



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

IESALC

Instituto Internacional para
la Educación Superior
en América Latina y el Caribe

ess

Educación
Superior y
Sociedad



29

Cadena de valor
universitaria como
eje de responsabilidad
social

Instituto Internacional de Unesco para la Educación
Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2017
Educación Superior y Sociedad (ESS)
Nueva etapa
Colección 25.º Aniversario
Vol. 29
ISSN 07981228 (formato impreso)
ISSN 26107759 (formato digital)
Publicación semestral

:: COORDINADOR TEMÁTICO

Oscar Bastidas Delgado

:: EQUIPO DE PRODUCCIÓN

José Quintero	Ayuramí Rodríguez
César Villegas	Sara Maneiro
Débora Ramos	Yeritza Rodríguez
Andrés Croquer	Yuliana Seijas
Zulay Gómez	

:: CORRECCIÓN DE ESTILO

Ingrid Krulewski
Elizabeth Sosa

:: DISEÑO GRÁFICO

Alba Maldonado Guzmán

:: DIAGRAMACIÓN

Pedro Juzgado A.

:: TRADUCCIÓN

Yara Bastidas

Apartado Postal N° 68.394
Caracas 1062-A, Venezuela
Teléfono: +58 - 212 - 2861020
E-mail: ess@unesco.org.ve / esosa@unesco.org.ve

Educación Superior y Sociedad (ESS) es una publicación registrada en las siguientes bases de datos e índices:

IRESIE: Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa
<http://www.unam.mx/cesu/iresie>

REVENCYT: Índice de Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología <http://www.revenicyt.ula.ve>

:: COMISIÓN DE ARBITRAJE

• Miembros Unesco-IESALC

Ayuramí Rodríguez (UNESCO -IESALC)
César Villegas (UNESCO -IESALC)
Débora Ramos (UNESCO -IESALC)
Elizabeth Sosa (UNESCO IESALC)

• Miembros Nacionales (Venezuela)

Humberto González (UPEL-IPC)
Miren de Tejada (UPEL-IPC)
Enrique Ravelo (UPEL-IPC)
Moraima González (UPEL-IPC)
Lidmi Fuguet (UPEL-IPC)
Enoé Texier (UCV)
María Cristina Parra (LUZ)
Karenia Córdova (UCV)

• Miembros Internacionales

Laura Phillips (AUALPI-Colombia)
Pedro Antonio Melo
(Universidad Federal de Santa Catarina-Brasil)
Andrea Páez
(Universidad de San Buenaventura, Colombia)
Helena Hernández, (UniCAFAM, Colombia)
Patricia Martínez
(Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia)
Verena Hitner
(Universidad de los Hemisferios, Ecuador)
Claudia Ballas
(Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador)
Anapatriicia Morales
(Universidade Federal do ABC (UFABC-Brasil)

TODOS LOS TRABAJOS AQUÍ PUBLICADOS HAN SIDO ARBITRADOS

ess

Educación Superior y Sociedad



Educación Superior y Sociedad (ESS)

Colección 25.º Aniversario

DIRECTOR UNESCO-IESALC

Pedro Henríquez Guajardo

CONSEJO CONSULTIVO EDITORIAL INTERNACIONAL

Francisco Tamarit

Marco Antonio Díaz Rodríguez

María José Lemaitre

René Ramírez

Miriam da Costa Oliveira

EDITORA GENERAL

Elizabeth Sosa

La dirección editorial de Educación Superior y Sociedad (ESS) no se hace responsable de las opiniones, datos y artículos publicados, recayendo las responsabilidades que de los mismos se pudieran derivar sobre sus autores.

ess

Educación Superior y Sociedad

· EDICIÓN ·
ANIVERSARIA ·
25
AÑOS

Educación Superior y Sociedad (ESS), es una publicación semestral, editada por el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) de la Unesco, con sede en Caracas, Venezuela. **Educación Superior y Sociedad (ESS)**, está consagrada a publicar resultados de Investigaciones; identificar brechas del conocimiento y nuevas prioridades de investigación; traer al ámbito del debate cuestiones y problemas actuales; promover la investigación en y sobre la educación superior; disseminar información sobre políticas y buenas prácticas; contribuir al establecimiento de puentes entre los resultados de la investigación y la formulación de políticas; facilitar y estimular arenas internacionales e interdisciplinarias para el intercambio de ideas, experiencias y el debate crítico, estimular la organización de redes y la cooperación entre actores, fortaleciendo las condiciones para la innovación de la educación superior; fortalecer una plataforma comunicacional para investigadores y un repositorio de investigaciones relacionadas con la educación superior en los distintos países de la región. **Educación Superior y Sociedad (ESS)**, Colección 25.º Aniversario, se consolida como un órgano de circulación científica que responde a la misión encomendada desde enero de 1990 y es consecuente con los objetivos misionales de hacer del conocimiento un valor social, para un diálogo de saberes desde la contextualidad local, transitando la transformación para un nuevo consenso en el desarrollo humano sostenible en la región.

Educación Superior y Sociedad (ESS), is a bi-annual journal published by the International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC) of Unesco, located in Caracas, Venezuela. **Educación Superior y Sociedad (ESS)**, is dedicated to publishing research results; identify knowledge gaps and new research priorities; bringing to the domain of debate current issues and problems; promoting research in and on higher education; disseminating information about policies and good practices; contributing to the establish bridges between research results and policy formulation; facilitating and fostering international and interdisciplinary arenas for the exchange of ideas, experiences and critical dialogue, fostering the organization of networks and cooperation among social actors, strengthening the conditions for innovation in higher education; reinforcing a communications platform for researchers and a repository of research related to higher education in the different countries of the region. **Educación Superior y Sociedad (ESS)**, Anniversary Stage - 25 Years of disseminating knowledge is consolidated as an organ of scientific circulation that responds to the mission entrusted since January 1990 and is consistent with the missionary objectives of making knowledge a social value, for a dialogue of knowledge from the local contextuality, passing the transformation for a new consensus in the sustainable human development in the region.

Educación Superior y Sociedad (ESS), est une publication semestrielle, publiée par l'Institut international pour l'enseignement supérieur en Amérique latine et dans les Caraïbes (IESALC) de l'Unesco, basée à Caracas, Venezuela. **Educación Superior y Sociedad (ESS)**, se consacre à la publication des résultats de la recherche; identifier les lacunes dans les connaissances et les nouvelles priorités de recherche; ramener le niveau de débat des questions et des problèmes actuels; promouvoir la recherche et l'enseignement supérieur; diffuser des informations sur les politiques et les bonnes pratiques; contribuer à la construction de ponts entre les résultats et la politique de recherche; faciliter et encourager les arènes internationales et interdisciplinaires pour l'échange d'idées, d'expériences et un débat critique, stimuler l'organisation de la mise en réseau et la coopération entre les acteurs, le renforcement des conditions de l'innovation dans l'enseignement supérieur; construire une plate-forme de communication pour les chercheurs et un référentiel de la recherche liée à l'enseignement supérieur dans les différents pays de la région. **Educación Superior y Sociedad (ESS)**, Collection 25e anniversaire, elle-même a mis en place en tant qu'organe de scientifique exceptionnel qui répond au confiée depuis Janvier 1990 et est compatible avec les objectifs de la mission de faire la connaissance d'une valeur sociale, un dialogue de la mission de connaissances à partir contextualité locale, en passant la transformation à un nouveau consensus sur le développement humain durable dans la région.

Educación Superior y Sociedad (ESS), em uma Carta Semestral, editada pelo Instituto Internacional para a Educação Superior em América Latina e Caribe (IESALC) da Unesco, sede em Caracas, Venezuela. **Educación Superior y Sociedad (ESS)**, é consagrada a resultados públicos de Investigações; identificar brechas do conhecimento e novas prioridades de investigação; trainer al ámbito del debate cuestiones y problemas actuales; promover a investigação e a educação superior; disseminar informações sobre políticas e boas práticas; contribuir para o estabelecimento de puentes entre os resultados da investigação ea formulação de políticas; facilitar e analisar as arenas internacionais e interdisciplinares para o intercâmbio de ideias, as experiências eo debate crítico, estimular a organização de redes e a cooperação entre actores, fortalecer as condições para a inovação da educação superior; fortalecer uma plataforma de comunicação para os investigadores e um repositório de investigações relacionadas com a educação superior nos diferentes países da região. **Educación Superior y Sociedad (ESS)** Colección 25.º Aniversário, consolidado como um órgão de divulgação científica que responde à missão encomendada desde janeiro de 1990 e é consecutivo com os objetivos misionais de fazer um conhecimento social, para um diálogo de saberes da contextualidade local, transitando a transformação para um novo consenso no desenvolvimento humano sustentável na região.

