La responsabilidad social EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Un abordaje desde Latinoamérica

Autores Coordinadores
Víctor Hugo Higuera Ojito
Gustavo Henríquez Fuentes
Enrique Rosano Reyes

SELLO EDITORIAL CORUNIAMERICANA

SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. Un abordaje desde Latinoamérica

Autores Coordinadores
Víctor Hugo Higuera Ojito
Gustavo Henríquez Fuentes
Enrique Rosano Reyes

Autores
Manuel Alfonso Garzón Castrillón
Enrique Rosano Reyes
Gustavo Henríquez Fuentes
Álvaro Torrenegra Barros
Nilka Robles
Jesús Rada Llanos
Luis Fernando Landazury Villalba
Alfredo Miguel Aragaki Vilela
María Fernanda Molina Álvarez
Víctor Hugo Higuera Ojito

Libro resultado de investigación, realizado a partir del trabajo colaborativo entre grupos de investigación y el desarrollo de propuestas que contribuyen al fortalecimiento de los indicadores de generación de nuevo conocimiento en el área del Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

La responsabilidad social en organizaciones educativas. Un abordaje desde Latinoamérica / Manuel Alfonso Garzón Castrillón … [et al.]. -- Barranquilla: Corporación Universitaria Americana, 2018.

141 p. ; 17x24 cm.
ISBN: 978-958-5512-22-1

1. Responsabilidad social universitaria – 2. Educación para la responsabilidad social – 3. Bienestar social -- Corporación Universitaria Americana. I. Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. II. Rosano Reyes, Enrique. III. Henríquez Fuentes, Gustavo. IV. Torrenegra Barros, Álvaro. V. Robles, Nilka. VI. Rada Llanos, Jesús. VII. Landazury Villalba, Luis Fernando. VIII. Aragaki Vilela, Alfredo Miguel. IX. Molina Álvarez, María Fernanda. X. Higuera Ojito, Víctor Hugo.
370.115 R434 2018 cd 21 ed.

Corporación Universitaria Americana-Sistema de Bibliotecas

Corporación Universitaria Americana©
Sello Editorial Coruniamericana©
ISBN: 978-958-5512-22-1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. UN ABORDAJE DESDE LATINOAMÉRICA

Autores Coordinadores:
© Víctor Hugo Higuera Ojito, © Gustavo Henríquez Fuentes, © Enrique Rosano Reyes

Autores:
© Manuel Alfonso Garzón Castrillón, © Enrique Rosano Reyes, © Gustavo Henríquez Fuentes
© Álvaro Torrenegra Barros, © Nilka Robles, © Jesús Rada Llanos, ©Luis Fernando Landazury
© Alfredo Miguel Aragaki Vilela, © María Fernanda Molina Álvarez, © Víctor Hugo Higuera Ojito

Presidente
JAIME ENRIQUE MUÑOZ
Rectora Nacional
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ
Vicerrector Académico Nacional
MARIBEL YOLANDA MOLINA CORREA
Vicerrector de Investigación Nacional
ASTELIO DE JESÚS SILVERA SARMIENTO
Director Sello Editorial
JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ

Sello Editorial Coruniamericana
selloeditorialcoruniamericana@coruniamericana.edu.co

Diagramación y portada: Kelly J. Isaacs González
Corrección de estilo: Eva Luna Contreras Mariño
1a edición: 11 de diciembre de 2018

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otro, sin previa autorización por escrito del Sello Editorial Coruniamericana y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

Pares Evaluadores
Denny Lloreda
Alcaldia de Barranquilla

Florentino Rico Calvano
Universidad Simón Bolívar

Comité Científico
Nelson Hurtado Penagos
Ph.D en Ciencias de la Educación
Universidad Simón Bolívar

Jorge Luís del Río Cortina
Ph.D en Administración
Universidad Tecnólogica de Bolívar

José María Mendoza Guerra
Ph.D en Administración
Universidad Simón Bolívar

Hugo Gaspar Hernández Palma
Magister en Gestión de Sistemas
Universidad del Átlantico

Contenido

Prólogo a 'La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica'..... **7**
Gustavo Henríquez Fuentes, Víctor Higuera Ojito, Enrique Rosano

Responsabilidad Social Universitaria: Orígenes y antecedentes..... **11**
Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria..... **43**
Enrique Rosano Reyes

Comprendiendo la Responsabilidad Social Universitaria a través de la Misión de la Universidad en Colombia..... **62**
Gustavo Henríquez, Álvaro Torrenegra, Nilka Robles, Jesús Rada

La Responsabilidad Social: Un enfoque de gestión estratégica para el funcionamiento de una Universidad..... **89**
Luis Landazury, Gustavo Henríquez, Alfredo Aragaki

El Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia y sus acciones formuladas según los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas..... **115**
María Molina Álvarez, Víctor Higuera Ojito, Gustavo Henríquez

Prólogo a 'La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica'

La presente obra, 'La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica', cuenta con la participación de docentes e investigadores de Colombia, México y Perú, resultando una obra basada en varias metodologías que invita a reflexionar sobre la necesidad de ver en el enfoque de la Responsabilidad Social, un medio sólido que garantice la sostenibilidad de los recursos y la perennidad de nuestra sociedad. Se compone de cinco capítulos que se describen a continuación.

El primer capítulo, 'Responsabilidad Social Universitaria: Orígenes y antecedentes' (Garzón, 2018), es una aproximación de tipo conceptual para estudiar de forma detallada, los orígenes y antecedentes de la Responsabilidad Social en la Universidad. Basada en la metodología del análisis de contenido, la investigación propone diferentes definiciones sobre la RSU, al igual que una definición propia que orienta la lectura. La Responsabilidad Social en la educación, debe proponer entre otros aspectos, enseñar este tipo de gestión ética a los futuros profesionales, para que aprendan a actuar responsablemente frente a los trabajos y problemas que se le pueden presentar en el ejercicio profesional (Cruz, 2017).

El segundo capítulo, 'Gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria' (Rosano, 2018), es una investigación de tipo descriptiva y documental cuyo objetivo es conceptualizar la gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), y mostrar a la Universidad, como una organización que tiene las capacidades para responder significativamente con la solución de las necesidades sociales que acontecen en diario vivir, no obstante, el enfoque no se esté aplicando de forma estratégica. El autor llega a la conclusión que la Universidad debe, no solo emprender prácticas socialmente responsables, sino gestionarlas estratégicamente; incorporando la Responsabilidad Social en toda acción universitaria y en cada una de sus dimensiones (social, ambiental, organizacional, educativa, y cognoscitiva), articular todas las acciones universitarias y "manejarlas" holísticamente, planificarlas, implementarlas, organizarlas, controlarlas y evaluarlas. Existen actualmente, formas de medir y controlar los recursos, la creatividad de quien mide es importante para contextualizar con base en otros modelos de medición existentes, las variables y factores que deben medirse para lograr el objetivo de conocer el desempeño del área o de la organización bajo medición (Henríquez, Rada y Jassir, 2016). La gestión de los recursos y todo a su alrededor, deberá desarrollarse desde las perspectivas de la sustentabilidad de los recursos, teniendo en cuenta que la responsabilidad social en la universidad debe propender por la gestión de los impactos de la Universidad y la

conservación de la sociedad y el medio ambiente (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018).

