, C. F., & Blackburn, R. T. (1985). Correlates of departmental quality in regional colleges and universities. *American Educational Research Journal*, 22(2), 279-295.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiao, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *TQM Journal*, 18(5), 484-500.
- Cherry, D. J., & Shefner, J. (2004). Addressing barriers to university-community collaboration: Organizing by experts or organizing the experts?. *Journal of Community Practice*, 12(3-4), 219-233.
- De Azevedo, N. K., Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Alberton, L. (2016). An Analysis of the Level of Transparency of Federal Universities' Websites in the South of Brazil. *Public Administration Research*, 5(2), 42.
- De Campos, C. B., & Pol, E. (2009). Sistemas de Gestión Ambiental y comportamiento ecológico: una discusión teórica de sus relaciones posibles. *Aletheia*, (29), 103-116.
- Dixon, N. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25 (4), 23-34.
- Duisings, J. H., & Beentjes, L. B. (1984). Internal 3 H contamination in radiologic workers at universities. *NVS-Nieuws*, 9(2), 11-16.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research policy*, 29(2), 313-330.
- Felber, C. (2015). *Change everything: Creating an economy for the common good*. Reino Unido: Zed Books Ltd.
- Filmer, P. (1997). Disinterestedness and the Modern University?. En A. Smith, y F. Webster, (Eds.). *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society* (48-58). Buckingham, Londres: Shre and Open University Press.
- Giroux, H. A. (2011). *On critical pedagogy*. Bloomsbury Publishing USA.

- Gonçalves, R. C. (2015). The Common Good Balance: Sustainability Performance, Measurable and Comparable. En *CSR Communication Conference 2015* (p. 22).
- Gronski, R., & Pigg, K. (2000). University and community collaboration: Experiential learning in human services. *American Behavioral Scientist*, 43(5), 781-792.
- Guzmán-Valenzuela, C., & Barnett, R. (2013). Academic fragilities in a marketized age: The case of Chile. *British Journal of Educational Studies*, 61(2), 203-220.
- Hagedorn, L. S. (1994). Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe. *Research in Higher Education*, 35(6), 711-728.
- Haskins, R., & Rouse, C. (2013). Time for change: A new federal strategy to prepare disadvantaged students for college. *Future of Children*, 2, 1-5.
- Innerarity, D. (2006). *El nuevo espacio público*. Madrid: Espasa Calpe.
- Instituciones Salesianas de Educación Superior (2016). *Políticas para la Presencia Salesiana en la Educación Superior 2016 -2021*. Roma, Italiana: Dirección General Opere Don Bosco.
- Jacobson, N., Butterill, D., & Goering, P. (2004). Organizational factors that influence university-based researchers' engagement in knowledge transfer activities. *Science Communication*, 25(3), 246-259.
- Jiménez, A. (2009). Reflexiones sobre la necesidad de acercamiento entre universidad y mercado laboral. *Revista Iberoamericana de Educación*, 50(1), 1-8.
- Katz, D. A. (1973). Faculty salaries, promotions, and productivity at a large university. *The American Economic Review*, 63(3), 469-477.
- Koller, P. (2009). On the Legitimacy of Political Communities. *Rationality, Markets and Morals*, (22).
- Lieberherr, E., Klinke, A., & Finger, M. (2012). Towards legitimate water governance? The partially privatized Berlin waterworks. *Public Management Review*, 14(7), 923-946.
- López, D. (2015). University Cooperation in Latin America and the Caribbean. *International Higher Education*, (56).
- López, D., Sánchez, F., Vidal, E., Pegueroles, J., Alier, M., Cabré, J.,... & García, H. (2014). A methodology to introduce sustainability into the final year project to foster sustainable engineering projects. En: *Frontiers in Education Conference (FIE), 2014 IEEE* (pp. 1-7). IEEE.

- Luescher-Mamashela, T. M. (2013). Student representation in university decision making: good reasons, a new lens?. *Studies in Higher Education*, 38(10), 1442-1456.
- Lukman, R., Lozano, R., Vamberger, T., & Krajnc, M. (2013). Addressing the attitudinal gap towards improving the environment: a case study from a primary school in Slovenia. *Journal of cleaner production*, 48, 93-100.
- Martínez, J. (2014). Los rankings no se comen a nadie. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*, 151, 289-301.
- Mayorga, R. (1999). Título: Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, (21), 25-40.
- McMillon, G. T. (2017). School–University–Community Collaboration: Building Bridges at the Water’s Edge. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 60(4), 375-381.
- Medina, M. J. L., & Encomienda, F. J. B. (2012). Estudio Cuantitativo sobre el Binomio Universidad–Mercado Laboral. *Revista del Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació*, 1(1).
- Miller, P. M., & Hafner, M. M. (2008). Moving toward dialogical collaboration: A critical examination of a university—school—community Partnership. *Educational Administration Quarterly*, 44(1), 66-110.
- Montané-López, A., Beltrán- Llavador, J., & Teodoro, A. (2017). La medida de la calidad educativa: acerca de los rankings universitarios. *RASE: Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 10(2), 283-300.
- Moreno, R. R., & Molina, C. M. (2014). The Impact of the Transparency Policy on University Students’ Trust and Intention of Continued Use. In *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on* (pp. 2083-2092). IEEE.
- Morley, L. (2014). Lost leaders: Women in the global academy. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 114-128.
- Narimawati, S. E. (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java’s Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(7), 549-557.
- Orr, D. (1991). What is Education For? Six Myths about the Foundations of Modern Education, and Six New Principles to Replace Them. *Learning Revolution*, 27.

