

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA*

Artículo de investigación - Recibido: 30 de enero de 2014 Aceptado: 15 de mayo de 2014

Ing. Claudia Ayala**

Universidad Simón Bolívar - cayala@unisimonbolivar.edu.co

Para citar este artículo / to reference this article:

Ayala, C. (2014). Desarrollo de estrategias de responsabilidad social universitaria. *Módulo Arquitectura CUC*, (13), 67-86.

Resumen

El objetivo del presente artículo es dar a conocer cómo la Universidad, al establecerse con la figura de organización emprende muchas acciones exitosas para contribuir con la calidad de vida de su comunidad, pero esto requiere incorporar medidas que permitan mejorar y hacer significativa esa contribución, a través de lo que viene a denominarse Responsabilidad Social Universitaria, por lo que se estructuró un conjunto de instrumentos dirigidos a apoyar estas acciones basándose en el Manual de Responsabilidad Social editado por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID (Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. 2006). Las herramientas utilizadas fueron la guía del Project Management Institute - PMI, además de realizar entrevistas a Directivos de Universidades, así como involucrados indirectos, también a través de encuestas a los involucrados directos, técnicas grupales de toma de decisiones y utilización de software como herramienta tecnológica. Fue de gran interés utilizar los lineamientos del Manual de Responsabilidad Social Universitaria del Banco Interamericano de Desarrollo y los Fundamentos del PMI para la elaboración del Plan de Trabajo y así poder realizar el auto-diagnóstico. Las Universidades formalizan un compromiso con la Responsabilidad Social involucrando una directriz transversal descrita en el Proyecto Educativo Institucional donde desarrollan una metodología a ejecutar, una vez se recojan las acciones realizadas de responsabilidad social desde sus inicios como lo señala Eyssautier (2002).

Palabras clave:

Responsabilidad social, Filantropía, Misión, Proyecto Educativo Institucional, Universidad, Organización, Transversalidad.

* Artículo resultado de la investigación: "Estrategias de responsabilidad social universitaria" realizada para optar el título de Magíster en Administración de Proyectos de la Universidad Simón Bolívar.

** Ingeniera Civil, Magíster en Administración de Proyectos, docente de tiempo completo Universidad Simón Bolívar

SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY DEVELOPMENT IN UNIVERSITIES

Abstract

The aim of this work is to show the way a university -when establishing itself as an organization-, implements many successful actions in the direction of creating Quality of Life policies for its community. However, this requires the practice of certain measurements that allow making a better and meaningful contribution. This practice is performed under the concept known as University Social Responsibility. For this reason, a set of instruments was designed to support these actions based on the Social Responsibility Manual edited by the Inter-American Development Bank (IDB). The tools used were the Project Management Institute's Guide (PMI), interviews to University directives and to indirectly involved people, as well as surveys to directly involved people, decision-making group techniques, and software usage. It was very interesting to use the IDB's University Social Responsibility Manual guidelines and the PMI Fundamentals to create an action plan for the execution of a diagnose process. Universities formalize a commitment with Social Responsibility involving a cross-curricular guideline described in the Institutional Education Project in which a methodology is developed once the social responsibility actions are assessed since the beginning.

Keywords:

Social Responsibility, Philanthropy, Mission, Institutional Education Project, University, Organization, Cross-curricular.

Introducción

La Responsabilidad Social de las Universidades es vista como: “Una política de calidad ética del desempeño de la Comunidad Universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover un desarrollo sostenible” (Organización de los Estados Americanos - OEA, Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2008, p.21). La United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO (1998) plantea, en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI, en unos de los puntos relacionados con la Responsabilidad Social Universitaria (Artículo 6 de la Declaración), la responsabilidad que tienen las Universidades en las orientaciones de largo plazo que permitan resolver las necesidades y aspiraciones sociales inculcando las responsabilidad a los estudiantes. Igualmente, establece, en el mencionado Artículo 6, letra (b); “la educación superior debe reforzar su servicio a la sociedad y en especial sus actividades para eliminar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, la degradación ambiental y la enfermedad, utilizando principalmente enfoques transdisciplinarios e interdisciplinarios en el análisis de los temas y los problemas”.

Desde la existencia del hombre, se ha enfrentado a situaciones que son causadas por la relación con todo el que le rodea, causando problemas o diferencias que lo han motivado a crear leyes, declaraciones y pactos que institucionalicen la responsabilidad social que tiene, para ello el proceso inicia en 1789 con la Revolución Francesa, los años posteriores con la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la UNESCO, La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), la OEA, el International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (ICESCR), el BID, la Comunidad Andina de las Naciones (CAN), la Declaración del Río, el Pacto Global, el Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria (ORSU), entre otros. Precisamente con esa intención, de cumplir con su responsabilidad social, es que las Universidades ven la creación de estrategias de Responsabilidad Social como una alternativa positiva frente a su no ejecución, ya que favorecerá el reconocimiento de los diferentes escenarios (interno y externo) y sus problemáticas, permitiendo así asumir su complejidad y propiciar el compromiso que se tiene como Universidad sobre sus grupos de interés, se favorecerá la autocrítica institucional frente a la situación existente y se trabajará en