ÍNDICE

DE
CONTENIDO

	:: PRESENTACIÓN	11
	• Bastidas Delgado, Oscar (Venezuela)	
TEMA 1	:: La responsabilidad social universitaria como organización	17
	• Vinculación con la colectividad: un espacio para poner en acción a la Responsabilidad social universitaria Araque Jaramillo, Wilson (Ecuador)	19
	• Responsabilidad social universitaria. Una perspectiva organizacional Bastidas Delgado, Oscar (Venezuela)	43
TEMA 2	:: La responsabilidad social universitaria y las comunidades	71
	• Responsabilidad social universitaria: ventaja competitiva de la de la Universidad de Costa Rica López González, Lorena (Costa Rica)	73
	• Universidad de Puerto Rico: responsabilidad social más allá del aula Efraín Rosado Rodríguez, Ana Luisa Baca Lobera, Grisell Reyes Núñez (Puerto Rico)	97

TEMA 3 :: La responsabilidad social universitaria y el desarrollo sostenible	121
• Responsabilidad social universitaria y su dimensión ambiental como eje integrador de la gestión institucional	123
Olga Cecilia Morales García Y Hernán Alberto Villa Orrego (Colombia)	
• Responsabilidad social de las universidades latinoamericanas y Objetivos de Desarrollo Sostenible: oportunidades y desafíos	145
Licha, Isabel (Venezuela)	

Oscar Bastidas Delgado

La Responsabilidad Social (RS) no se declara, es necesario desarrollarla. Las organizaciones que deseen impulsarla deben, voluntariamente y a partir de valores y principios claramente definidos, asumirla como un elemento clave en su dúo Misión-Visión, establecerla como un objetivo estratégico, asignarle esfuerzos humanos y recursos (Inversión Social), y poner en marcha una Unidad de RS que actúe en aras de ese objetivo.

El camino entre asumirla como objetivo y conjugarla en acciones está pleno de obstáculos, estos son mayores si no se comprende el contexto organizacional de la RS a establecer. Ese camino obliga a entablar una red específica de relaciones entre quienes proponen impulsarla y: **1.** los stakeholder o grupos u organizaciones que tienen influencia sobre la organización y son influidos por sus decisiones; **2.** las comunidades relacionadas con la organización y aquellas en las que ella tenga interés; y **3.** el ambiente interno de la organización y el del entorno desde la perspectiva del Desarrollo Sustentable. Esas son las tres dimensiones que conforman la RS y sus acciones, ese trío se presenta en ese mismo orden en el Balance Social, herramienta para gestionarla y difundirla.

La Unidad de RS en sí misma, es también una organización cuyo nombre, llámese comisión, comité u otro, puede variar. Lo importante es que tenga definido el para qué se constituye y cuáles programas sociales la soportarán. Esos programas en sí mismos también son organizaciones; obsérvese que se habla de organizaciones (programas sociales), dentro de una organización (Unidad de RS), al interior de la organización impulsora de la RS, acá cabe perfectamente un símil con aquel precepto de la Teoría de Conjuntos de la matemáticas moderna: "Todo subconjunto es un conjunto en sí mismo". Siendo así, comprender las sinergias de unas organizaciones al interior de otras al interior de otras, obliga a comprender qué es una organización como primer nudo teó-

rico a desanudar y ello solo puede hacerse desde la perspectiva de la Ciencia Administrativa, entendida ésta, como bien lo afirma Bernardo Kliksberg, como el conjunto de conocimientos que tiene como objeto de estudio a las organizaciones tanto en su funcionamiento interno como en sus relaciones con personas, otras organizaciones y la sociedad.

Constituida la Unidad de RS, debe entenderse como un sistema y sus funciones pueden distribuirse entre diversas unidades de la organización impulsora; solo restaría actuar: sensibilizar en lo posible a la totalidad de los miembros de la organización intentando exteriorizar su sensibilidad social y experiencias; promover la constitución de equipos de voluntarios; diseñar y poner en marcha participativamente programas sociales de voluntariado, institucionales, o mixtos; desarrollar alianzas con miras a actividades de corresponsabilidad; registrar las acciones y medir sus impactos; redactar, editar y difundir el Balance Social; evaluar lo hecho; confirmar o redimensionar los programas; y reiniciar el nuevo período de RS.

Como se observa, esta sucesión de actividades se asemeja a una cadena que bien pudiese denominarse Cadena de Valor, bajo el entendido de que las actividades humanas generan valor en cada paso o eslabón asociado al objetivo. Sobre estas cadenas se han construido teorías como la de Michael Porter.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) no escapa de este proceso. Ellas desde su complejo organizacional de facultades, escuelas, departamentos, cátedras, unidades de investigación y otras, deberían, en principio, cumplir con una sucesión coherente de actividades y desarrollarlas mediante una suerte de estructura matricial con varias entradas: **1.** Actores: profesores, estudiantes y personal administrativo: la RS al igual se inicia por casa; **2.** actividades básicas: académica, la investigación, y la mal comprendida extensión universitaria; **3.** la sociedad en general de la cual provienen sus actores y generaciones de relevo siendo al mismo tiempo receptora de actividades universitarias cotidianas como pasantías, estudios, prácticas profesionales, tesis y las consabidas actividades de extensión; y **4.** el ambiente comprendido tanto en su dimensión interna como de extramuros en los términos impulsados por las propuestas de Desarrollo Sustentable. Todo ello en un entorno organizacional complejo pleno de gobiernos, otras universidades, ONGs, instituciones financieras, sindicatos, y en fin, un sinnúmero de organizaciones.

Sobre tres grandes tramos de la Cadena de Valor de la RSU, a manera de temas, se presentan los artículos de este número especial de la Revista del IESALC que con agrado me honro coordinar y presentar.

El primer tema: La Responsabilidad Social Universitaria como organización, lo inicia Wilson Araque Jaramillo, ecuatoriano, con su artículo Vinculación con la colectividad: Un espacio para poner en acción a la responsabilidad social universitaria. En él analiza con carácter exploratorio y descriptivo, desde su experiencia en Observatorio de la PyME de la Sede Ecuador de la Universidad Andina Simón Bolívar, cómo la vinculación con la colectividad es el espacio mediante el cual las universidades ponen en acción lo declarado en su misión y valores institucionales; según él, ese acercamiento –cruzado de manera transversal por los principios de la RSU– se encuentra interrelacionado por un lado, con las funciones sustantivas universitarias de docencia e investigación, y por el otro con el mejoramiento del bienestar del resto de miembros de la sociedad.

El segundo artículo de este tema es de quien suscribe, venezolano, se intitula Responsabilidad social universitaria. Una perspectiva organizacional. En él se aportan reflexiones acerca de la RSU desde la perspectiva poco explorada de la Ciencia Administrativa, en la idea de mostrar cómo, a partir del agregado de valor hecho por el trabajo humano en cualquier actividad (Cadena de Valor), es posible comprender la RSU como expresión ética de los universitarios ante la necesidad de enfrentar problemas de la sociedad. El artículo se teje a partir de preceptos sobre las organizaciones, entendiéndolas como sinergias de procesos, y las universidades, entendiéndolas como espacios dominados por el conocimiento con funciones específicas que engranan perfectamente con las actividades de RS; se critica la función de extensión proponiendo sustituirla por una de mayor alcance: Vinculación Universitaria. Consciente de que un diagrama sobre la Cadena de Valor no es suficiente para visualizar la complejidad de la RSU, el autor propone el Cubo de la RSU.

El segundo tema aborda La Responsabilidad Social Universitaria y las comunidades, lo trabajan cuatro autores. Inicia Lorena López González, costarricense con su artículo La Ventaja Competitiva de la Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad de Costa Rica en un contexto formación por competencias. Considera ella que la proliferación de iniciativas educativas, demandas del

mercado laboral distintas y existencia de organizaciones preocupadas por las externalidades, obliga a indagar sobre la RSU, coloca énfasis en evidenciar la RSU de la Universidad de Costa Rica (UCR) y su relación con la formación por competencias, intentando responder cómo ella se evidencia y si es un distintivo o ventaja competitiva de la UCR en el contexto de la atención de necesidades o transformación social que vincula la universidad con la sociedad y la formación por competencias en ese país.

Continúan Efraín Rosado Rodríguez, Ana Luisa Baca Lobera y Grissell Reyes Núñez, todos de Puerto Rico, con su artículo Universidad de Puerto Rico: Responsabilidad Social más allá del aula. Luego de problematizar acerca del concepto de RS concentran su atención en dos programas particulares: **1.** Programa de Investigación y Desarrollo Cooperativa (Incubadora) del Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico; y **2.** el Proyecto de alfabetización de adultos del Centro de Acción Urbana, Comunitaria y Empresarial de Río Piedras (CAUCE); sobre ambos ofrece un rico panorama con ejemplos concretos en los que unen teorías y aplicaciones prácticas para producir conocimiento, brindar soluciones.