El tercer capítulo, 'Comprendiendo la Responsabilidad Social Universitaria a través de la Misión de la Universidad en Colombia' (Henríquez, Torrenegra, Torres y Rada, 2018), es un capítulo resultado de una investigación realizada con base en lo declarado en la misión institucional de las 30 Universidades de Colombia que se ubican entre las mejores escalafonadas en Latinoamérica, de acuerdo al índice QS. Se realiza a través de la metodología Co-word, pudiendo comprobar que las Universidades en el país, en un gran número, contemplan la responsabilidad social en sus acciones, pero no a través del marco teórico de la gestión de impactos. En términos generales, la Responsabilidad social tiene la capacidad de acercar a las organizaciones con sus Stakeholders, con la comunidad en su exterior (Henríquez, 2013), no obstante, debe comenzar a gestionarse los recursos bajo el principio de hacer perenne nuestro mundo; administrando los recursos y aportando con al desarrollo sostenible, mientras se genera valor y riqueza para la comunidad (Cataño, 2017).

El cuarto capítulo, 'La Responsabilidad Social: Un enfoque de gestión estratégica para el funcionamiento de una Universidad' (Landazury, Henríquez y Aragaki, 2018), es resultado del análisis documental de la Responsabilidad Social como una forma de gestión que se alinea con la estrategia de negocio. Se propone la formulación de la gerencia estratégica de una organización bajo el enfoque de la Responsabilidad Social, que permita la integración de la dimensión ambiental, social y económica para la rendición integral de cuentas de una forma sustentable (Serrato, 2017).

Finalmente, el quinto capítulo, 'El Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia y sus acciones formuladas según los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas' (Molina, Higuera y Henríquez, 2018), encuentra que al Principio Rector 8 en lo referente a ofrecerles información, capacitación y apoyo pertinentes a departamentos y organismos gubernamentales y otras instituciones que configuran prácticas empresariales (Naciones Unidas, 2015) le corresponde la Acción 1.4 del Plan Nacional que formula que universidades desarrollen un módulo de formación sobre estándares internacionales en materia de empresas y derechos humanos dirigido a servidores públicos de entidades nacionales y territoriales (Consejería DDHH, 2015).

Gustavo Henríquez Fuentes
Víctor Hugo Higuera Ojito
Enrique Rosano Reyes

Referencias

Cataño, F. (2017). Visión crítica de la ética, la responsabilidad social y desarrollo sostenible-ECOPETROL. Dictamen Libre, Número 20, 19-26.

Consejería DDHH. (2015). Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas.

Cruz, L. (2017). Perspectivas de responsabilidad social y ética en el rol profesional del administrador y contador público. Dictamen Libre, (20), 65-78.

Garzón, M. (2018). Responsabilidad Social Universitaria: Orígenes y antecedentes. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores), La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Henríquez, G., Vallaeys, F. & Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente, Revista Pensamiento Americano, 11(20), 116-140. doi: http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499

Henríquez, G., Torrenegra, Á., Torres, N. & Rada, J. (2018). Comprendiendo la Responsabilidad Social Universitaria a través de la Misión de la Universidad en Colombia. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores), La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Henríquez, G. (2013). Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en la DIAN Barranquilla. Dictamen Libre, 11(12), 16-31.

Henríquez-Fuentes, G., Rada-Llanos, J. & Jassir, E. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor: medición cuantitativa del servicio en estudiantes de Administración de una universidad acreditada de Barranquilla. Psicogente, 19(36), 266-283.

Landazury, L., Henríquez, G. & Aragaki, A. (2018). La Responsabilidad Social: Un enfoque de gestión estratégica para el funcionamiento de una Universidad. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores). La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Molina, M., Higuera, V. & Henríquez, G. (2018). El Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia y sus acciones formuladas según los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores), La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Naciones Unidas. (2011). Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". Nueva York y Ginebra.

Rosano, E. (2018). Gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores), La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Serrato, L. (2017). La ética, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, en las organizaciones. Dictamen Libre, (20), 59-64.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA, ORÍGENES Y ANTECEDENTES•

Manuel Alfonso Garzón Castrillón *

• Proyecto de investigación Responsabilidad Social en las organizaciones, Código: INV-4530-2018

* BA; MSc; PhD, Post PhD, Director Grupo de Investigación FIDEE, y consultor Senior; Miembro de la Sociedad Colombiana de Consultores Empresariales. Profesor del Doctorado en Ciencias Administrativas de la UNAM México. Email: manuelalfonsogarzon@fidee.org

Resumen

Este capítulo de libro tuvo como objetivo establecer los antecedentes de la RSU (Responsabilidad Social Universitaria), la metodología utilizada fue el análisis de contenido, con un enfoque cualitativo, el tipo de revisión es descriptiva y la estrategia de búsqueda de documentos se realizó en varias etapas, la primera la indagación de artículos científicos, la segunda la organización de la información y la tercera la redacción, se abordan diferentes definiciones de RSU y se propone una definición que orientará la propuesta, se establece que las universidades deben comprender el papel de los grupos de interés (Stakeholders), identificarlos, conocer sus necesidades y expectativas y aplicar las estrategias correspondientes para dar respuesta a sus requerimientos, también se hacen aproximaciones a los aspectos más relevantes de las iniciativas de reporting de RSU, identificando cuatro herramienta más utilizadas, finalmente, se leen a unas conclusiones.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria (RSU); Ética; Sostenibilidad.

Abstract

This chapter of the book aimed to establish the background of the USR (University Social Responsibility), the methodology used was the content analysis, with a qualitative approach, the type of review is descriptive and the document search strategy was carried out in Several stages, the first the research of scientific articles, the second the organization of information and the third the writing, different definitions of USR are addressed and a definition is proposed that will guide the proposal, establishing that universities should understand the role of stakeholders, identify requirements. Approaches area also made to the most relevant aspects of the USR reporting initiative, identifying four most used tools, finally, some conclusions area read.

Keywords: University Social Responsibility (RSU); Ethics; Sustainability.

Introducción

La responsabilidad Social Universitaria (RSU) está logrando una posición de privilegio entre sus directivos universitarios, por tal razón el concepto se está incorporando en los diseños y contenidos curriculares de la formación universitaria, contribuyendo así en la formación de los futuros profesionales haciendo énfasis en el desarrollo de competencias éticas, valores sociales y preocupación por las repercusiones de las actividades universitarias en términos económicos, sociales y ambientales.