- Ozga, J., & Jones, R. (2006). Travelling and embedded policy: the case of knowledge transfer. *Journal of education policy*, 21(1), 1-17.
- Pappas, E., Pierrakos, O., & Nagel, R. (2013). Using Bloom's Taxonomy to teach sustainability in multiple contexts. *Journal of Cleaner Production*, 48, 54-64.
- Pato, C. M. L. (2004). *Comportamento ecológico: relações com valores pessoais e crenças ambientais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Rahman, M., & Avan, Y. R. (2016). Teaching Workload and Performance: An Empirical Analysis on Selected Private Universities of Bangladesh. *European Journal of Social Sciences Studies*, 1(1).
- Rodas, L., & Salgado, J.P. (2016). La Producción Científica y Editorial en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. En *Análisis de la UPS en Cifras*, 123-150. Quito: Abya-Yala.
- Salgado J.P. (2014). Investigación en la Universidad Politécnica Salesiana. En *Cuaderno de Reflexión Universitaria* 14, pp 73-109. Cuenca: Abya-Yala
- Sam, C., & Van Der Sijde, P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. *Higher Education*, 68(6), 891-908.
- Sánchez, M., & Elena, S. (2006). Intellectual capital in universities: Improving transparency and internal management. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 529-548.
- Sedlacek, S. (2013). The role of universities in fostering sustainable development at the regional level. *Journal of Cleaner Production*, 48, 74-84.
- Singh, M. (2001). Re-inserting the 'public good' into higher education transformation. *Kagisano Higher Education Discussion Series*, 1, 8-18.
- Sutherland, K. A. (2017). Constructions of success in academia: an early career perspective. *Studies in Higher Education*, 42(4), 743-759.
- Teba, J., Onieva, L., Jiménez, G., & Muñozuri, J. (2014). Innovation infrastructures assessment through knowledge management models. En: *Annals of Industrial Engineering 2012* (pp. 87-95). Springer, London

- Tomàs-Folch, M., Feixas, M., Bernabeu, M. D., & Ruíz, J. M. (2015). La literatura científica sobre rankings universitarios: una revisión sistemática. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 33-54.
- Torres, R. M. (2001). Participación ciudadana y educación: una mirada amplia y 20 experiencias en América Latina. Washington D.C, EEUU: OEA.
- Trigwell, K., & Prosser, M. (2004). Development and use of the approaches to teaching inventory. *Educational Psychology Review*, 16(4), 409-424.
- Valderrama, T., & Sánchez, R. (2006). Development and implementation of a university costing model. *Public Money & Management*, 26(4), 251-255.
- Vinig, T., & Lips, D. (2015). Measuring the performance of university technology transfer using meta data approach: the case of Dutch universities. *The Journal of Technology Transfer*, 40(6), 1034-1049.
- Vroom, V. H. (1974). Decision making and the leadership process. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 47-64.
- Williams, J. (2006). The pedagogy of debt. *College Literature*, 33(4), 155-169.
- Windhoff-Héritier, A. (Ed.). (2002). *Common goods: reinventing European and international governance*. Rowman & Littlefield.
- Yamamoto, H., Sato, H., Yagami, K. I., Arikawa, J., Furuya, M., Kurosawa, T.,... & UEDA, T. (2001). Microbiological contamination in genetically modified animals and proposals for a microbiological test standard for national universities in Japan. *Experimental animals*, 50(5), 397-407.
- Zeng, S., Xie, X., & Tam, C. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation* 30 (3), 181-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.



**E**l colectivo de autores, docentes y autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, se ha propuesto repensar la universidad —especialmente la universidad católica— como un bien de uso común a la luz de los aportes del premio Nobel de Economía (2009) Elinor Ostrom, quien analiza el gobierno de los bienes comunes en las instituciones de acción colectiva.

A partir de imaginar la Universidad Politécnica Salesiana como un Recurso de Uso Común (RUC), y pensar su trayectoria de desarrollo y educación intercultural en las comunidades andinas y amazónicas, cada uno de los artículos profundiza las derivaciones en el ámbito de la identidad institucional, gestión, toma de decisiones y la producción de conocimiento. El libro enriquece la visión institucional de Ostrom y alimenta la noción de la universidad en tanto *comunidad académica* que genera pertenencias y territorialidades, de diverso tipo así como formas de gestión y organización derivadas de un sentido previo que obliga a reconsiderar la autonomía universitaria y los mecanismos de toma de decisiones.



ISBN 978-9978-10-306-7