el mejoramiento continuo, se avanzará hacia una mayor toma de conciencia en torno a lo que implica ser socialmente responsable como universidad, se delinearán una estrategia que, a partir de las experiencias ya existentes, favorecerá a la generación de proyectos de desarrollo de alto impacto en el medio de carácter interdisciplinario e interactivo, se promoverá el capital social en la comunidad (interna y externa de la universidad) animando y concientizando en torno a valores que lo sustenten, se difundirá y colocará en práctica un conjunto de principios y valores por medio de seis tipos de actividades claves: acceso, gestión, docencia, investigación, extensión y comunicación, con el fin de formar ciudadanos socialmente responsables y aportará a una sociedad más justa y sustentable y se potenciará los elementos de Responsabilidad Social que ya existen en las universidades presentes en sus planes de desarrollo. Una vez las estrategias se desarrollen, se espera un impacto sobre el entorno de la Universidad, entre ellos se resalta lograr un compromiso y comportamiento ético de los estudiantes hacia la sociedad y su país, motivar hacia un compromiso y conciencia de los académicos de su rol diario ante los estudiantes en el cumplimiento de su función docente, crear un fuerte sentido de responsabilidad social de funcionarios, personal administrativo y autoridades en su quehacer laboral,

contar con una comunidad universitaria fortalecida en su identidad y cultura y con actores y entidades del entorno beneficiados con acciones de responsabilidad social de las Universidades, generando un concepto de sustentabilidad aplicado por profesionales egresados de dichas Universidades y que todos asuman el reto de contribuir a la responsabilización de su Universidad en forma práctica, ordenada y congruente.

Según Vives y Peinado (2004 p. 9-10), la Responsabilidad Social es un concepto multidimensional y flexible, características que se han profundizado con el llamado proceso de globalización que ha incrementado el comercio y los negocios internacionales, lo cual obliga a las organizaciones a apelar a principios universales de gran complejidad cultural y es una condición de acceso a los mercados mundiales. El concepto permite combinar la misión y la estrategia con las expectativas sociales. Para las instituciones es importante para mantener su legitimidad social y maximizar su viabilidad financiera. De estas afirmaciones se desprende que la sociedad hoy reclama una nueva imagen, una nueva función de las organizaciones. De allí se sugiere que la Responsabilidad Social sea clasificada en tres categorías generales: obligación social, reacción social y sensibilidad social. (Donnelly, Gibson & Eivansovich,

1994). En definitiva la responsabilidad social está unida al concepto de desarrollo sostenible, es decir, resaltando la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones (Vallaey, De la Cruz & Sasia, 2009). Para estos autores (Vallaey et al., 2009) la exigencia ética de sostenibilidad invita a redefinir los modelos de gestión de las organizaciones sociales, realizando una aproximación al concepto de Responsabilidad Social - Gobernanza, entendida como el arte o la manera de gobernar. Trasladada al ámbito empresarial es importante que definan su misión y establezcan y cumplan un código de ética adaptado a los estándares internacionales. Cuidar el futuro. La organización debe actuar conscientemente y medir los riesgos en grupos humanos y ambientales. Evitar que sus políticas desborden las estructuras jurídicas y sociales. Información y diálogo permanente. La organización debe responder a los stakeholders y entablar con ellos una relación transparente y democrática. Este proceso de regulación socialmente responsable trata de evitar el riesgo de exaltar solo lo positivo de la organización. Es indispensable forjar Alianzas. Las organizaciones están enraizadas en la sociedad y comprometida con el desarrollo de la misma, en el cual puede cumplir una tarea destacada de intermediación para acercar intereses complementarios.

Trascender la mirada de la propia institución para forjar alianzas incrementa el capital social del entorno y le permite avanzar desde una lógica reactiva (de adaptación) hacia una lógica proactiva (de innovación), creando nuevas solidaridades para la solución de problemas sociales y ambientales. Esta aproximación tiene las siguientes cualidades: Es adaptable a cualquier tipo de organización que dependerá de los impactos específicos. Es práctica, ya que nos indica por dónde debe avanzar cada organización, se deben diagnosticar y administrar bien los impactos mediante el diálogo con los grupos de interés afectados y manejar coherentemente las nociones de autorreflexión, aprendizaje y cambios constantes.

La Responsabilidad Social Universitaria es similar a la RSE en que es un sistema de gestión ética y sostenible, con la diferencia de que en lugar de verla desde el punto de vista empresarial, se la ve desde el punto de vista de una "institución para la formación humana y la producción de conocimientos". En primer lugar, se debe considerar qué tipos de impacto generan las instituciones universitarias en su entorno. Estos impactos pueden ser agrupados en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social, según el Manual de Responsabilidad Social del BID. (Vallaey, De la Cruz & Sasia, 2009).

Impactos organizacionales: La Universidad impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil), así como la forma en que se organiza. Genera impactos ambientales de variado tipo.

Impactos educativos: La Universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, sus valores, su interpretación de los hechos sociales y de la ética profesional.

Impactos cognitivos: La manera de tratar el conocimiento, de entender la realidad, de interpretar la actuación social y los valores para una sana convivencia democrática deben ser proyectados desde las aulas universitarias.