En este orden de ideas, las universidades están ampliando sus actividades en el campo de la RSU para fortalecer la conciencia en sus estudiantes de las repercusiones positivas y negativas de sus acciones en relación con los grupos de interés (stakeholders), la cual se ve fortalecida si se tiene en cuenta que las universidades han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de competencias de liderazgo en estas acciones de responsabilidad social como un modelo de comportamiento ético en su desempeño profesional.

De esta manera, las IES (Instituciones de Educación Superior) institucionalizan e implementan un modelo de RSU orientado a la sostenibilidad, esto se puede verificar dentro de una universidad con la divulgación de informes de sostenibilidad, mediante los cuales se pueden identificar una gama de posibles formas de impacto en los resultados para los estudiantes, los graduados y exalumnos sensibilizados con el discurso: entre las cuales se puede identificar que van desde la oposición o la falta de respuesta, hasta el respaldo del modelo mediante la alineación la propuesta, la transformación y liderazgo de éstos en las organizaciones en las que trabajen, como personas que han sido permeadas y han asimilado el discurso, teniendo en cuenta lo que afirma al respecto Domínguez (2009), en lo relacionado con que la universidad deja una huella indeleble en el profesional que forma, pero también es un actor social que debe incentivarlo en los estudiantes, con base en el entorno social y logra que todos tengan acceso al conocimiento.

Por tanto, este capítulo tiene como objetivo establecer los antecedentes de la RSU (Responsabilidad Social Universitaria), la metodología utilizada fue el análisis de contenido, con un enfoque cualitativo, el tipo de revisión es descriptiva y la estrategia de búsqueda de documentos, se realizó en varias etapas, la primer la indagación de artículos científicos, la segunda

la organización de la información y la tercera la redacción, se abordan diferentes definiciones de RSU y se propone una definición que orientará la propuesta, se establece que las universidades deben comprender el papel de los grupos de interés (Stakeholders), identificarlos, conocer sus necesidades y expectativas y aplicar las estrategias correspondientes para dar respuesta a sus requerimientos, también se hacen aproximaciones a los aspectos más relevantes de las iniciativas de reporting de RSU, identificando cuatro herramienta más utilizadas, finalmente se llega a unas conclusiones.

Antecedentes

Aunque es abordado por muchos autores, no hay elucidación en relación con el origen del concepto de RSU, específicamente respeto a ¿cuándo y dónde se origina puntualmente este concepto?, por tanto, es probable que como lo abordan Freeman (1984); Carrol (1999) y Melé (2007), se deba a la influencia de las diferentes escuelas de pensamiento y sus diferentes enfoques desde los cuales de abordan los estudios, bien sea de carácter político, económico, social o filosófico que han evidenciado el desarrollo y análisis de éste término en la trayectoria que ha seguido o desde las dimensiones desde las cuales se ha estudiado, como: la dimensión ambiental; la dimensión social; la dimensión económica; la dimensión de los grupos de interés y la dimensión de la voluntariedad (Dahlsrud, 2008).

Como antecedente importante es necesario tener en cuenta que a comienzos de los años treinta, Ortega y Gasset (1930) escribieron los desafíos que enfrentan las IES ante los nuevos escenarios, para lo cual establece la misión de la Universidad, simplificada en la docencia, la investigación y la formación de los futuros investigadores.

Año	Aportes	Referencias
1962	Primera alusión a RSU, XXV Congreso mundial de Pax Romana	Pax Romana (1966)
1963	Concepto inicial de Responsabilidad social como "aprendiendo hoy para comprehender mañana"	Cooper, (1963)
1965	Las universidades deben educar para el futuro, no para el presente.	Morrison, (1965)
1966	La obligación de tomar medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad en conjunto, con sus propios intereses.	Davis y Blomstrom (1966)

1998	Las Universidades deben asumir dentro de la denominada "sociedad del conocimiento" una mayor responsabilidad social.	UNESCO (1998)
2009	Presenta contribuciones a los principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad.	UNESCO (2009)
2012	Principios para la educación de Gestión responsable (PRME)	UN Global Compacto (2012)

Fuente: Elaborado con base en: Pax Romana (1966); Cooper, (1963); Morrison, (1965); Davis y Blomstrom (1966); UNESCO (1998); UNESCO (2009); UN Global Compact (2012).

Con base en la tabla 1, el término RSU, surge por primera vez en la literatura mundial en el XXV Congreso mundial de Pax Romana, realizado en Montevideo en 1962, específicamente en los textos elaborados por Joan E. Jarque (PaxRomana, 1966).

En el artículo publicado en la base de datos WoS, según la revisión realizada, es Cooper (1963) quien aborda la RSU como "aprendiendo hoy para comprehender mañana". En su estudio que verifica la importancia de establecer que hay muchos factores extrínsecos que también afectan la formación de médicos, esto implica la ampliación de las dimensiones de medicina y la generación de un cambio de responsabilidades educativas de la universidad.

En el documento Pax Romana (1966), se aborda la RSU, haciendo referencia a lo que siempre ha sido un sello de las Universidades, el rol que juegan los profesores e investigadores en la cimentación social, algo que Wilhelm Von Humboldt citado pro Müller de Ceballos (1995) tenía claro desde 1810, cuando afirmaba que la universidad no solo era un lugar de docencia e investigación, sino que debía ser un sitio para la cultura y que debe desempeñar un importante rol social y que trabaja estrechamente con la nación y la colectividad.

En el escrito ubicado en la base de datos Scopus, publicado por Morrison (1965), se afirma que las universidades deben educar para el futuro, no para el presente. Este artículo fue elaborado en el programa de postgrado en salud pública y explica lo que hacía en Edimburgo para prever lo que la carrera de salud pública podría ser en el futuro. Esto conlleva una definición de salud pública coincidente con la visión de cuáles son las responsabilidades susceptibles de ser, las que deberían "envolver" los profesionales y a las que debería "renunciar", distinguiendo la medicina preventiva de la curativa, y que las deferencias están en la comunidad (medicina social y medicina clínica).

Teniendo en cuenta los principios de la Educación en Gestión Responsable

(PRME), cuya misión es inspirar y defender la educación de gestión responsable, la investigación y el liderazgo innovador a nivel mundial. (UN Global Compact, 2012), este documento aporta la información sobre los diferentes sistemas de gestión de la sostenibilidad se están desarrollando en las instituciones de educación superior en el mundo.

La RSU tiene sus raíces en la responsabilidad social corporativa, que de define como la obligación de los tomadores de decisiones corporativas de tomar medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad en conjunto, y sus propios intereses (Davis & Blomstrom, 1966).

Se destaca en esta revisión de antecedentes que la UNESCO viene planteando desde (1998) que las universidades deben asumir, dentro de la denominada "sociedad del Conocimiento", una mayor responsabilidad social como instituciones históricamente especializadas en la generación y la transmisión del saber.