El tercer tema centra su atención en la RSU y el Desarrollo Sostenible. Lo inician Olga Cecilia Morales García y Hernán Alberto Villa Orrego, colombianos ambos, con su artículo Responsabilidad Social Universitaria y su dimensión ambiental como eje integrador de la gestión institucional en el que analiza la RS de las Instituciones de Educación Superior (IES) y la importancia de la dimensión ambiental en este modelo como eje en su gestión administrativa; resaltando en él la necesidad de incorporarla en los procesos misionales de las Universidades, diseñarlos en coherencia, e implementarlos. El trabajo se realizó bajo una metodología cualitativa con apoyo en un rastreo de información en América Latina y una recopilación documental de los sistemas de gestión ambiental de universidades reconocidas en Colombia.

Continúa y termina este número Isabel Licha, venezolana, con Responsabilidad Social de las Universidades Latinoamericanas y Objetivos de Desarrollo Sostenible: Oportunidades y desafíos. En él reflexiona sobre la RSU en América Latina ante los retos de la Agenda 2030 y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible considerando los mayores desafíos del desarrollo económico, social y ambiental que enfrenta la región; sugiere que las universidades de la región generen iniciativas de cooperación académica para potenciar su contribución con la Agenda 2030.

Prof. Oscar Bastidas Delgado

Universidad Central de Venezuela, Venezuela



Cooperativista y profesor jubilado de la Universidad Central de Venezuela (UCV) en Economía Social y Responsabilidad Social; conferencista internacional y autor de variados artículos y libros. Ha sido: Jefe del Departamento de Ciencia Administrativa y de la Cátedra de Modelos Gerenciales Participativos (UCV), Coordinador del Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo (Cepac-UCV); miembro del Comité Científico de la Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo (Unircoop) y del Consejo Consultivo de ACI-Américas; Licenciado en Administración, amén de varios posgrados, cursó Doctorado del Tercer Ciclo en Ciencias Sociales del Desarrollo de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París / Colegio Cooperativo de París.

Correo electrónico: oscarbastidasdelgado@gmail.

Responsabilidad social universitaria una perspectiva organizacional

Oscar Bastidas Delgado

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

:: RESUMEN

Con bases en observaciones y estudios del autor, el artículo aporta reflexiones acerca de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) desde una perspectiva poco explorada: la organizacional, mirada propia de la Ciencia Administrativa.

Reflexiona acerca de las organizaciones en la idea de mostrar cómo las personas agregan valor en sus actividades (Cadena de Valor); luego lo hace sobre la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) como la expresión ética de los universitarios ante

la necesidad de enfrentar problemas de la sociedad. Finalmente aplica los preceptos previos a las universidades haciendo énfasis en el conocimiento, tejiéndolo con las funciones universitarias y las actividades de RS. Consciente de que un diagrama sobre la Cadena de Valor no es suficiente para visualizar la complejidad de la RSU, se propone el Cubo de la RSU.

Palabras claves: Organizaciones, Cadena de Valor, Responsabilidad Social Universitaria.

:: ABSTRACT

Based on remarks and studies of the author, the article intends to contribute with reflections about University Social Responsibility (USR) from a relatively unexplored perspective in the field: the organizational, an own vision from the administrative science.

The article thinks about the organizations in the idea of showing how people add value to their activities (Value Chain), then it does to the Organizational Social Responsibility (OSR) as an ethical expression of the

members of an organization ahead of the need of solving issues in society. Finally, the article implements previous precepts to universities emphasizing in knowledge, connecting it to university functionalities and Social Responsibility activities. Aware about the insufficiency of a diagram on the Value Chain to analyze the complexity of the USR, it proposes the USR's Cube.

Keywords: Organizations, Value Chain, University Social Responsibility.

:: RÉSUMÉ

À partir des observations propres de l'auteur, cet article propose des réflexions sur la Responsabilité Sociale Universitaire (RSU) sous une perspective peu analysée : l'organisationnelle, un regard propre de la Science Administrative.

Ce travail réfléchi sur les organisations et se base sur l'idée de montrer comment les personnes ajoutent de la valeur à leurs activités (chaîne de valeur) et ensuite à la Responsabilité Sociale Organisationnelle (RSO) en tant qu'expression éthique des universitaires devant le besoin de

faire face aux problèmes de la société. Finalement, cette analyse met en application les préceptes antérieurs aux universités en soulignant le savoir et en le tissant avec les fonctions universitaires et les activités de la RS. Considérant que l'élaboration d'un diagramme sur la chaîne de valeur n'est pas suffisant pour visualiser la complexité de la RSU, le Cube de la RSU est ici proposé.

Mots-clés: organisations, chaîne de valeur, responsabilité sociale universitaire

:: RESUMO

Com base nas observações e estudos do autor, o artigo aporta reflexões sobre a Responsabilidade Social Universitária (RSU) desde uma perspectiva pouco explorada: a organizacional, uma olhada própria da Ciência Administrativa.

O trabalho reflexiona sobre as organizações na ideia de mostrar como as pessoas colocam valor em suas atividades (cadeia de valor), e logo na responsabilidade social organizacional (RSO) como expressão ética dos universitários perante a necessidade

de enfrentar os problemas da sociedade. Finalmente, a pesquisa aplica preceitos prévios às universidades fazendo ênfase no conhecimento e tecendo laços com as funções universitárias e as atividades da RS. Consciente que o diagrama sobre a cadeia de valor não é suficiente para visualizar a complexidade da RSU, o Cubo da RSU é proposto para sua análise.

Palavras chave: organizações, cadeia de valor, responsabilidade social universitária.

Emprender y realizar cualquier actividad humana amerita un mínimo de organización de los recursos y esfuerzos humanos a aplicar con miras a lograr objetivos; las actividades de Responsabilidad Social (RS) no escapan de esta condición, ello hace que las organizaciones de hecho o de derecho estén presentes en todos los ámbitos de desarrollo humano por lo que comprender este desarrollo, es decir, todos los desarrollos posibles, obliga a dominar los preceptos organizacionales.

Esta comprensión es más necesaria y difícil en la medida en que existen organizaciones dentro de las organizaciones como en aquel precepto de la Teoría de Conjuntos en matemáticas moderna: *“Todo subconjunto es un conjunto en sí mismo”*. Eso sucede con las organizaciones que desarrollan RS, en ellas el componente humano dedicado a RS, además de organizarse en unidades, equipos y sub-equipos, acude con frecuencia a otras organizaciones contratadas o en corresponsabilidad para ejecutar sus actividades intersectándose con las propias de la organización

Efectivamente, las universidades con sus facultades, consejos, escuelas, departamentos, cátedras, unidades de investigación y otras unidades, es una suerte de estructura matricial con lo académico, la investigación, y la mal comprendida extensión universitaria, amén de los intereses individuales.

Este artículo aporta reflexiones acerca de la RS desde la perspectiva teórica de la Ciencia Administrativa aplicada a las universidades (RSU) como actor y observador participante en actividades académicas, de investigación y articulación durante los 21 años de existencia del Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo (Cepac) de la Universidad Central de Venezuela.

Se inicia analizando qué son las organizaciones entendiéndola como la sinergia de grandes procesos, particularmente del proceso administrativo y las funciones administrativas, en la idea de mostrar cómo, al ser las actividades desarrolladas ordenadamente por personas, éstas le agregan valor en cada paso, al extremo de poder ellas sistematizarse secuencialmente en una suerte de Cadena de Valor que permite visualizar y ponderar cada paso en el resultado final. Esta lógica aplicada a las universidades permitiría visualizar el funcionamiento de la RSU.

El segundo aspecto se refiere a la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) entendida cómo la expresión ética de los miembros de una organización que, identificándose con la necesidad de enfrentar problemas de la sociedad, asumen posiciones desde sus valores para actuar hacia sus *stakeholders* individuos, grupos u organizaciones que tienen influencia sobre una organización o son influidos por sus decisiones; **2.** las comunidades aledañas y el resto de la sociedad; y **3.** el ambiente interno y externo de la organización. En este punto se reflexiona acerca de la RSO, definiciones, entramados, herramientas y alcances como paso preparatorio para comprender la RSU.

El tercer y último aspecto, aplica los preceptos previos al especial mundo de las universidades, entendiéndolas como organizaciones con alta incidencia en lo social pero que no por ello toda actividad que realizan es de RS. Se coloca énfasis en la visión universal que debe poseer el conocimiento, tejiéndolo con las funciones universitarias y las potenciales actividades de RSU.

A lo largo del documento se utilizan gráficos explicativos, entre ellos dos diagramas de Cadena de Valor, uno general y otro aplicado a la RSU y, consciente de que no son suficientes para visualizar la complejidad de la RSU, se construye un gráfico que facilita su comprensión: El Cubo de la RSU.

Con este artículo se espera aportar una mirada poco explorada de la RSU: la organizacional propia del mundo de la Ciencia Administrativa, esa ciencia que Bernardo Kliksberg entiende como el campo del conocimiento aplicado a las organizaciones, tanto en sus dimensiones internas como en sus relaciones con otras organizaciones y la sociedad.

1. Las organizaciones como objeto de gestión

Una definición sencilla de organización la señalará como el conjunto de personas y recursos alineados en aras del logro de un objetivo; si a ello se suma que toda actividad humana obedece a un criterio organizacional y que ese conjunto de personas y recursos pueden ser direccionados hacia el objetivo es decir son gestionadas.