Impactos sociales: Su misión fundamental debe ser promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la sociedad, democratizar el conocimiento el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales.

Vallaes, De la Cruz, Sacia (2009) señalan que los tipos de impactos identificados sirven para definir cuatro ejes de responsabilidad social de la universidad según el Manual del BID. Son: **Campus responsable:** Gestión socialmente responsable de la organización misma, del clima laboral,

la gestión de recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. Aquí, la idea es de lograr un comportamiento organizacional éticamente ejemplar para la educación continua no formal (desde los mismos hábitos cotidianos rutinarios) de todos los integrantes de la Universidad, trabajadores administrativos, personal docente, estudiantes. Al vivir y reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, seguridad, prácticas ciudadanas, entre otros, los estudiantes aprenden normas de convivencia éticas, sin pasar por las aulas de clase. Al vivir y acatar a diario reglas de cuidado medioambiental, selección de desechos, ahorro de energía, reciclaje de residuos y agua, etc., en un campus ecológicamente sostenible, los estudiantes aprenden las normas de conducta ecológica (alfabetización ambiental) para el desarrollo sostenible, otra vez sin necesidad de pasar por las aulas. **Formación ciudadana y profesional responsable:** Gestión socialmente responsable de la formación académica y pedagógica, tanto en sus temáticas, organización curricular como en sus metodologías y propuestas didácticas. Aquí, la idea es que la formación profesional y humanística se oriente realmente hacia un perfil del egresado que haya logrado e incorporado competencias ciudadanas de

Responsabilidad Social para el desarrollo sostenible de su sociedad. Esto implica que la orientación curricular general, y parte de los cursos de cada carrera, tengan una relación estrecha con los problemas reales de desarrollo (económicos, sociales, ecológicos...) y puedan dictarse in situ en contacto directo con actores externos, bajo el método del Aprendizaje+Servicio.

Gestión Social del Conocimiento: Gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la Investigación, y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. Aquí, la idea es de orientar la actividad científica y la práctica experta hacia su responsabilización social, no sólo a través de una negociación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos, a fin de articular la producción del conocimiento con la agenda del desarrollo local y nacional y con los grandes programas sociales emprendidos desde el sector público, sino también para que los procesos de construcción de los conocimientos se den de modo participativo, con actores no académicos. Asimismo, la responsabilización social de la ciencia implica la tarea de difundir ampliamente y de modo comprensible los procesos y resultados de la actividad científica, para facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento), como lo señala el Project Management Institute - PMI.

Comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo:

Gestión socialmente responsable de la participación social de la Universidad en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad. Aquí, la idea refiere a organizar proyectos con actores externos de tal modo que se constituyan vínculos de puente (Capital Social) para el desarrollo social entre los participantes de los proyectos, de modo que estos últimos puedan aprender juntos (tanto los participantes académicos como los no académicos) durante el intercambio. Razón por la cual la participación socialmente responsable de la Universidad en el desarrollo social de su entorno no se limita en proyección para la capacitación de diversos públicos necesitados, sino que promueve la constitución de Comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo, en las que se beneficie tanto los estudiantes y los docentes como los actores externos. (Tecnológico de Monterrey, 2013).

La Responsabilidad Social no debe limitarse, según su versión clásica, al ámbito empresarial. La preocupación por el desarrollo sostenible hace que se estructuren proyectos de Responsabilidad Social en el gobierno, en la sociedad civil y en el ámbito universitario o educativo en general. “Dicha versión clásica de la Responsabilidad Social se ha desarrollado mucho más en el sector empresarial, que cuenta en la actualidad con numerosos estándares.