De esta manera, el concepto de RSU puede entenderse como en proceso de construcción, que desde mediados del siglo XX ha pasado por distintos instantes de apogeo y de fortalecimiento (Valverde, Beita, Bermúdez, Pino & Rodriguez, 2008) y, que, para la segunda década del siglo XXI intenta ser reconocida como uno de los ejes estratégicos de la gestión académica y administrativa de las IES, y que proviene de una variante de lo que conocemos como RSU, ambas como dimensiones de la ética.

La declaración de la UNESCO (2009) presentó contribuciones de gran interés en los principios y valores de la vida universitaria, y su relación con la sociedad, como la dignidad, la ciudadanía, la democracia y la participación, la sociabilidad y la convivencia solidaria, el bien común y la equidad social, el desarrollo sostenible y el medio ambiente, la aceptación y apreciación de la diversidad y específicamente sobre los valores universitarios como el compromiso con la verdad, la integridad, la excelencia, la interdependencia y la interdisciplinariedad.

Continuando con esta revisión de antecedentes de la RSU, se identifica una tendencia evolutiva que según Hollander y Meeropol (2006) parte de mediados de los ochenta del siglo pasado, con investigaciones que abordan el voluntariado estudiantil, posteriormente en los años 90´s, surge el término de "Universidad Comprometida". De esta manera hablar de RSU implica redefinir el rol social de las Universidades, lo cual requiere redireccionar sus funciones

hacia el bien común, además requiere separarse de los intereses individuales y velar por los intereses de la comunidad vinculada.

Método

Para la realización de esta revisión, la metodología utilizada requirió del desarrollo de cuatro etapas, la primera fue la búsqueda de bibliografía; la segunda etapa fue la organización de los datos; la tercera fue el análisis de contenido y la cuarta la redacción. Para este proceso, se ubicaron noventa y cuatro documentos en fuentes secundarias de base de datos de artículos científicos como: Scopus, WoS, y Scielo, y el tipo de revisión es cualitativo, descriptivo.

Aproximaciones a la definición de RSU

En primer lugar, es importante tener en cuenta que Boyle (2004) llega a la conclusión que no existe acuerdo entre los autores para explicar el rol de la universidad en la sociedad.

Sobre el tema se ha discutido mucho, entre los cuestionamientos que se destacan: ¿Cuál debe ser la intención de la Educación?; Cuál debe ser la responsabilidad de la universidad para con la sociedad? Estos debates se han tenido desde los inicios de la Universidad, de Al Qarawiyyin en Marruecos, fundada en el año 856, considerada como la primera universidad del mundo, y aunque pareciera quimérico lograr respuestas concluyentes, por tanto, son consideradas como un recurso significativo de las perspectivas existentes sobre la RSU.

En la década de los ochenta, Edward Freeman (1984) propone que la responsabilidad social forma parte de un estilo de Direccionamiento estratégico basado en la gestión de las repercusiones que tiene en las personas, los aspectos sociales y medio ambientales que generan las acciones que desarrolla la organización, y por las cuales se ven involucrados un conjunto de personas e instituciones denominados grupos de interés (Stakeholders) y al respecto Larrán y Andrades (2015), basados en un análisis comparativo de los preceptos conceptuales de la teoría de la agencia, los grupos de interés, la legitimidad, los recursos, las capacidades y las teorías institucionales, establecieron que la teoría de los grupos de interés proporciona una mayor

contribución a la construcción del marco teórico que sustenta el ejercicio de la RSU, al hacer énfasis en el "compromiso de satisfacer las necesidades y/o expectativas de los diferentes grupos de interés en cada una de sus funciones" (p.103).

La definición de RSU propuesta por Neave (1998) está orientada a conservar el equilibrio entre la presión para el cambio que se genera como resultado de la Globalización y su consecuente repercusión en la transformación económica y tecnológica en la sociedad, y corregir los desequilibrios sociales derivados de la pobreza, la exclusión y los conflictos, en razón a que a única constante es el cambio y no concluye nunca. De esta manera surge como una importante función que involucra a la universidad porque como agente de cambio y favorecida por la transformación económica y tecnológica, asume obligaciones tradicionales al servir de medio de entendimiento entre cultura y comunidades diferentes.

Para Arocena y Sutz (2011), la RSU tiene como propósito atender los desafíos científicos y tecnológicos, estableciendo nuevas relaciones con la comunidad, con el sector productivo y la sociedad, para lo cual es necesario impulsar en las comunidades, comportamientos de justicia social y respeto por los derechos humanos.

En relación con este aspecto es importante tener en cuenta que el imaginario de las universidades ha sido fundado en torno al conocimiento como propiedad de la colectividad, cuyos valores están relacionados con la posibilidad de transmitir el conocimiento, producirlos o ampliarlo y la contingencia de beneficiarse de él (Montemayor, 2007).

Con relación a la misión de la Universidad, Ortega y Gasset (1930) establecieron que era la docencia, la investigación científica y preparación de los futuros investigadores y la tercera misión está relacionada con la transferencia del conocimiento, esta última tiene relación con la RSU, y actuando de forma transversal con las dos misiones anteriores razón por la cual Goddard, (2005) ; Chatterton y Goddard (2000); Charles y Benneworth, (2002); y la OCED, (2007) coinciden en resaltar que la necesidad de transferir el conocimiento, la ciencia y la cultura a la sociedad, contribuye al desarrollo regional en sus dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

Una definición importante es la propuesta por Gil Ureta (2007) en la cual la RSU es: a) La identidad de la Universidad con un conjunto de principios

y valores éticos, personales, sociales y medioambientales, los cuales asume, declara como un propósito en su razón de ser institucional, difunde y aplica en sus procesos claves de docencia, investigación, extensión y proyección social, y gestión; b) Es un compromiso de la comunidad universitaria ara actual teniendo en cuenta y gestionando sus impactos de diversa naturaleza, en los grupos de interés, con el fin de favorecer un desarrollo humano, social y la dimensión de los grupos de interés.

Desde su perspectiva, Reiser (2007), define la RSU como: una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria a través de la gestión responsable de los aspectos educativos, cognitivos, laborales y ambientales. Impactos producidos por la Universidad, en un diálogo interactivo con la sociedad, para promover un desarrollo humano sostenible. A diferencia de las contribuciones anteriores, este enfoque hace hincapié en el desempeño ético de las IES, también orientado a ampliar el alcance de los grupos de interés de la universidad a agentes no humano, es decir, el medio ambiente, por tanto, se perfila una nueva dirección de la operación universitaria en el nuevo milenio. La importancia de este concepto queda demostrada por el hecho de que también se incluye en las declaraciones de política de la Asociación Internacional de Universidades, junto con otros desafíos actuales que enfrentan los más altos niveles jerárquicos de las IES:

La propuesta de Bacigalupo, (2008) es un enfoque ético del vínculo mutuo entre la universidad y la sociedad. Se trata de un compromiso moral irrenunciable que, a la par que genera nuevo conocimiento relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria.