La gestión puede entenderse como toda acción referida a la realización de trámites o logro de cosas pero también como el proceso mediante el cual una persona o grupo humano se orienta a sí mismo y a otras personas en la aplicación de recursos financieros y materiales para el logro de objetivos establecidos en determinado tiempo, que concede estabilidad a las relaciones entre las personas, los recursos, y los objetivos en el lapso establecido. Ambas acepciones implican gestión, pero este texto adopta la segunda.

Ese conjunto de relaciones personas – recursos – objetivos – tiempo, pre-configura las organizaciones y la manera natural de aproximarse a ellas y a su gestión como proceso continuo que garantiza su funcionamiento y marcha, es indagando en sus claves de funcionamiento, en sus procesos.

1.1. Organizaciones sinergia de procesos

Como toda acción humana una organización estará marcada por los valores y principios de sus fundadores; la manera como se configure el inicio de ellas marca en mucho su desarrollo; los fundadores poseen una fortaleza especial que puede denominarse Fuerza Fundante que les concede la opción de ser

quienes impongan los valores, los lineamientos estratégicos, el tejido humano interno y los referidos a proveedores, clientes y relaciones con personas de las comunidades y otros espacios a la organización a constituir, así como.

En este panorama importa el tipo de relación que la organización entable: relaciones inter-organizacionales: gremiales, clúster, asociaciones, de integración como federaciones, uniones, centrales, etc., u otras. Comprender esas relaciones amerita una “Visión de Entorno” que permita calibrar impactos en la sociedad: proveedores, clientes, gobiernos, competencia, oportunidades, amenazas, u otros, que apuntalarán sus alianzas, mercadeo y, entre otros aspectos, su RS.

1.1.1. Sistemas o esferas organizacionales. Las organizaciones pueden entenderse como un conjunto complejo de procesos y compete a su grupo fundador agrupar sus actividades y tareas en unidades: proceso de departamentalización.

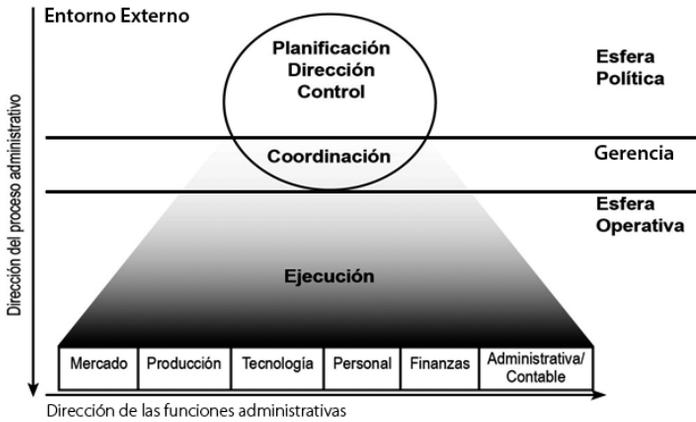
Las bases para establecer las unidades deben definirse en el plan organizacional o de negocios; definidas las unidades, el grupo fundador debe delegar actividades y asignarlas a personas escogidas sobre perfiles de cargos, así se constituyen tres esferas o sistemas claramente diferenciados que son:

1. **El sistema estratégico, esfera política o gobierno corporativo.** Es responsable de la “vida y muerte” de la organización. Concentra el poder máximo gracias a la simbiosis de la propiedad formal con las decisiones estratégicas; en él radica la gobernabilidad y para ello formula objetivos, políticas y decisiones estratégicas. Su horizonte de trabajo es mayor de un año.
2. **El sistema operacional o esfera tecno-funcional, tecno-administrativa o de la división del trabajo.** Compuesto por las unidades de ejecución de actividades y tareas, concentra las actividades básicas y es responsable de las operaciones básicas o tareas cotidianas. Trabaja a corto plazo.
3. **El sistema gerencial o esfera de la coordinación.** Juega a manera de “bisagra” entre los dos sistemas anteriores y es responsable de que la esfera operativa haga realidad las decisiones estratégicas. Su espacio lo ocupan la junta directiva y la gerencia. Su horizonte de trabajo es un año.

1.1.2. Proceso administrativo y funciones administrativas. Una organización es un todo único e indivisible que puede concebirse como una matriz de doble entrada de ejes o procesos: uno descendente, el proceso administrativo: Planificación, dirección, organización, ejecución y control; y el otro de izquier-

da a derecha, el de las funciones administrativas: **1.** Producto y mercadeo; **2.** producción; **3.** tecnología; **4.** personal; **5.** finanzas; y **6.** lo administrativo-contable⁸. Ambos procesos alineados en aras de los objetivos estratégicos. Cada subproceso administrativo y cada función administrativa se desarrollan gracias a una suerte de cadena secuencial con eslabones interrelacionados, y se complementan con otras auxiliares o complementarias como comunicación y seguridad.

GRÁFICO N° 1
RELACIONES ESFERAS ORGANIZACIONALES
PROCESO ADMINISTRATIVO – FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Las funciones deben alinearse con los objetivos estratégicos a través del proceso administrativo; por ello, por cada función se planifica, se decide, se organiza, se coordina, ejecuta y controla, lo que concede coherencia a la afirmación de que una organización es un todo único e indivisible.

1.2. Hacia un concepto operativo de organización

Conceptos existen, pero interesa uno operativo que facilite el desplazarse al interior de una organización, investigarla o gestionarla. Una aproximación conceptual interesante la proporciona Amitai Etzioni al afirmar que son "unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos"; él agrega que todas deben poseer tres elementos estructurales básicos:

1. *Objetivos preestablecidos. Asignados desde antes de ser constituidas;*
2. *Uno o más centros de poder. En algún nivel deben tomarse decisiones que orienten las personas y los recursos hacia los objetivos;* y
3. *Capa-*

8 Algunos autores unen producción y tecnología como función técnica.

cidad de sustitución de sus miembros. La sobrevivencia dependerá de sucesivas generaciones de relevo, personas diferentes de sus fundadores la proyectarán en el tiempo. Cooperativas dependientes de uno o pocos fundadores tienden a desaparecer en paralelo con estos (citado por Klisberg (1990, 21)

Estos tres elementos son referencias para examinar la dinámica organizacional desde la perspectiva del poder, las decisiones, y la participación, pero no son suficientes, interesa un concepto que explique “lo organizacional” integralmente. Un concepto operativo del autor de estas líneas es:

Una organización es una institución social caracterizada por un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes en función de lograr fines y objetivos pre-establecidos, compuesta por tres tipos de actividades claramente diferenciadas; estratégicas, de coordinación y operativas, desarrolladas por diferentes estamentos de actores, o por los mismos actores cuando propende a la autogestión, responsables de realizar los sub-procesos administrativos (planificación, dirección, organización, ejecución y control) y las funciones administrativas (mercadeo o servicio, producción u operaciones, personal, financiera, y administrativa y contable, y otras de apoyo), siendo su comportamiento y objetivos profundamente incididos por los valores y principios de sus actores y las características del medio donde se desenvuelve. Bastidas Delgado.(2016, p. 33)

1.3. Planificación estratégica y lineamientos estratégicos

La principal función del sistema estratégico es establecer claros objetivos y direccionalidad a las personas y recursos; objetivos y direccionalidad como dúo inseparable para el emprendimiento, la puesta en marcha y el éxito de cualquier organización. En esa idea, el primer paso es el de establecer los Lineamientos Estratégicos que deben formularse con la mayor participación de quienes tienen en sus manos el poder real de dirigir la organización.

Los lineamientos estratégicos son:

- **Valores.** Son pautas de conducta adquiridas a lo largo de la vida de las personas, grupos humanos, organizaciones y sociedades por influencias variadas: familiares, escolares, religiosas, políticas u otras, que permiten discernir entre cuales límites actuar ante determinados sucesos, son como rieles de un tren que conceden límites a quienes los poseen; apoyan o no las políticas a aplicar en el logro de los objetivos estratégicos que guiarán la organización desde la Misión hacia la Visión. Desde ellos los actores pueden formular un código de ética o de conducta o credo. Los valores sientan bases para el Plan de Responsabilidad Social y el Balance Social.

- **Misión.** Es una síntesis de la naturaleza de la organización que sirve de marco para su estrategia de salida. Explica en qué mercado opera, a cuáles clientes apunta, cuáles necesidades de los clientes pretende satisfacer, productos que ofrece, propiedades esenciales de esos productos, y cómo se actuara.
- **Visión.** Es la visualización de la situación que la organización pretende lograr en un horizonte algo lejano, normalmente 5 años, aunque aún no esté claro el camino para ello. Expresa la imagen-objetivo a lograr desarrollada la Misión. Debe contener tres elementos claves: marco competitivo, objetivos fundamentales y fuentes de ventajas competitivas y corresponderse con la idea de un futuro realista, verosímil y atractivo, mejor que el actual.