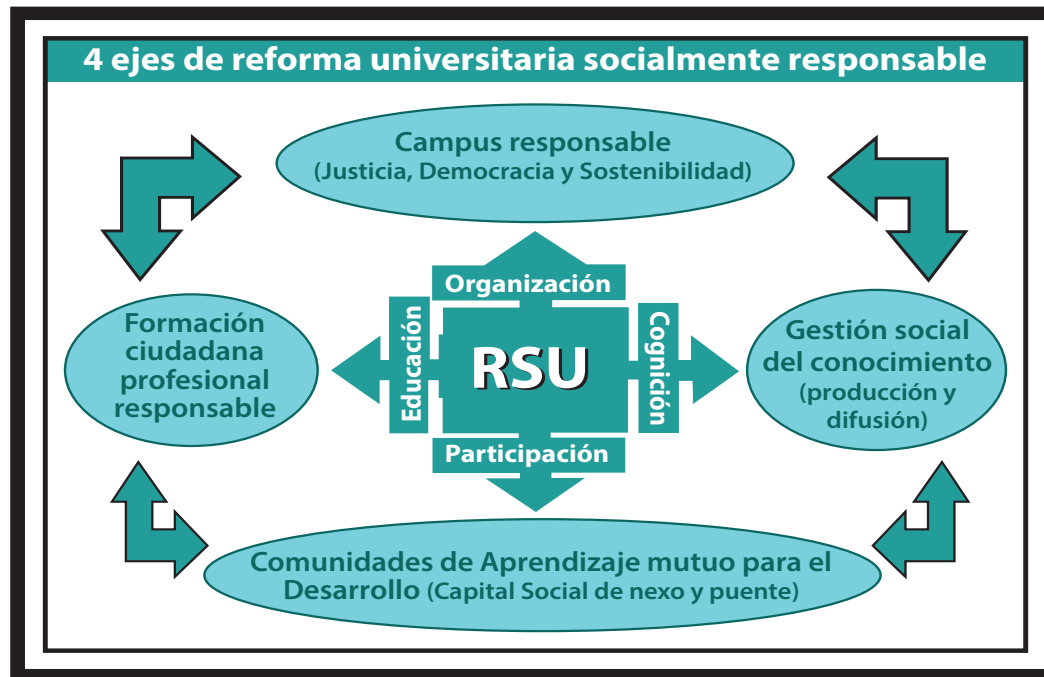


Figura 1. Modelo para las estrategias de Responsabilidad Social Universitaria - RSU

Fuente: (Tecnológico de Monterrey, 2013)

Ejemplo: las normas SA 8000, AA 1000, ISO, entre otras. Además de numerosas herramientas de gestión". (Vallaey, De la Cruz & Sacia, 2009, p. 16).

Metodología

Es necesaria la identificación de los principales stakeholders de la Universidad ya que fue el punto de partida para el desarrollo de las demás actividades planificadas y programadas.

- a. Se identificaron los principales stakeholders de las Universidades quienes asumirán su compromiso con el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social.
- b. Se realizó un autodiagnóstico participativo con los stakeholders identificados de la Universidad, considerando los cuatro ejes programáticos centrales de Responsabilidad Social Universitaria para el desarrollo de estrategias integrales y sustentables que permitió conocer la situación actual de la Institución en contraste con su compromiso misional.

- c. Se planificaron estrategias de Responsabilidad Social orientadas a los diferentes grupos de interés internos y externos a partir de los resultados del autodiagnóstico y alineados con las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión para lograr así una visión integral, total y práctica, comprometida con una sociedad equilibrada y reflexiva.
- d. Se aplicaron las técnicas y herramientas de la Administración Profesional de Proyectos en la planificación del desarrollo de la estrategia de Responsabilidad

Social para ser eficiente, eficaz y crear valor en cada uno de los procesos de la Organización.

Resultados

Identificación de los stakeholders de la Universidad: Inicialmente se identificaron los stakeholders que hacen parte directa e indirectamente en cada uno de los procesos de una Universidad.

En el siguiente cuadro se muestran los diversos grupos de actores sociales, su rol, en el proyecto, la relación predominante y la jerarquización de poder.

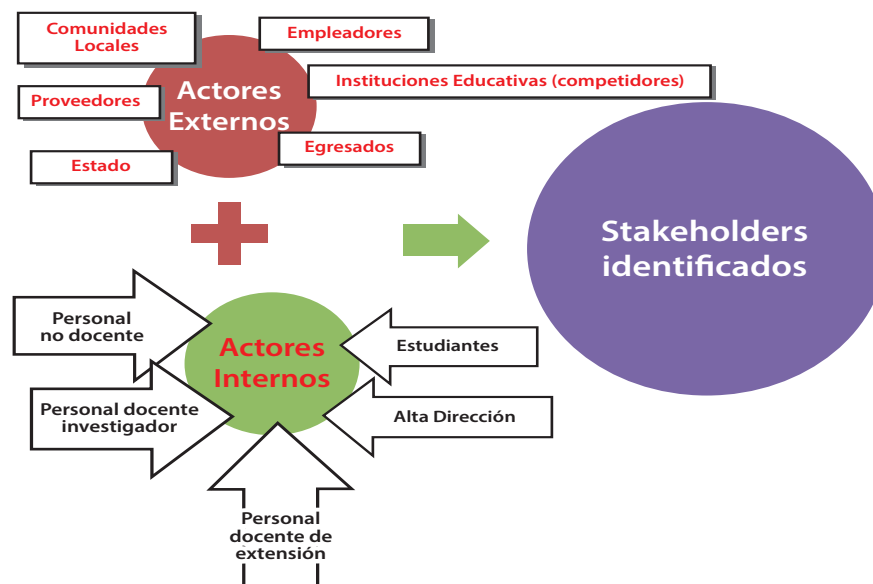


Figura 2. Representación de actores sociales internos y externos de la Universidad