Desde el enfoque de los retos éticos contemporáneos de la universidad, según Bernardo Kliksberg (2009), estas organizaciones deben asumir un papel de liderazgo en esta materia, expresada en una serie de políticas concretas, en la formación ética de los jóvenes que van a la universidad con preeminencia en la investigación, en las temáticas que representen los problemas más importantes de la comunidad. De esta manera, Kliksberg (2009) relaciona la RSU con la realización de esfuerzos institucionales que "van más allá del simple cumplimiento legal o administrativo que les compete a las universidades, relativa a su quehacer docente o investigador más tradiciones y lo vincula además con un fuerte compromiso ético con la sociedad" (p.2).

Por su parte Adela Cortina (2009) establece que la Responsabilidad social

es una dimensión de la ética, y no al contrario, por tanto, debe concebirse como una herramienta de gestión, una medida de sensatez y una exigencia de prudencia y aborda los grupos de interés y las instituciones que los caracterizan como organizaciones éticas.

Una herramienta valiosa para la RSU es para Torres y Trápaga, (2010) la extensión universitaria, identificándola como una función sustantiva, para establecer una comunicación y una acción entre la universidad y la comunidad, guiada por valores que exigen fomentar y generar el bien común, y promover con equidad calidad de vida.

Desde la investigación realizada por Esfijani, Hussain y Chang (2013) se aborda la RSU como:

Es el concepto por el cual la universidad integra todas sus funciones y actividades con las que necesita la sociedad, a través de un comportamiento activo con sus comunidades, de una manera ética y transparente, que tiene por objeto satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés" se destaca la inclusión y la importancia que le dan los autores a los grupos de interés (p.280).

En la tesis doctoral de Andrades (2013), se identifican diez tópicos relacionados con la RSU: la ciudadanía corporativa; e compromiso social; el desarrollo sostenible; los derechos humanos; la igualdad de oportunidades; la cooperación al desarrollo; la acción social y voluntariado; la ética; el gobierno corporativo; y la transferencia de conocimientos (o tercera misión de la universidad), es la aproximación más completa de las consultadas hasta este momento.

Para Giuffré y Ratto, (2014), la RSU se puede definir como la capacidad de la Universidad para difundir e implementar un conjunto de principios generales mediante cuatro procesos clave: "1) gestión;2) Enseñanza,3) Investigación y 4) Extensión a través de la prestación de servicios educativos y transferencia de conocimiento siguiendo principios éticos, buen gobierno, respeto por el medio ambiente, compromiso social y promoción de valores" (p.233).

Finalmente, la RSU para Núñez, Alonso y Pontones (2015), se puede definir genéricamente desde el punto de vida del "análisis, gestión y control de los impactos que provoca la universidad como organización, considerando las expectativas o demandas de los grupos de interés" (p.91).

Después de realizar esta revisión que inicia en 1985 y llega hasta 2015, se puede confirmar que no existe una definición única, precisa y que elucide el concepto de RSU, porque como se pudo evidenciar, existen diferentes definiciones que lo orientan hacia elementos o aspectos disímiles, que se pueden clasificar en las dimensiones: Ambiental; Social; económica; grupos de interés y voluntariedad.

Es importante establecer que la universidad tiene un compromiso social implícito en su razón de ser y su proyección hacia el futuro, y a determinado un conjunto de principios y valores personales, éticos, sociales y medioambientales, mediante los cuales puedan ofrecer respuesta a la exigencia de rendición de cuentas de la sociedad hacia la Universidad, que puede adaptarse con una gestión responsable de sus funciones partiendo de su contexto y actividades diarias, que recoge elementos como: valores, formación de profesionales competentes y ciudadanos responsables; compromiso social, desarrollo sustentable, etc.

Las definiciones relacionadas anteriormente, sobre RSU, permite inferir dos enfoques, el primero en el cual Núñez y Alonso, (2009); asume que las universidades deben declarar en su misión la RSU como un conjunto de principios y valores éticos, personales, sociales y medioambientales a difundir y aplicar en sus procesos clave (gestión, docencia, investigación y extensión). El segundo enfoque requiere entender la RSU relacionada con una gestión íntimamente ligada a los impactos ocasionados por la institución, favoreciendo un desarrollo humano sostenible, mediante la satisfacción de las demandas y expectativas de los diversos grupos de interés. OEA-BID, (2007); González, Martos, Magalhaes y Zelaya (2010); Rodríguez, (2010).

De la revisión bibliográfica realizada, se propone la siguiente definición de elaborada con base en: Domínguez, Martínez y Picco, (2001); OEA-BID (2007), Álvarez y García (2008); Vallaeys, (2008); Jiménez de la Jara (2008); OEA-BID (2009); Domínguez, (2009); Núñez y Alonso (2009); González, Fontaneda, Camino Antón (2010); De la Cruz (2010); Martin, Sauvageot y Tchatchoua (2011); Andrades (2013); Larrán y Andrades (2012); Giuffrè y Ratto (2014) y Núñez, et al. (2015,) y por tanto, la RSU desde los diferentes aportes de los autores citados, se propone la definición que orientara este documento como: la RSU requiere entender la universidad con un conjunto de principios y valores personales, éticos, sociales y medioambientales, lo cual implica un compromiso social implícito en su razón de ser y proyección a futuro, para lo cual es necesario el diseño de un modelo de desarrollo humano sostenible, que se ejecute mediante una gestión responsable de los efectos que sus actos

producen, que puede adaptarse con una gestión responsable de sus funciones partiendo de su contexto y actividades diarias, mediante una interlocución participativa con los grupos de interés universitarios y la satisfacción de sus expectativas, ofreciendo respuesta a la exigencia de rendición de cuentas de la Universidad hacia la sociedad, siguiendo principios éticos de buen gobierno, respeto por el medio ambiente, compromiso social y promoción de valores, y que es voluntaria en su aplicación.

Con relación a la definición propuesta es importante destacar que todas las actividades de RSU deben estar íntimamente ligadas con la razón de ser y su proyección a futuro, que se materializan en los objetivos y propósitos a corto, mediano y largo plazo orientada a lograr una sociedad más justa en la que se promueva el desarrollo sostenible (López, 2010). De la misma forma se infiere la necesidad de analizar todas las acciones de RSU y lograr sensibilizar y difundir, entre los grupos de interés para que lo comprendan, buscando que la sociedad sea consciente de sus complicaciones y sus consecuencias en las dimensiones ambiental; la dimensión social; la dimensión económica; la dimensión de los grupos de interés y la dimensión de la voluntariedad (Gaete, 2011).

Finalmente, en relación con la RSU, Ramos-Parra, (2010) es necesario establecer que las universidades deben y realizar al interior, procesos de cambio que les permitan adecuarse a las exigencias de calidad y compromiso social que exige el mundo a estas instituciones.