Los lineamientos deben difundirse apropiadamente entre los miembros de una organización como factores poderosos de motivación con la intención de que se apropien de ellas. No es casual entonces que estos elementos ocupen roles claves en la definición de los lineamientos estratégicos de cualquier organización moderna, sea ésta una bodega, una empresa petrolera, un ministerio, una fundación, una cooperativa, una organización familiar o una universidad.

De ellos se derivan el Plan Anual de Gestión, los cronogramas y los Indicadores de gestión.

GRÁFICO N° 2
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS



Definidos ellos, pueden precisarse los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión.

Objetivos Estratégicos. Son aquellos objetivos de los cuales dependen la vida, desarrollo y muerte de la organización. El primero es constituir la organización y el último es cerrarla, entre ambos se encuentran los relativos a la

organización y funcionamiento vistos desde su mayor nivel; ellos obran a manera de cascada concediendo direccionalidad a la totalidad de los niveles organizacionales. Una organización que se proponga impulsar la Responsabilidad Social debe mencionar este precepto en su Misión o Visión y luego acogerla como un objetivo estratégico en sí misma.

Indicadores de Gestión. Deben formularse como un sistema considerando los objetivos estratégicos y las funciones administrativas o los aspectos relevantes acordados, en su establecimiento jugarán importante papel los estándares y puntos críticos de cada uno, ya que de ellos se desprenden los indicadores que permitirán a la dirección orientarse y monitorear las diversas situaciones, y a quienes controlen, verificar el cumplimiento de objetivos calificando los aportes de sus responsables, de las unidades, y finalmente de la organización como un todo.

1.4. La cadena de valor

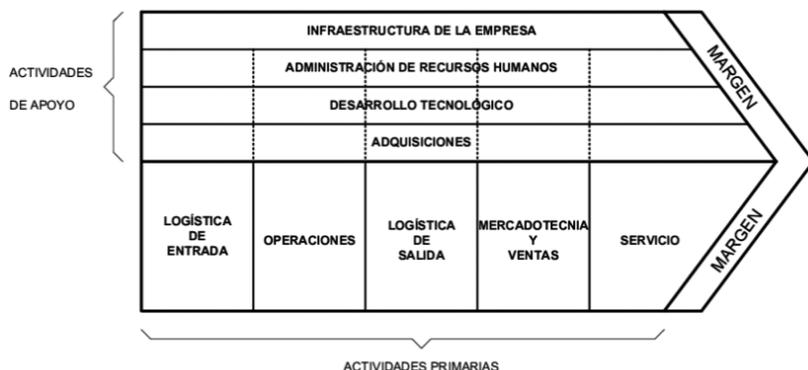
La función básica de toda organización es crear valor en sus procesos de producción o adquisición de bienes y servicios generando beneficios a sus *stakeholders* y al resto de la sociedad. Para lograr sus objetivos debe alinear sus actividades en secuencias tales que al realizarlas conduzcan de manera natural a ellos, esa secuencia ordenada puede recibir el nombre de Cadena de Valor.

Sin embargo, mostrar la secuencia no es suficiente, es necesario comprender que cada actividad o eslabón genera valor a la secuencia y por cada una debe determinarse los costos, el valor y el margen de valor resultante en la idea de reducir los costos y ofrecer mayor valor a los clientes o beneficiarios finales del bien o servicio de la organización y así convertir determinados tramos de la cadena o la cadena misma como una ventaja competitiva en lo económico o lo social ante organizaciones similares.

Esta propuesta se fundamenta en una relación formulada por Michael Porter (Porter, 1991), quien precisó que las actividades primarias están asociadas con la producción y la oferta de un mayor valor a los clientes que el que pueda ofrecerle la competencia. Precisó también que las actividades primarias, a saber: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio, agregan valor directamente, mientras que las de apoyo refuerzan la capacidad de las primarias para agregar valor: logística de insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Para ilustrar su propuesta Porter elaboró un diagrama en el que la cadena tiene forma de flecha con el margen en la punta y las actividades primarias en la capa inferior, ver gráfico siguiente.

GRÁFICO N° 4

DIAGRAMA DE LA CADENA GENÉRICA DE VALOR DE PORTER



Fuente: Porter, Michael.

Gracias a la cadena de valor se facilita el agrupamiento de las funciones administrativas mediante la departamentalización o proceso de creación de unidades específicas, con nombres apropiados, de conformidad con la cultura organizacional y las jerarquías pretendidas: consejos o juntas, asambleas de asociados o asambleas generales, departamentos o coordinaciones, gerentes o coordinadores, directores o directivos, unidades o secciones u otras denominaciones. Concluido este proceso puede elaborarse el organigrama o representación gráfica de las unidades organizacionales.

2. Ética y responsabilidad social

La ética está en la base de la RS. La palabra proviene del latín *ethicus*, y éste a su vez de "êthicos" del griego antiguo. Se asimila a la idea de "êthos" como "carácter" no como "costumbre", y gracias a ella una persona discierne a propósito de cómo actuar ante una determinada situación colocándose rieles, trazando y despejando su ruta de acción. Ella forma parte de lo intrínseco, de lo estructural tanto en las personas como en las organizaciones; la consecuencia lógica de poseer determinada ética es aplicarlos en lo cotidiano y desear que otros la compartan, es por ello que los fundadores de una organización la transmiten a ella y tienden a relacionarse con organizaciones similares; con el tiempo cambian las personas, cambian los valores y por lo tanto la ética.

La ética sería la sinergia de los valores y principios de una persona u organización; tiene su aposento en la mente de cada persona impulsándola a poner carácter en lo que libremente y por convicción cree que debe hacer; ella hace que los valores se expresen oportunamente. De las magnitudes de las respues-

tas organizacionales ante “lo social” dependerán sus impactos en el crecimiento económico y hasta en el aumento de su competitividad, protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente y los intereses de esos interlocutores. Por ello, los interlocutores organizacionales se convencen cada día más de que el éxito debe relacionar la maximización de los beneficios económicos y laborales con un apropiado comportamiento responsable ante la sociedad.

Cuando la RS es realizada por una persona puede calificarse de individual o personal y si se realiza desde una empresa sería empresarial (RSE), desde la aprobación de la Norma ISO-26.000 en el año 2010, la tendencia es expandirla a todas las organizaciones y denominarla organizacional (RSO). La RS de cualquier organización se inicia con el acto mismo de su constitución, y su primera responsabilidad es justamente con sus fundadores y, en la medida en que crece, se expande a ejecutivos, empleados, proveedores y clientes, hasta llegar a las comunidades y lo ambiental. En los últimos años las variables la RS se han ido integrando a las del Desarrollo Humano.

2.1. Hacia un concepto operativo de RSO

El Libro Verde de Bruselas definió la Responsabilidad Social como

La integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Así la Organización Internacional para la Estandarización (ISO):

Son las acciones de una organización para asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad, y el ambiente; las cuales deben: Ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; estar basadas en el cuidado ético y cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales; y estar integradas en las actividades cotidianas de la organización.

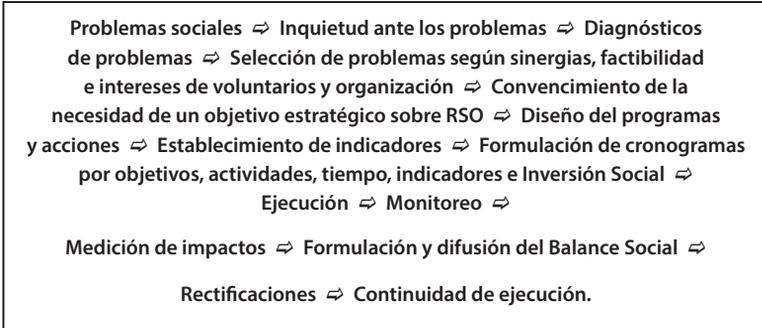
Para el autor de estas líneas:

La RSO debe entenderse como la decisión voluntaria de los responsables de una organización que, desde su propia ética, con sus valores, principios y códigos, asumen compromisos públicos, creíbles y transparentes con personas y sectores de la propia organización y de la sociedad mediante acciones que apuntan a la superación de problemas sociales y la mejora ambiental y trascienden sus actividades operativas y la obligaciones legales.

La RSO no se impone, es la dosis de voluntariado que implica añadido de valor y esa agregación puede representarse mediante una Cadena de Valor. Su base de sustento es el Capital Social, entendido como la capacidad humana de actuar y lograr objetivos gracias al poder de convocatoria y las fortalezas humanas sin que medien recurso. La óptima expresión del Capital Social es el voluntariado.

La Cadena de Valor de una Unidad de RS puede sintetizarse como en el gráfico siguiente.