Tabla 1.
Mapeo de actores del proyecto

Grupo de Actores sociales	Rol en Proyecto	Relación Predominante	Jerarquización de Poder
Alta Dirección (Rector)	Voluntad política para la convocatoria de la comunidad Universitaria. Disponibilidad Presupuestal para la ejecución. Seguimiento actores estratégicos de comunidad	A favor	Alto
(Dirección de Extensión y Proyección Social)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones sobre RSU a lo interno y externo de la Universidad.	A favor	Medio
(Coordinación RSU)	Fomentar acciones a Funcionarios para desarrollo de estrategias de RSU	A favor	Medio
Estudiantes	Participación activa en los planes sociales y ambientales.	A favor	Medio
Egresados	Seguimiento a la gestión de los egresados y fomento de acciones de Responsabilidad social.	A favor	Medio
Personal docente investigador	Participación activa en planes sociales y ambientales que impulsará la Universidad tanto a nivel interno como externo.	A favor	Medio
Personal No docente	Participación activa en planes sociales y ambientales que impulsará la Universidad tanto a nivel interno como externo.	A favor	Medio
Personal docente de Extensión	Participación activa en planes sociales y ambientales que impulsará la Universidad tanto a nivel interno como externo.	A favor	Bajo
Comunidades Locales	Participación programas socios ambientales en comunidad.	A favor	Bajo
Estado	Apoyo para el libre desarrollo de las actividades orientadas con los ministerios, asociaciones, otros.	A favor	Bajo
Proveedores	Aportan trabajos y servicios a la Universidad.	A favor	Bajo
Empleadores	Participación programas socio ambientales en comunidad	A favor	Baja

Realización de un autodiagnóstico participativo con los stakeholders identificados

El autodiagnóstico fue fundamental en este proyecto ya que se conoció cuál era el punto de partida de la Universidad, se identificaron sus fortalezas y aquellas áreas donde debía establecer procesos de mejora. Se propuso aplicar tres vertientes según François Vallaëys:

1. La percepción de los actores internos a la Universidad (descriptivo, cualitativo y de procesos).
2. Los resultados de desempeño de la Universidad (cuantitativos y de resultado)
3. Las expectativas de grupos de interés externos a la Universidad (sugerencias, opiniones).

Con estas tres vertientes, al contrastar los resultados con la misión y visión, se logró disminuir la distancia que existe entre lo que la Universidad cree ser/hace (la imagen que sus miembros tienen de ella), Lo que una universidad realmente es/hace (sus acciones y resultados), lo que la universidad quiere ser/hacer (misión, visión y valores) y lo que la sociedad espera de ella (las expectativas y opiniones de sus públicos externos), logrando así definir el proceso de mejora continua de la Universidad hacia su Responsabilidad Social Universitaria. Este autodiagnóstico fue participativo donde

los miembros de la Universidad fueron los protagonistas y no un grupo especializado. Por lo tanto, se trató de que ellos mismos analizaran sus acciones del día a día y detectaran acciones de mejora.

A continuación se presentan los cuatro ejes del autodiagnóstico que se refieren a los cuatro ejes de responsabilidad correspondientes a las cuatro áreas de impacto, propuestas por François Vallaëys:

- **Campus responsable:** ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad sea social y ambientalmente responsable?
- **Formación profesional y ciudadana:** ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad forme ciudadanos responsables de fomentar un desarrollo más humano y sostenible?
- **Gestión social del conocimiento:** ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad produzca conocimientos que la sociedad pueda aprovechar para atender las carencias cognitivas que afectan su desarrollo?
- **Participación social:** ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad interactúe permanentemente con la sociedad, a fin de promover un desarrollo más humano y sostenible?

Dentro de cada uno de estos ejes de responsabilidad, François Vallaëys propone los siguientes temas para construir las herramientas del autodiagnóstico:

Tabla 2.
Temas a observar en el autodiagnóstico

Ejes de Responsabilidad Social	Temas a observar en el diagnóstico
CAMPUS RESPONSABLE (CR)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Derechos Humanos, equidad de género y no discriminación 2. Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo y aplicación de los Derechos Laborales. 3. Medio Ambiente (Campus Sostenible) 4. Transparencia y democracia 5. Comunicación responsable
FORMACIÓN PROFESIONAL Y CIUDADANA (FPC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el currículo (DD.HH., desarrollo sostenible, ética profesional y cívica, gestión de la RS.) 2. Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario. 3. Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales.
GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO (GSC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo (Objetivos del Milenio, Pacto Global). 2. Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles hacia sectores desfavorecidos. 3. Promoción de la transdisciplinariedad.
PARTICIPACIÓN SOCIAL (PS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de la formación académica con la proyección social. 2. Promoción de redes sociales para el desarrollo (creación del capital social). 3. Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo.

Fuente: Elaborado por la autora a partir del Manual de RSU del BID

Estos cuatro ejes programáticos centrales constituyen “metas políticas” que se esperan al crear las estrategias de Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad. Es muy importante que las estrategias sean coherentes, de esa manera se utilizarán como herramienta clave que conduzca al mejoramiento continuo de la Organización.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de la información relevante de los stakeholders para maximizar el apoyo y mitigar los impactos negativos de los mismos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, e igualmente se relacionó con los ejes de RSU: CR: Campus Responsable, FPC: Formación Profesional y Ciudadana, GSC: Gestión Social del Conocimiento, PS: Participación Social.