El conjunto de definiciones que se han utilizado para la propuesta conceptual de la RSU nos permite la identificación de nueve variables que se proponen para el modelo de RSU:

1. Voluntariedad. Esta variable está relacionada con la decisión estratégica que deben tomar los directivos de la Universidad, en razón a que no existe ninguna norma que los obligue a adoptar estas prácticas en la Institución sino como parte de su compromiso ético en todas las relaciones con los grupos de interés (Shawyun, Schneller y Thöni, 2011).

2. Reformulación de la estrategia de las universidades. Una vez tomada la decisión de forma voluntaria de incorporar la RSU es necesario incorporarla en la plataforma estratégica orientada a mejorar su relación con los grupos de interés (Muñoz, Fernández y Rivera, 2010).

3. Delimitación de las dimensiones de la RSU. Para poder aplicar la RSU

es necesario definir en cuáles dimensiones se van a manifestar sus acciones: en la dimensión ambiental; la dimensión social; en la dimensión económica; en la dimensión de los grupos de interés (Andrades, 2013).

4. Satisfacción de las expectativas de los stakeholders. En la puesta en marcha las universidades deben tener clara la forma en que van a impactar, en el presente y en el futuro con las acciones de RSU, partiendo de un diagnóstico de las necesidades de los diferentes grupos de interés para definir la prioridad con la cual van a ser abordas (Shawyun et al, 2011; Freeman, 1984).

5. Rendición de cuentas. Es importante diseñar un plan de medios para realizar la divulgación de las actividades socialmente responsables que se realicen y los impactos que generan los grupos de interés a los cuales van dirigidos, esto permitirá la identificación de buenas prácticas entre las diferentes instituciones (Andrades, 2013).

6. Es una dimensión de la ética. En este aspecto es importante entender la RSU como una dimensión de la ética, y no al contrario, Cortina (2009), por tanto, debe concebirse en una herramienta de gestión, como una medida de sensatez y un requerimiento de prudencia y sobre todo de transparencia (Kliksberg, 2009).

7. Gobierno Corporativo (GC). En este aspecto es fundamental tener en cuenta que el gobierno corporativo promueva la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las Universidades. Okese (2005), para los cuales se pueden implementar herramientas de control y realizar la rendición voluntaria de cuentas dirigida a grupos de interés (Lambert, 2003).

8. Desarrollo humano sostenible (DHS). Esta variable se debe entender desde la óptica del desarrollo integral de los seres humanos, el desarrollo de las capacidades de cada persona en sociedad; y de conformidad con los ecosistemas, el cual se fundamenta en el respeto por los aspectos sociales, culturales y medioambientales (Sen, 2003).

9. Reputación. Este aspecto es otra de las motivaciones por las cuales las Universidades pueden adoptar un modelo de RSU, pues, aumentar la reputación mediante la transparencia de RSU, teniendo en cuenta que la reputación se puede entender como la percepción general que se tiene de las universidades y la forma como resuelve sus relaciones con los grupos de interés en los aspectos de comportamiento y transparencia en la información que

divulga (De Quevedo, de la Fuente & Delgado, 2007).

Las nueve (9) variables descritas anteriormente se grafican de la siguiente manera:

Gráfica 1: Características principales de la RSU.

Fuente: Elaborado con base en: Freeman (1984); Martínez & Picco, (2001); Sen (2003); Okese (2005); De Quevedo et al. (2007); OEA-BID (2007) Gil Ureta (2007); Jiménez de la Jara (2008); Álvarez y García (2008); Vallaeys (2008); Cortina (2009); Núñez & Alonso (2009); Kliksberg (2009); Domínguez (2009); De la Cuesta (2010); De la Cruz (2010); González et al. (2010); Muñoz et al. (2010) Martin et al. (2011); Shawyun et al. (2011); Larrán y Andrades (2012); Andrades, (2013).

La RSU desde la perspectiva de los stakeholders

Para abordar este ítem, es necesario establecer qué partes interesadas; públicos interesados stakeholders, grupos de interés se usan indistintamente para describir a personas o colectivos que se ven afectados o afectan, por las actividades que desarrollan las Universidades, en este caso específico (Carroll & Násí, 1997; Zadek, 2004).

El origen del término se remonta al año 1984, con la publicación que realizar Edward Freeman sobre la teoría de los stakeholders, y que de ahí en adelante ha sido incorporada por los investigadores en el tema como, Wood (1991), para operacionalizar inicialmente la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), haciendo más compleja dirección estratégica de las organizaciones.

Es importante destacar que la contribución que hace la propuesta de Freeman (1984) es que las organizaciones deben generar valor y compartirlo entre sus grupos de interés, mediante una negociación (Freeman, Harrison &

Wicks, 2007). Posición que comparten Porter y Kramer (2006) y Bhattacharya, Korschun y Sen (2008), quienes la conciben a los grupos de interés como una ventaja competitiva, como parte de la cadena de valor; y beneficiarios de las prácticas responsables.

De forma específica sobre los grupos de interés, Aldeanueva, (2011). Pérez y Peiró (1997) proponen que es muy importante que la Universidad debe determinar cuáles son y realizar un diagnóstico orientado a conocer cuáles sus preocupaciones, sus necesidades e intereses, de esta forma se puede lograr que la institución se legitima, dando respuesta a demandas sociales para las que ha sido creada.

Con base en lo anterior, la teoría de los grupos de interés aplicada a las IES permite examinar desde una posición estratégica las relaciones entre la Universidad y sus distintos grupos de interés, para lo cual contribuye con herramientas para incorporar la gestión de éstos a la organización, desde la perspectiva de la creación de valor y orientada a equilibrar sus distintos intereses (Bisama, 2013).

La RSU está orientada a apoyar el desarrollo de las Universidades, que permita incrementar el interés por sus servicios y, al mismo tiempo se manifestará en su economía. La Tabla 2 muestra los niveles individuales de la responsabilidad social de la universidad.

Tabla 2
Niveles de la RSU

Dimensión Económica	
Gobierno corporativo: -Estructura de los cuerpos directivos -Forma de alcanzar los objetivos -Mecanismos de control -Aplicación de las reglas -Lograr que la remuneración de los directivos universitarios sea transparente	
Dimensión Stakeholders:	
Estudiantes	Profesores
Autoridades	Ministerio de Educación
Colaboradores	Administrativos
Investigadores	Aspirantes

Otros organismos gubernamentales locales reguladores	Organizaciones de apoyo
Proveedores	Empresas
Público	Otras instituciones educativas competidoras)
Donantes	Organismos reguladores no gubernamentales
Intermediarios financieros	Socios de Joint Ventures
Dimensión ética	
-Código de ética	
-Transparencia	
-Justificación de responsabilidad por la corrupción	
-Protección de propiedad intelectual, particularmente protección de derechos de autor	
-Calidad y seguridad de los servicios proporcionados	
Dimensión Social	
-Política de empleo	
-Formación y aumento de calificaciones	
-Salud y seguridad de los colaboradores	
-Equilibrio trabajo-vida	
-Igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo	
-Reclutamiento de grupos diversos, minoritarios y grupos de ciudadanos amenazados	
-Derechos humanos	
Dimensión Medioambiental	
-Estructura organizacional-ambiental (reciclaje, ahorro de energía, minimización de residuos, entre otros)	
-Protección de fuentes naturales	
-Inversiones en tecnologías limpias	
-Productos y servicios ambientales	

Fuente: *Elaborado con base en Nejedlo (2006); Tetřevová (2010); Trnková (2004).*

De la tabla anterior, se puede inferir que las universidades deben entender el papel de sus grupos de interés, para lo cual es necesario identificarlos, diagnosticar sus necesidades y expectativas y aplicar las estrategias correspondientes para dar respuesta a sus requerimientos.