GRÁFICO N° 3
CADENA DE VALOR DE LA RSO



2.2. La RSO se proyecta a lo internacional

La preocupación por atender de manera seria los requerimientos de la RSE ha impulsado intereses mundiales y con ese propósito existen acuerdos y marcos internacionales. Resaltan las directrices de la *Organisation de coopération et de développement économiques* (OCDE) para las empresas multinacionales como conjunto más exhaustivo de normas; también las normas de trabajo de la OIT; la *Global Reporting Initiative* (GRI) sobre la elaboración de balances sociales; y la Norma SA-8000 de la *Social Accountability International* (SAI), sobre los Derechos Humanos, dedicada al desarrollo, implementación, y supervisión de estándares de responsabilidad social. Son de destacar dos:

2.2.1. Pacto Mundial: Liderazgo empresarial en la economía mundial.

Anunciada por el Secretario General de la ONU Kofi Annan durante el Foro Económico Mundial celebrado en Davos en enero de 1999⁹, con el objetivo de adoptar valores que den rostro humano al mercado mundial.

Sus principios son diez: En el campo de los Derechos humanos: **1.** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; **2.** Evitar verse involucradas en abusos de los derechos

9 Ver The Global Compact en www.unglobalcompact.org

humanos. En el campo de las Normas laborales: **3.** Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; **4.** La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; **5.** La abolición efectiva del trabajo infantil; y **6.** La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

Continúan: en el Medio Ambiente: **7.** Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales; **8.** Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y **9.** Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente; y en el campo de la corrupción: **10.** Los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

2.2.2. La Norma ISO 26.000 de RS. Iniciada su elaboración por la ISO en el 2005 y culminada y aprobada en octubre 2010, es una guía de aplicación voluntaria con **pautas de actuación, entre otras cosas, para todo tipo de organizaciones en diversas áreas relacionadas con la responsabilidad social** como el medio ambiente, los derechos humanos o los derechos de los consumidores. Esta ISO amplía la RS a todas las organizaciones, superando lo meramente empresarial.

Sus objetivos son: Ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS y apoyarlas en demostrar que mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés es posible desarrollar una apropiada RS; y facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS; promover y potenciar una máxima transparencia.

La aprobación de la ISO – 26.000 ha sido la decisión más trascendental en materia de RS en lo que va de siglo ya que ante las magnitudes de los problemas mundiales era hora de que organizaciones diferentes de las empresariales y los gobiernos actuaran con pautas definidas.

2.3. Voluntariado

Si bien cumplir obligaciones legales como crear empleos o asignar salarios mínimos o apropiados al personal de una organización, aplicar debidamente leyes de conservación ambiental, pagar impuestos oportunamente, o cumplir otras obligaciones legales son acciones demostrativas de cumplimiento de responsabilidad, ella responsabilidad es legal y no organizacional ya que a RSO por ser voluntaria, trasciende lo legal. Lo voluntario no significa que lo legal no se exprese en el BS, al contrario, es punto de partida y se coloca como ejemplo a seguir.

La acción voluntaria constituye una forma de establecer relaciones asociativas para el bien común; debe ser parte activa de una organización y de la sociedad, implica dedicar tiempo y habilidades superando lo filantrópico del donar dinero o recursos materiales; además, atención, no pueden ser socialmente responsables las organizaciones que realizan “RS” con dinero acumulado por evasión de impuestos. Al insertarse en la RSO los nuevos conceptos de desarrollo sustentable o sostenible, las actividades de RS se redimensionan, exigen mantenimiento en el tiempo y posibilidad de medición.

2.4. Inversión socialmente responsable (ISR)

La RS conlleva la aplicación de recursos por la organización y esa Inversión, como toda actividad estratégica debe considerar: **1.** Las áreas sociales con mayores necesidades de intervención; **2.** La realidad de los afectados por los problemas que se desean atacar y su anuencia a aceptar las acciones; **3.** Las condiciones de la organización: valores, actividades e intereses, ubicación; y **4.** Las garantías de sustento de las acciones en el tiempo.

La IRS es considerada por numerosas agencias de calificación, consultores independientes, y departamentos de bancos de inversión, mediante criterios e indicadores para calificar los factores generadores de ventajas competitivas y éxito de las organizaciones socialmente responsables. Dos tendencias se observan: **1.** Los inversionistas señalan la necesidad de mejorar la información y la transparencia de las prácticas organizacionales y la metodología utilizada por las organizaciones con las que operan; y **2.** los clientes o beneficiarios insisten en la importancia de información exhaustiva y fiable sobre las condiciones éticas, sociales y ecológicas de los bienes y los servicios que compran.

Quienes pongan en marcha la RS, deben aplicar esfuerzos y recursos financieros y materiales, esa inversión se califica como Inversión Social Responsable (ISR) y, como toda inversión, debe ser objeto de monitoreos, seguimientos y evaluaciones que garanticen sus impactos. El instrumento idóneo y fundamental en este proceso es el Balance Social (BS), instrumento complementario de los balances económicos y herramienta de gestión social.

2.5. El balance social

El BS, también denominado Informe o Memoria de Sostenibilidad, es un documento que refleja el grado de RS de una organización ante a la sociedad y al mismo tiempo un instrumento de gestión ya que permite planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar cuantitativa y cualitativamente la gestión e inversión social en los ámbitos interno, externo y medioambiental de la organización.

Entre sus objetivos destacan los siguientes: **1.** Facilitar la planificación, organización, dirección, ejecución, control y registro de las acciones de RS de la respectiva organización proporcionando apropiadas ventajas competitivas; **2.** Definir, reorientar, y actualizar políticas y programas de RS; **3.** Facilitar el monitoreo de programas y acciones sociales, así como analizar la efectividad de las inversiones sociales; **4.** Mejorar la imagen y reputación de la organización; y **5.** Informar adecuada y transparentemente a otras organizaciones, al Estado, a la opinión pública, y a los propios clientes, acerca del desempeño social de la organización.

El Balance Social tiene tres ámbitos definidos de acción, Machado de Acedo (2002).

- 1. El Ámbito Interno.** Se centra en la relación de la organización con sus trabajadores, directivos y accionistas. En él se evalúa la caracterización socio-demográfica de la fuerza de trabajo, las condiciones laborales y de organización y representación del personal, los programas de salud ocupacional y de servicios sociales para trabajadores y familiares, y otros indicadores referidos al desarrollo del personal y su participación e integración en la organización.
- 2. El Entorno o Ámbito Externo-Societal.** Considera las relaciones de la organización con su ambiente externo directo en aspectos como la calidad e impactos de sus servicios y productos, relaciones interinstitucionales, y beneficios a comunidades aledañas y de la sociedad en general.
- 3. El Ámbito Ambiental-Ecológico.** Está referido a las acciones de la organización y de sus actores en el ambiente de la propia organización y en el ecológico que la rodea. En un sentido amplio abarca las relaciones e implicaciones ecológicas nacionales y mundiales.

Los impactos del Balance Social son de tal magnitud que en variados medios se habla del Triple Balance, entendiendo como tal, según el Libro Verde mencionado, la evaluación que deben realizar las organizaciones sobre su funcionamiento general, considerando su contribución en la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social buscando medir las utilidades y costos incurridos por la organización en estos aspectos.

2.6. La unidad de RS y los programas sociales

Para lograr éxitos en RS, sus responsables deben superar el esquema de “un responsable”, ¡sí es que existe!, por otro estratégico que construya equipos e inserte la RS en sus espacios internos y trascienda fronteras hacia las comunidades, otras organizaciones y lo ambiental.

Ese esquema estratégico los obligaría a armarse de conceptos y direccionalidad, a entender que no hay nada más práctico que una buena teoría aplicada hacia rumbos claros; los obligaría también a conceder transparencia a la gestión social. Pero hablar de un esquema estratégico no es posible sin que ello se traduzca en un objetivo estratégico a sabiendas de que formularlo no es suficiente.

Los valores deben ser claramente definidos en función de la realidad organizacional; el dúo Misión – Visión por su parte deben aludir a la RSO en su redacción. Para desarrollar una conciencia de propósito que genere acciones creíbles de RS con sentido y permanencia en el tiempo, se debe constituir una Unidad de RS con el nombre de comité, comisión u otro, integrado con personas con sensibilidad social y capacidad de convocatoria, que crean en la participación como proceso útil.

Por ser responsable de ese objetivo estratégico, la unidad debe funcionar como equipo, estar adscrita al máximo nivel estratégico organizacional y sea coordinada por quien presida la organización; ella debe impulsar la participación de los actores organizacionales, incentivar la conformación de equipos de voluntariado, difundir apropiadamente los programas y acciones entre los stakeholders, e incrementar la buena imagen de la organización, particularmente su condición responsable.

Esa unidad debe tener un presupuesto de Inversión Social acorde con sus programas y debe formular el Balance Social como herramienta de gestión para perfeccionar y corregir programas.

2.7. Los programas como ejes de la RS

La RS no se pregona, se practica, y la modalidad para desarrollarla es la de los programas sociales. Un programa social puede definirse como el conjunto de esfuerzos y acciones desarrollados por personas dotadas de recursos para el logro de un objetivo social. Como se observa, esta acepción es similar a una organización; en otras palabras, un programa social es una organización en sí misma y como tal obedece a la sinergia de su proceso administrativo y sus funciones administrativas, pudiendo incluso ser traspasado a manos diferentes de aquellas que lo formularon y pusieron en marcha cumpliendo así con las condiciones señaladas por Etzioni.