Tabla 3.
Análisis de los Stakeholders de la Universidad

Grupo	Apoyo en el desarrollo del proyecto	Recursos y mandatos	Ejes de RSU
ALTA DIRECCIÓN	Adquirir compromiso de RSU para concientizar a la Comunidad Universitaria de su rol con el entorno social y el desarrollo sostenible de la Región. Modernización del campus partiendo de las categorías que sugiere la Síntesis organizada de la información sobre los resultados del diagnóstico.	Facilitar los recursos económicos, incorporar las políticas derivadas del proyecto a la vida institucional de la Universidad. Disposición de personal. Convertir a la Alma Mater en referencia nacional de las políticas de RSU.	CR, FPC, GSC, PS
PERSONAL DOCENTE	Definición de las atribuciones y competencias de la Profesión, formación continua y mejora profesional.	Proyectar elementos de avance en las investigaciones y demás actividades del conocimiento.	CR, FPC, GSC, PS
ESTUDIANTES	Recibir una educación moderna adaptada a los cánones internacionales de la RSU	Calidad humana de los actuales y futuros gestores, sensibilidad y solidaridad social, vocación al servicio	CR, FPC, PS
PERSONAL NO DOCENTE	Calidad de la formación percibida, retroalimentación para mejorar la condición de vida.	Jornadas de concientización para convertirse en canales idóneos para el desarrollo del Proyecto.	CR
EGRESADOS	Buena reputación de la Universidad, reconocimiento social de la calidad de formación recibida, retroalimentación para mejorar la condición de vida.	Incluirlos a través de nuevos planes formación continua que resalten los ejes de la RSU.	FPC
ESTADO	Participación en los Programas sociales, relación de Cooperación.	Fortalecer las alianzas en Educación superior partiendo en lo estipulado en el proyecto.	PS
COMUNIDADES LOCALES	Calidad de servicio social y proyectos de extensión, impacto social y promoción del desarrollo comunitario.	Recibir planes de formación, capacitación y adiestramiento extra-universitario que las vincule a las políticas de RSU.	GSC, PS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Crear vínculos y convenios con la Universidad.	Fortalecer las alianzas con la Universidad para que los estudiantes desarrollen sus prácticas académicas.	GSC, PS
EMPLEADORES	Crear vínculos y convenios con la Universidad.	Fortalecer las alianzas con la Universidad para que los estudiantes una vez desarrollen sus prácticas continúe laborando en la empresa.	GSC, PS
PROVEEDORES	Calidad en la entrega de los productos adquiridos por la Universidad.	Facilitar los recursos eficientes que faciliten el buen desarrollo de las actividades de toda la comunidad universitaria.	GSC, PS

Fuente: Elaboración de la autora, Ing. Claudia Ayala (2013)

Herramientas para el autodiagnóstico:

Según François Vallaeys existen tres tipos de herramientas para realizar el autodiagnóstico participativo y fueron las que se aplicaron para el desarrollo de este proyecto:

Herramientas de percepciones de los actores internos:

Esta herramienta consiste en recoger entre los actores internos las distintas percepciones acerca del desempeño de la Univer-

Tabla 4.
Herramientas para el autodiagnóstico, según François Vallaeys

EJES DE RESPONSABILIDAD SOCIALA	PERCEPCIÓN DE LOS AUTORES INTERNOS	RESULTADOS DE DESEMPEÑO	IDENTIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERES EXTERNOS	
CAMPUS RESPONSABLE	ESTUDIANTES	GRUPO FOCAL ENCUESTA	INDICADORES CUANTITATIVOS	ENTREVISTAS
	DOCENTES	GRUPO FOCAL ENCUESTA		
	PERSONAL NO DOCENTE	GRUPO FOCAL ENCUESTA		
	ALTA DIRECCIÓN	ENTREVISTA		
FORMACIÓN PROFESIONAL Y CIUDADANA	ESTUDIANTES	GRUPO FOCAL ENCUESTA	INDICADORES CUANTITATIVOS	ENTREVISTAS
	DOCENTES	GRUPO FOCAL ENCUESTA		
	ALTA DIRECCIÓN	ENTREVISTA		
GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO	DOCENTES INVESTIGADORES	GRUPO FOCAL ENCUESTA	INDICADORES CUANTITATIVOS	ENTREVISTAS
	ALTA DIRECCIÓN	ENTREVISTA		
PARTICIPACIÓN SOCIAL	ESTUDIANTES	GRUPO FOCAL ENCUESTA	INDICADORES CUANTITATIVOS	ENTREVISTAS
	DOCENTES DE EXTENSIÓN	GRUPO FOCAL ENCUESTA		
	ALTA DIRECCIÓN	ENTREVISTA		

sidad con respecto a los cuatro ejes de Responsabilidad Social usando los grupos focales, encuestas y entrevistas.

Al inicio del grupo focal se le dio a conocer el objetivo del grupo que era principalmente para realizar un autodiagnóstico y que podían hablar libremente, ya que las encuestas eran sin identificación con el fin de solo recibir la información y no de quien procedía. Se les indujo muy brevemente los ejes temáticos de la Responsabilidad Social y cuál iba a ser tratado durante el grupo focal.

Las preguntas libres que se realizaron fueron sobre la manera como cada uno de ellos percibía a su Universidad en cuanto a las acciones que se realizaban con respecto al tema de Responsabilidad Social, cuáles eran sus debilidades o puntos negativos, sus principales logros y qué soluciones podría planear involucrándose el mismo para hacer realizar dicha solución.

En cuanto a las encuestas, se seleccionaron estudiantes de cada programa académico, docentes de cada programa académico, no docentes y representantes de la alta dirección y se les aplicó un formato de encuesta anónima donde se les cuestionaban temas referentes al eje temático. El formato tenía seis opciones de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. De acuerdo
6. Totalmente de acuerdo

En cuanto a las entrevistas, se realizaron a los representantes de la alta dirección usando como guía las preguntas propuestas por François Vallaey.