Aproximaciones a las iniciativas de *reporting* de RSU

En el mundo se han desarrollado propuestas de informes de sostenibilidad, entendidas como un medio de presentar esta información para mantener informados a los grupos de interés, en relación con las actividades desarrolladas por las Universidades en las dimensiones: ambiental; social; económica; grupos de interés, como parte de la evaluación de su desempeño orientado hacia la sostenibilidad (Moneva & Vallespín, 2012).

Por tanto, los informes de sostenibilidad forman parte integral de cualquier Plan de RSU, el cual debe contener la gestión y la evaluación del compromiso por parte de la Universidad con la Responsabilidad Social, en las dimensiones: ambiental; social; económica; grupos de interés, que afecten a la entidad y a la sociedad (González, et.al., 2010).

Se destacan por sus gran aceptación en el ámbito mundial las siguientes: *Sustainability, Tracking, Assessment & Rating System (STARS), el College Sustainability Report Card* (en uso hasta el año 2011) que incluye 43 indicadores (The College Sustainability Report Card, 2011), clasificados en diez variables, en general las prácticas de mayor aplicación fueron la del *College Sustainability Report Card,* concebido como un reporte comparativo desde el punto de vista de la sostenibilidad de las actividades de las instituciones de educación superior de EE.UU. y Canadá, este reporte se utilizó desde el año 2007 hasta el 2011.

Otro informe es el que surge en el marco del *Global Reporting Initiative* (GRI, 2015), que se ha ido convirtiendo en el más utilizado, que fue creado como una iniciativa multilateral que tiene como razón de ser, el desarrollo y la divulgación de un marco global de pautas de informe sobre sostenibilidad, de uso voluntario por parte de las organizaciones y que contempla las dimensiones económica, medioambiental y social de sus actividades, productos y servicios, herramientas estratégicas para la implementación, y que las IES están utilizando, atendiendo el principio de transparencia, para valorar y ajustar los programas de sostenibilidad institucional.

De la misma forma sobresale el reporte de sostenibilidad conocido como *Campus Environment* que es una encuesta de la cual se desprende un informe desarrollado por la *National Wildlife Federation. National Report Card on Sustainability in Higher Education* (National Wildlife Federation, 2008), que identifica: los obstáculos, impulsores, los alicientes y estímulos para perseguir un cambio medioambiental en las Universidades, que mide el buen uso de los recursos (conservación y reciclaje) y procesos sostenibles a largo plazo (formación docente en sostenibilidad, administración de la tierra) (McIntosh, Cacciola, Clermont, y Keniry, 2001).

También es importante el *Sustainability Assessment Questionnaire,* el cual está diseñado con 25 ítems, de las cuales 12 afirmaciones corresponden a la escala tipo Likert de 5 puntos y las otras 13 a preguntas abiertas, haciendo énfasis en la concepción de la sostenibilidad como un proceso, que es útil como una herramienta de enseñanza (University Leaders for a Sustainable Future- ULSF, 1999).

De la misma manera, existe el instrumento denominado *Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education,* el cual tiene 24 criterios evaluados en cinco etapas, el cual permite priorizar y determinar objetivos, creado por un beneplácito Internacional (Roorda, 2002).

También se destaca el *Sustainable Endowment Institute* (SEI), que tiene como objetivo es evaluar y reportar, asignando una puntuación a las instituciones de educación superior en diferentes áreas de cumplimiento verde, como: el reciclaje, la participación del estudiante en la construcción ecológica.

Existe otro reporte denominado *Sustainable Pathways Toolkit,* (Skov, 2004) el cual consta de catorce indicadores de la sostenibilidad con componentes de gestión ambiental y salud. Y que además contiene medidas y acciones orientadas, a su implementación en las IES.

Otro indicador es el *Sustainability Tracking, Assessment & Rating System* (STARS), orientado a identificar el cumplimiento de los compromisos con la sostenibilidad que fue analizado por Wigmore y Ruiz (2010) este reporte proporciona a los usuarios, información en relación con las instituciones de educación superior y su búsqueda de la sostenibilidad, cuyo diseño está basado en la interpretación de desarrollo sostenible de Brundtland (United Nations, 1987).

Es importante resaltar que el *Global Reporting Initiative* (GRI 2013), es el de mayor reconocimiento en el ámbito internacional, este instrumento surge con el propósito de desarrollar un modelo de informe que debe reflejar el comportamiento socialmente responsable y que los resultados sean uniformes, confrontables y descifrables. Este reporte en su marco de referencia establece los principios e indicadores de desempeño que las organizaciones pueden utilizar de forma voluntaria para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social. De la misma forma es importante resaltar que este modelo de reporte se ha convertido en el marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

En este orden de ideas es importante subrayar que las universidades son más afines a la elaboración de memorias de sostenibilidad utilizando el GRI, en razón a que éste ofrece la consistencia que los diferentes grupos de interés buscan al evaluar y comparar el rendimiento ASG (Ambiente, Social y Gobernanza) de una organización (Mehallow, 2011).

El uso del GRI en las Universidades ha sido estudiado por diferentes investigadores, entre ellos, Flórez-Parra, López-Pérez y López-Hernández (2015) y Flórez-Parra (2017), los cuales estudiaron a Rectores de ochenta IES privadas y públicas en Colombia, estudios orientados a determinar el grado de adopción del gobierno corporativo, y su gobernanza. Los resultados más importantes revelan un creciente interés por estas temáticas que están provocando cambios en la gestión de las universidades colombianas.

Se destaca por Flórez-Parra, et al. (2015; 2017) que los rectores manifiestan interés por aspectos como la transparencia, el incremento de la participación y capacidad de decisión de los diferentes grupos de interés ; la calidad de la docencia, la investigación, ya proyección social y la rendición de cuentas, además de la eficacia y la competitividad, están captando interés en un país cuyas IES, son el resultado de aportes de España, Francia, Inglaterra y estados Unidos que utilizar tres modelos de gobernanza diferentes: el primero basado en los grupos de interés (gobierno formado por grupos de interés), el segundo denominado gerencial (centrado sobre todo en la rendición de cuentas y en la eficacia,) y el tercero denominado mixto, que es una combinación de los dos descritos anteriormente.