Los programas de RS surgirán del propio voluntariado o impulsados por la organización; como toda organización, pueden ser monitoreados, gerenciados y evaluados a lo largo de sus fases. El punto de partida para establecerlos son los valores señalados en los lineamientos estratégicos, a partir de ellos deben formularse: **1.** la RS como objetivo estratégico; **2.** las políticas de RS para hacer

de la organización una realmente responsable; y **3.** los programas sociales necesarios.

Los conceptos básicos que fundamenten las políticas serían: ética, RS y corresponsabilidad social. En su diseño deben participar los líderes y coordinadores de áreas como garantía de sus propias incorporaciones y las de los voluntarios en las fases siguientes: planificación, ejecución, seguimiento y evaluación; ellas deben considerar los tres ámbitos del BS: Interno, Societal y Ambiental, y soportarse, en lo posible, en la corresponsabilidad. Todo en aras de establecer un Plan Integral de RS.

Desde la perspectiva de la RSO son de tres tipos: **1.** Institucionales, aquellos formulados por interés propio de la organización, tienen la ventaja de garantizar un monto de Inversión Social; **2.** de Voluntariado, surgen por iniciativa de los ejecutantes y cuentan con el visto bueno de la organización; y **3.** integrales, pueden ser propuestos por la organización o los voluntarios pero desarrollados por ambos. Normalmente son programas banderas de la organización; son los ideales pues los voluntarios los asumen como propios y permanecen en el tiempo gracias al apoyo institucional.

De la ejecución de genuinos programas deben esperarse resultados observables, medibles, comparables, por lo que son necesarios sistemas de indicadores por programa. Las actividades y sus resultados deben registrarse en el Balance Social (BS) y ser verificables mediante la Auditoría Social.

2.8. La RS como innovación y ventaja competitiva

Incorporar la RS en una universidad es un proceso complejo y de nivel estratégico ya que debe ser en sí misma un sistema estructural del área estratégica-corporativa y para lograrlo, es necesario considerarla en la Misión y que sea en sí misma un objetivo estratégico para así interactuar con la totalidad de las instancias desde el más alto nivel.

Por su contenido, esa incorporación sería en sí misma una innovación social. Las innovaciones son una suerte de agregados especiales a una realidad organizacional o social capaces de transformarla e impulsarla hacia relativos éxitos; pueden estar referidas a “algo nuevo” aunque pudiera ser obsoleto para otras experiencias. Los miembros de una universidad que inicie RS deben estar conscientes de los impactos de ella en sí misma y en la necesidad de que la innovación favorezca su éxito.

Para obtener éxitos varios aspectos pueden ser importantes. Normalmente es una combinación apropiada de varios los que pueden convertirse en innovación. Por ello es clave conocer los rasgos de la especificidad de la organización

para determinar cuáles pudieran convertirse en una innovación. No se trata, por ejemplo, de que ella triunfe en un determinado mercado gracias al “buen uso” de ciertos mecanismos de gestión social sino a los que obedezcan a sus propios rasgos.

3. La responsabilidad social universitaria

Universidad es sinónimo de universo de conocimientos. Las universidades tienen como Misión considerar el conocimiento de alta calidad de las diferentes disciplinas a lo largo del desarrollo de la humanidad, ser espacios abiertos a todas las corrientes del pensamiento universal y analizarlas y exponerlas de manera rigurosamente científica, y generar nuevos conocimientos. Quienes ingresan a ellas se impregnan de ese conocimiento universal sobre ejes de estudios escogidos, egresando con una visión universal, de allí el calificativo de universitarios y de profesionales a la vez.

En la idea de ser continente de conocimientos ellas no son cuarteles para ser conducidas con criterios jerárquicos y de obediencia, deben conducir las quienes tienen sólidos conocimientos, ello favorece el precepto de la autarquía o capacidad de sus miembros de escoger sus autoridades.

En la idea de ser espacios abiertos a las corrientes del pensamiento, no deben cerrar puertas a quienes difieran de sus lineamientos y de las posiciones de sus directivos; acá el precepto de la autonomía universitaria cobra alta vigencia para promover debates, a mayor riqueza de argumentos mejores aproximaciones a la realidad, el debate favorece la participación y por ende a democracia.

Visualizar de mejor forma la relación de las universidades con los conocimientos implica observar los siguientes aspectos: **1.** Los conocimientos en ellas deben nutrirse de la sociedad; **2.** profesores y alumnos son miembros de la sociedad circundante; **3.** el profesorado debe estar conscientes de que la labor universitaria se dirige a terceros: alumnos o miembros de comunidades beneficiarias; **4.** para trascender, el conocimiento debe rebasar las fronteras universitarias; **5.** la trascendencia estará signada por los lineamientos estratégicos y las actividades.

Las actividades universitarias son de carácter social pero no todas son de RS, recuérdese el concepto operativo de RS. En lo organizacional las universidades son instituciones de profesores y alumnos que, con apoyos administrativos, realizan tres funciones específicas generalmente aceptadas: **1.** Académicas (incluyen las docentes); **2.** de investigación; y **3.** de extensión. En aras de estas funciones aplican la simbiosis Proceso Administrativo-Funciones Administrativas, establecen sus normas en correspondencia con el marco legal nacional y, de poseer autonomía, eligen y nombran sus propias autoridades y designan su personal docente, de investigación y administrativo.

Como todas las organizaciones ellas nacen con una ética, la de sus fundadores quienes tejen redes humanas en lo interno (profesores, alumnos y personal administrativo), con proveedores y clientes o beneficiarios, y con comunidades, gobiernos y otras organizaciones.

La sistematización de los lineamientos estratégicos ha incidido y cambiado la fisonomía de las universidades al adoptarlos como orientadores de funcionamiento; investigaciones son necesarias.

3.1. Las funciones universitarias. La articulación como eje clave

Sin dudas, la Misión y las funciones desarrolladas por toda universidad debe apuntar al desarrollo de la sociedad; sin embargo, en la amplia mayoría de los pocos balances sociales que elaboran, tienden a confundirse las actividades de extensión con las de RS concentrando sus actividades casi exclusivamente en actividades biunívocas del tipo Estudiantes – Sectores Comunitarios. Así, la extensión pasa por inercia a ser eje de la RS, olvidándose que: **1.** la RS debe actuar también sobre el ámbito interno y el ambiental; y **2.** En algunos países como Venezuela, el trabajo comunitario es establecido por ley por lo que al perder su condición de voluntario y no encuadra en la RS; en este caso solo entraría como RS las actividades adicionales no impuestas legalmente.

El limitado campo de acción de la extensión universitaria obliga a revisarla como concepto y práctica, y a sustituirla por una función de mayor alcance e impactos sinérgicos que bien pudiese ser denominada Función Articulación. Articulación mediante trabajo en redes y haciendo uso de fórmulas organizacionales modernas como alianzas, acuerdo, convenciones, proyectos en corresponsabilidad, propiedad compartida, cooperativas, cogestión, asociacionismo y otras con las que la universidad misma, con sus dependencias (facultades, escuelas, institutos, etc.), sus *stakeholders*, comunidades y otras organizaciones privadas, públicas y de Economía Social puedan impulsar actividades de intermediación y de corresponsabilidad social. Lugar preponderante en este esquema deben ocupar los egresados y las organizaciones en que laboren.

3.2. La RSU como cadena de valor

La RSU debe expresarse en los tres ámbitos de acción universalmente aceptados:

- 1. El Ámbito Interno.** Centrar su atención en el profesorado, los alumnos y el personal administrativo; caracterizar permanentemente sus condiciones sociodemográfica con énfasis en los aspectos académicos, de investigación y articulación, laborales, programas de becas y salud, de esparcimiento y

servicios sociales también para familiares, representatividad, integración, participación y representación gremial entre otros aspectos. Prestar especial interés a la formación de personal de relevo, particularmente del profesorado.

- 2. El Entorno o Ámbito Externo-Societal.** Considerar sus relaciones con los egresados y sus gremios, medir aspectos como la calidad de sus servicios e impactos en la sociedad; sus relaciones con las comunidades aledañas y la sociedad en general como beneficiarios de determinados servicios universitarios y favorecedores de espacios para prácticas y pasantías; ello sin olvidar las relaciones interinstitucionales y las alianzas con otras universidades, ONGs, gobiernos y otras instituciones con las cuales desarrollar actividades de corresponsabilidad.
- 3. El Ámbito Ambiental-Ecológico.** Las universidades deben prestar especial atención a su ambiente interno y externo, medir los impactos de sus funciones básicas y actividades cotidianas intentando relacionar sus actividades primarias con este ámbito.

Asumiendo como válidas las actividades de la Cadena de Valor de Porter, ratificando que las universidades deben centrar su atención en el profesorado, los alumnos, el personal administrativo y en los ámbitos societal y ambiental desde sus funciones básicas: Académica, investigación y articulación, todo sobre el conocimiento como sustrato general el siguiente diagrama permite explicar las relaciones entre las Funciones Universitarias y la RS.