Herramienta de identificación de expectativas de los grupos de interés externos

Según las directrices de François Vallaey, era necesario identificar las expectativas de los grupos de interés siguiendo los pasos que se describen a continuación:

a) Identificar los grupos de interés de la universidad; b) Implantar un canal de relación y participación periódica que permita recopilar sus opiniones, demandas y expectativas; y c) Realizar las entrevistas con los representantes de los grupos de interés identificados.

Estas entrevistas fueron preguntas abiertas dirigidas a cada uno de los grupos de interés: ¿Cómo considera las relaciones que mantiene con la universidad?, ¿Responde la universidad a sus

expectativas cuando desarrollan algún trabajo conjunto?, ¿Qué opinión tiene sobre los estudiantes que egresan de la universidad?, ¿Considera a la universidad una organización aliada en sus actividades?, ¿Qué sugerencias quisiera formularle a la universidad para mejorar su relación y la calidad de sus actividades?

Discusión

Inicialmente centraremos este apartado en la descripción general de las estrategias

Orientar el enfoque de las funciones sustantivas de la Universidad a sus grupos de interés: La Universidad debe identificar, mantener actualizados y priorizar sus grupos de interés con el objetivo de conocer sus expectativas de lo que buscan y esperan, sus derechos y obligaciones, entre otros, ya que los grupos de interés cambian y, por ende, sus expectativas también. En lo que se refiere al término 'priorizar', este exige asignarle una valoración a cada uno de los grupos de interés y ubicarlos en un listado lógico y alcanzable. Según Freeman y Reed (1983), propone tres formas en que los Grupos de Interés sean agrupados de la siguiente manera: a) Primarios y secundarios:

1) *Primarios y secundarios:*

- Primarios: aquellos directa, significativa o potencialmente afectados por las actividades de la organización.

- Secundarios: aquellos indirectamente afectados o para los que el impacto no es tan relevante.

2) *Claves, estratégicos y entorno*

- Clave: aquellos que son realmente esenciales para la supervivencia de la empresa.
- Estratégicos: aquellos asociados a amenazas u oportunidades relevantes.
- Entorno: aquellos no incluidos en ninguna de las otras dos (todos los demás).

3) *Urgencia, Poder y Legitimidad:*

- Urgencia: la relación con el stakeholders está marcada por el tiempo y es fundamental para la empresa.
- Poder: el stakeholders puede influir en otros para tomar decisiones que no habría tomado por su cuenta.
- Legitimidad: el stakeholders tiene una capacidad de influencia moral o legal sobre el comportamiento de la empresa.

Al usarse la combinación de estos tres atributos puede establecerse una priorización más precisa:

- Latentes (solo tienen un atributo, menos preocupantes): inactivos (aquellos que tienen poder pero no legitimidad ni urgencia en sus peticiones);

discrecionales (tienen legitimidad, pero no poder ni urgencia); demandantes (tienen urgencia pero no poder ni legitimidad).

- Expectantes (tienen dos atributos, más preocupantes): dominantes (aquellos que tienen poder y legitimidad, pero no urgencia); dependientes (legitimidad y urgencia, pero no poder); peligrosos (tienen urgencia y poder, pero no legitimidad).

Una vez propuesta la estrategia, es necesario realizar reuniones que agrupen los responsables de las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión, con el objetivo de dar las bases para la próxima planeación donde se incluya con obligatoriedad dar cumplimiento con los requerimientos y expectativas de los grupos de interés.

Es decir, las próximas planeaciones serán fundamentadas de manera interinstitucional e interdisciplinaria, que estará alineada obviamente por la misión y visión de la Universidad.

Fomentar la Responsabilidad social en cada uno de los actores que participan de la Universidad: Desarrollar campañas de sensibilización a la comunidad que promuevan el desarrollo social, económico y ambiental. Para ello se propone iniciar alianzas con los grupos internos de la universidad que pertenecen a los distintos programas

académicos además del Departamento de Bienestar Universitario y Laboral el cual tiene contacto constante con los estudiantes. Se propone crear un grupo líder llamado líderes RSU que estará compuesto por representantes de los actores internos y que velará por el fomento constante de la Responsabilidad Social Universitaria. **Ofrecer programas académicos con un currículo orientado a la Responsabilidad Social y desarrollar proyectos que generen un impacto positivo en el desarrollo sostenible de las comunidades:** Se le presentará a la alta dirección la necesidad de incluir dentro de su planeación la inclusión de temas o asignaturas propios donde se fomente la responsabilidad social dentro de la Academia. Se mostrarán los beneficios para la misma Universidad de tener su currículo actualizado.

Declaración del alcance y creación de la Estructura de desglose de trabajo - EDT: El alcance de este proyecto está determinado por los siguientes componentes:

Descripción del alcance: El resultado fue la estructuración de un proyecto cuya primera parte fue el plan de trabajo para la identificación de los stakeholders de la Universidad para que asuman su compromiso con el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social; luego la realización del autodiagnóstico parti-

participativo, basado en los cuatro ejes de RSU que permitió conocer la situación actual de la universidad, para luego establecer así estrategias de Responsabilidad Social orientada a los diferentes grupos de interés internos y externos a partir de los resultados del autodiagnóstico y alineados con las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión, aplicando las técnicas y herramientas de la Administración Profesional de Proyectos en la planificación del desarrollo de la estrategia de Responsabilidad Social

Entregables: Compromiso de la Universidad hacia su Responsabilidad Social sin afectar la libertad de sus actores implicando un esfuerzo de comunicación; Coordinación y creación de sinergia, Convencimiento de la comunidad universitaria para orientar su quehacer hacia la RSU como lo sostiene la Universidad Internacional de México, Escogencia de un equipo rector que lidere el proceso de Responsabilidad Social, Listado de Stakeholders de la Universidad, Mapeo de los Actores del Proyecto, Autodiagnóstico con los Stakeholders identificados, Aplicación de herramienta de percepción de los actores internos, Identificación de Fortalezas y áreas de mejora basados en la autorreflexión institucional, Contraste de los resultados del autodiagnóstico participativo con la misión y visión institucional, Formulación de demandas y

sugerencias visualizando las oportunidades de innovación y solución a las deficiencias y puntos críticos detectados, Identificar oportunidades estratégicas de corto, mediano y largo plazo, en vista a la realización de la misión, Estrategias de Responsabilidad Social orientada a los distintos grupos de interés de la Universidad, Determinación del número y la configuración de los participantes de los grupos focales, encuestas y entrevistas en función del ámbito que se esté analizando y de criterios de pertinencia, inclusión y representatividad, Desarrollo de los grupos focales, las encuestas y las entrevistas siguiendo las pautas presentadas como herramientas del autodiagnóstico, Análisis de resultados de las técnicas y herramientas aplicadas a los stakeholders de la Universidad.

Resultaron de gran utilidad los lineamientos del Manual de Responsabilidad Social Universitaria del Banco Interamericano de Desarrollo donde se deja claro que las “buenas obras” que una Universidad realiza van a beneficiar a todo un círculo compuesto por sus stakeholders y que a su vez van a retribuir en los procesos internos y externos que desarrolla la Universidad en su quehacer diario. Además de haber cumplido satisfactoriamente cada uno de los objetivos propuestos al inicio dejando evidencias y soportes claves para la continuidad de este proyecto. Debido al apoyo incondi-

cional de los Directivos y a la escogencia del personal idóneo para esta investigación no se suscitaron problemas entre el equipo donde siempre hubo preponderancia de las habilidades interpersonales y de los valores universitarios. Se puede concluir que este proyecto marcará la pauta en todo su proceso de formación ya que generó estrategias que serán desarrolladas transversalmente en cada uno de los procesos de la Universidad apuntando, más que todo, a formar un profesional útil y benéfico para la Sociedad.

Se recomienda que la Responsabilidad Social sea transversal en todos los procesos de la Universidad y que su visión sea modificada a crear ciudadanos responsables con su ciudad. Es necesario en cada reporte reconocer y valorar los esfuerzos de las personas en cada una de sus áreas así como se sugiere a los directivos darle carácter permanente mediante la creación de una oficina de Responsabilidad Social Universitaria basada en el manual del Banco Interamericano de Desarrollo. Es importante ampliar el tamaño de la muestra en la aplicación de las encuestas, entrevistas y grupos focales, ya que solo se realizó de manera general, con el fin de lograr un verdadero y representativo resultado que genere un impacto significativo dentro del proceso de Educación en la Universidad.

Referencias

- Carmona, A. (2010) Áreas del conocimiento. En: Gerencia de proyectos: más allá del cronograma y el presupuesto. Boletín Indisaonline (79). Recuperado el 7 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.indisaonline.8m.com/anteriores/79.htm>
- Donnelly, J.H., Gibson, J. L. y Ivancevich, J.M. (1994). Dirección y Administración de Empresas. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Eyssautier, M. (2002). Metodología de la Investigación: Desarrollo de la Inteligencia. (4a. ed.). México: Thomson Learning.
- Freeman, R. E. y Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. (4a. ed.). México: McGraw-Hill.
- OEA-BID. (2008). ¿Cómo enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad? Estrategias de RSU. Módulo 2. Responsabilidad Social Universitaria: Ética desde la organización. Instituto Educativo de las Américas en convenio con OEA-BID. [Curso de posgrado]

- Vallaey, F. (s.f.). Responsabilidad Social Universitaria ¿Nombre del gran cambio... o gran cambio de nombre? [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/PresentaciondelMarcoTeoricodelaRSU.pdf
- Vallaey, F. (2007). Responsabilidad Social Universitaria: propuesta para una definición madura y eficiente. Extraído el 5 de octubre de 2013. Disponible en: http://www.responsable.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaey.pdf
- Vallaey, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. (1ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Vives, A. y Peinado, E. (2004). La Responsabilidad Social de la empresa del dicho al hecho. En D. Cándano y K. Guerrero (Presidentes), Anales del II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social en la empresa. Ciudad de México: 26,27 y 28 de septiembre.