GRÁFICO N° 5
DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR DE LA RSU



En él se observa que la totalidad de los procesos organizacionales de una universidad se subordinan a sus funciones primarias al mismo tiempo que señala una relación de integración entre éstas y entre ellas y los aportes que cada una puede brindar a la RS, lo que rompe la limitada Visión de que solo la extensión lo hace; todo ello en el marco de un proceso integral generador de márgenes de valor.

Para ser exitosa en esta ruta, la RS debe establecerse como un objetivo estratégico y la universidad constituir una Unidad de RS adscrita al mayor nivel, al rectorado de ser posible, para, en cascada, concederle la autoridad y presencia necesaria para impregnar todas sus dependencias con sus acciones.

Si bien la RSU puede y debe impactar los ámbitos con actividades como las señaladas, el aporte mayor es el que generen desde sus funciones primarias; ese es el reto: ¿Con cuáles actividades académicas, de investigación y articulación las universidades pueden impactar los ámbitos de la RS?

Empoderar la RS es un imperativo y para enfrentar este reto las universidades poseen fortalezas: **1.** La sinergia de los valores y principios de una universidad constituyen su ética; **2.** sus funciones apuntan al desarrollo de la sociedad; **3.** Sus funciones básicas pueden sistematizarse mediante cadenas de valor; y **4.** de las actividades de cada cadena de valor pueden desprenderse actividades de RS.

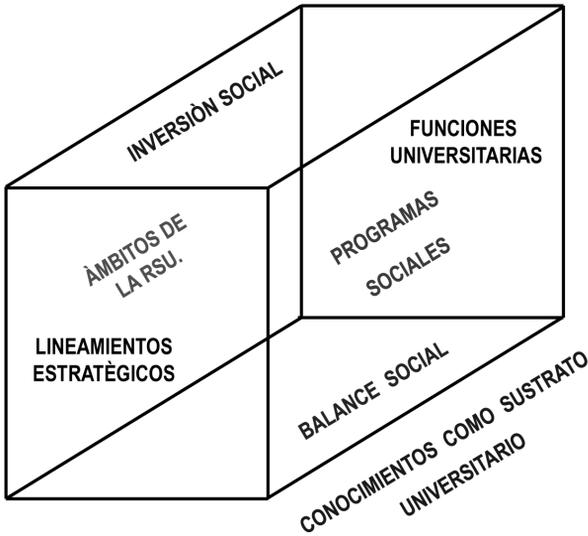
3.3. Hacia el cubo de la RSU

Si bien el Diagrama elaborado muestra las relaciones entre las actividades de apoyo y las primarias en aras de desarrollar la RSU, ese gráfico no es suficiente para mostrar la magnitud de los elementos que deben conjugarse en una universidad. Por convención, las variables influyentes en la RSU desarrolladas a lo largo del artículo, pueden sintetizarse en seis, ellas son, se resumen:

- 1. Lineamientos estratégicos.** Comprende Valores como base de la ética, el dúo Misión-Visión y los Objetivos estratégicos de la universidad.
- 2. Funciones Universitarias.** Referidas a la Académica, la de Investigación y Articulación alineadas con los programas sociales que la universidad desee desarrollar.
- 3. Programas sociales.** Son: Voluntarios, institucionales y mixtos, sus objetivos deben ser transparentes, creíbles, realizables, sustentables, auditables.
- 4. Ámbitos de la RS.** Son el Interno, el Entorno o Ámbito Externo-Societal, y el Ambiental-Ecológico.
- 5. Inversión Social.** Referida al costo en dinero, otros recursos y esfuerzos humanos despegados por los actores voluntarios o no de la universidad en aras de lograr los objetivos de los programas sociales. Deben cuantificarse y calificarse para efectos de su presentación en el Balance Social.
- 6. Balance Social.** Entendido como herramienta de compilación y difusión de las actividades realizadas por las universidades desde sus funciones y mediante sus programas sociales, el Balance Social es también la herramienta

de gestión de la RSU pues permite corregir y mejorar los procesos con asertivos planes de desarrollo sustentable.

GRÁFICO N° 6
CUBO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA



El cubo sintetiza la imagen de integridad de la RSU, es un recurso mnemotécnico para no olvidar sus elementos claves. Bajo el supuesto de introducir una universidad en el cubo para estudiar su RS, las seis variables en juego se pondrían en movimiento y se auto-calibrarían en función de la RS analizada.

:: A manera de conclusión

Por esencia propia, toda universidad de desarrollar RS. Ponerla en marcha es una decisión de política institucional de nivel estratégico que, con base en sus valores, debería mencionarse al menos en la Misión o la Visión, y ser en sí misma un objetivo estratégico para justificar el establecimiento de una Unidad de RSU que con voluntariado la impulse mediante programas sociales factibles enriquecidos por las funciones académica, de investigación y articulación con apropiados esquemas de corresponsabilidad e instrumentos de gestión como el Código Ético y el Balance Social.

Esa puesta en marcha de la RSU debe considerar las obligaciones legales y operativas así como las condiciones locales y nacionales sin imposiciones para lograr acciones sustentables; ella debe ser del conocimiento de todos los stakeholders para involucrarlos en los programas. La estrategia de RS que debe prevalecer es la que combine la mayor satisfacción de quienes la adelantan y de quienes reciben sus impactos, con la mayor permanencia posible en el tiempo para no generar frustraciones.

Para toda universidad, la innovación y la búsqueda de legitimidad social son claves de éxito. Si la RS como innovación social proporciona un diferencial positivo colocando a la universidad que la realiza una posición relativamente superior a otras para diferenciarse o competir, esa innovación sería en sí misma una ventaja competitiva; si adicionalmente ella proporciona legitimidad social a la universidad, lo que facilitaría su inserción en la sociedad y por ende en la búsqueda de nuevos alumnos y formación de relevo profesoral, esa universidad agregaría otra ventaja competitiva.

Si adicionalmente esa innovación y legitimidad se logran con base en valores y principios claramente definidos y compartidos por los actores, ambas condiciones le añadiría un valor excepcional a la imagen y actividades de la respectiva universidad, lo que redundará en la conservación de sus *stakeholders* y en la suma de otros, amén de la satisfacción de cumplir sus preceptos éticos y aumentar el sentido de pertenencia.

REFERENCIAS

Bastidas Delgado, O. (2016). Democracia Económica y Responsabilidad Social. Econoinvest Casa de Bolsa. Editora Galaxia C.A.

Bastidas Delgado, O. (2016). Emprendimiento, Constitución y Gestión de Cooperativas. Prólogo de Miguel Fajardo, Fundación Universidad de San Gil, Colombia. Colección Cooperativismo y Autogestión N° 1. Caracas, Editora Galaxia C.A.

Bastidas Delgado, O. (2014). De las Opciones Estratégicas a la Puesta en Marcha de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). En V. Guedez (Compilador) La RSE en Perspectiva. Ideas para su Diseño, Implantación, Desarrollo y Evaluación. Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (Venamchan)/Alianza Social/ Fundación BBVA Provincial. Caracas.

Bastidas Delgado, O. (2010). Economía Social y Cooperativismo. Una Visión Organizacional. Prólogo de Bernardo Kliksberg. Editorial Universidad de San Gil/Distribuidora Norma, Colombia.

Bastidas Delgado, O. (2010). Los Tres Sectores Económicos y la Responsabilidad Social Empresarial en En V. Guedez (Compilador) Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias. Hacia un modelaje Social. Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (Venamchan)/ Alianza Social. Caracas.

- Freeman, Edgard y Stoner (1994).** James Administración. Quinta Edición. Prentice Hall Latinoamérica. Ciudad de México.
- Kliksberg, Bernardo (1990).** El pensamiento administrativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. Editorial Tesis. 12va. Edición. Buenos Aires.
- Machado de Acedo, Clemy, Berti Zaira y Caraballo Leticia (2002).** Balance Social para la Empresa Venezolana. Modelo de la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS). Agosto de 2002
- Porter, Michael (1991).** Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental.
- Union Europea. Comisión de las Comunidades Europeas (2001).** Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

NOTA BIOGRÁFICA

:: **Oscar Bastidas Delgado**

Cooperativista y profesor jubilado de la Universidad Central de Venezuela (UCV) en Economía Social y Responsabilidad Social; conferencista internacional y autor de variados artículos y libros. Ha sido: Jefe del Departamento de Ciencia Administrativa y de la Cátedra de Modelos Gerenciales Participativos (UCV), Coordinador del Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo (Cepac-UCV); miembro del Comité Científico de la Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo (Unircoop) y del Consejo Consultivo de ACI-Américas; Licenciado en Administración, amén de varios posgrados, cursó Doctorado del Tercer Ciclo en Ciencias Sociales del Desarrollo de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París / Colegio Cooperativo de París.

Correo electrónico:

oscarbastidasdelgado@gmail.com