También se encontró otra investigación realizada por Núñez, et al. (2015), en España, cuyo objetivo fue verificar la validez de indicadores de RSU, y los impactos a nivel organizacional definidos desde las dimensiones del *Global*

Reporting Initiative (GRI) y entre las conclusiones se destacan el contribuir con un modelo extenso de indicadores en materia de RSU, que pueda aportar a la elaboración de un modelo consensuado de indicadores.

Otro trabajo, relacionado con la elaboración de reportes de sostenibilidad es el realizado por Romolini, Fissi y Gori (2015), quienes utilizaron los indicadores GRI de 20 universidades de diferentes lugares del mundo, los resultados revelan una destacada atención a la dimensión económica, especialmente en lo relativo a la divulgación de las actividades investigativas y de proyección a la comunidad, a los diferentes grupos de interés, entre las que se destacan las relacionadas con el consumo de energía, materias primas, agua y biodiversidad. En la dimensión social, los resultados están dirigidos a establecer la incidencia de las condiciones del trabajo, la capacitación y actualización permanentes y la igualdad de oportunidades desde la concepción de las IES como organizaciones multidiversas.

Otro aspecto para destacar es el Global Compact de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact, 2012), el cual desde 1999 describe los 10 principios relacionados con los siguientes ámbitos: Primer ámbito: Derechos Humanos, que contiene los principios 1 y 2: 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional. 2. Evitar verse involucrado en abusos de los derechos humanos. Segundo ámbito: Derechos Laborales, que están relacionados con: 3. Respetar la libertad de asociación y reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva. 4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio. 5. La abolición efectiva del trabajo infantil. 6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación. Tercer ámbito: Medio Ambiente que está relacionado con 7. Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales 8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente; y Cuarto ámbito: Lucha contra la corrupción 10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno (United Nations Global Compact, 2013).

En este pacto, las organizaciones firmantes entre ellas numerosas instituciones universitarias del mundo, al igual que otro tipo de organizaciones, se comprometen a respetar y hacer cumplir estos principios en sus procesos y, ser socialmente responsables, que de forma concomitante se adhieren a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (PMNU), porque apoya a la gestión en la generación de ventaja competitiva (Carlson, 2008).

Es de vital importancia en este proceso de revisión destacar que otra de las iniciativas de las Naciones Unidas, son los Principios para una Educación de Gestión Responsable (PRME), el cual fue dado a conocer en el año 2007 como resultado del reconocimiento de que el alineamiento de los 10 principios con la estrategia y eficiencia operativa es muy significativo para la organización y la sociedad, Kell y Haertle, (2011), por tanto, es necesario adaptar la educación a esta nueva realidad.

Otro indicador es el denominado EEIS (Expanded Environmental Indicator Set), el cual se divide en tres tópicos: aire y clima, agua y naturaleza según Siemer, Elmer y Rammel (2007), las cuales incluyen indicadores de emisiones de gases de efecto invernadero (EGEI), niveles de contaminación por partículas, zonas protegidas y calidad del agua, entre los más importantes.

También sobresale el indicador denominado CSAF, *(Campus Sustainability Assessment Framework)* el cual según Siemer et al. (2007), fue diseñado con 175 indicadores de sostenibilidad que destacan el marco ecológico en relación con la función de apoyo al ámbito social, interactiva y encaminada al usuario; basado en procesos y orientado para lograr un equilibrio ambiental descendente y ascendente, para el cual el marco de referencia permite la comparación entre organizaciones del sector.

Por último, se describe el indicador TBL (Triple Bottom Line) el cual según Elkington (1998, 1999) surge en la mitad de la década de los años 90 basado en tres dimensiones: La economía; el medioambiente y la sociedad. Con base en el cual se puede dar información confiable a los grupos de interés se convierte en una herramienta importante para la gestión de las organizaciones.

Los indicadores de la sostenibilidad actualmente utilizados por las instituciones pioneras en el ámbito universitario se pueden dividir en las siguientes cuatro categorías:

- **Primera categoría:** El enfoque TBL *(Triple Bottom Line)* aplicadas en las siguientes universidades: *Holme Lacy College* en Inglaterra y *Monash University* en Australia (Siemer et al., 2007).

- **Segunda categoría:** Los Indicadores EEIS *(Expanded environmental indicator Set)*, de los cual se conocen reportes de aplicación en: *Pennsylvania State University* en los Estados Unidos; la Universidad de York y *University of Victoria* en British Columbia en Canadá (Siemer et al., (2007).

• **Tercera categoría:** los indicadores de CSAF *(Campus Sustainability Assessment Framework)* y las evaluaciones de la sostenibilidad estandarizados, y el PST *(Pathways sustainability toolkit)* utilizado según Siemer et al. (2007) por: *Oregón University; Michigan University; Reed College University;* y *Concordia University* en Canadá (Siemer et al., 2007).

• **Cuarta categoría:** el GRI, *(Global Reporting Initiative)* aplicado en *Florida University; Michigan University,* Universidad de Michigan y *Dartmouth College* en los Estados Unidos, y *Hong Kong University* en China. También es importante destacar que desde el año 2009, existen 10 reportes de Responsabilidad Social Universitaria e Informes de Sostenibilidad en Latinoamérica: en universidades de: México, Brasil, Chile y Colombia (Global Reporting Initiative, 2013).

Los indicadores descritos muestran un aspecto que no se evidencia de forma contundente y este es el de la dimensión social porque para Siemer et al. (2007) no permite conocer de forma objetiva todos los procesos sociales y las implicaciones con la sociedad que se generan desde las IES.

Las cuatro categorías identificadas por Siemer et al. (2007), coinciden en los siguientes elementos: en los principios de EDS (Educación para Desarrollo Sostenible); la necesidad de desarrollar indicadores; la necesidad de operacionalizar estos indicadores, resaltando que es importante realizar procesos de sensibilización con los grupos de interés.

Conclusiones

El tema de la responsabilidad social Universitaria es un área de investigación y aplicación que se perfila de forma importante entre las IES, como la forma de asumir la responsabilidad inherente a su función, especialmente en lo relacionado con la tercera misión la Universidad, la de transferencia del conocimiento.

El desarrollo logrado en este documento, está orientado a aportar una mejor comprensión del concepto para contribuir mediante lo que se presenta, con una definición amplia, que pretende entregar una descripción formal del concepto.

También se puede concluir que las IES en tanto, actores sociales deben realizar todas sus acciones de forma ética, orientando sus estrategias a promover el desarrollo sostenible global, cumpliendo de forma voluntaria con

la rendición de cuentas a la comunidad.

Igualmente, para las IES, el asumir voluntariamente la RSU como parte de su plataforma estratégica, orienta sus acciones en el marco de una gestión universitaria de calidad, que aporta a los procesos de acreditación en los cuales se encuentra inmersos.

De la misma forma adoptar la RSU aporta a la proyección del área social para dar respuesta a las demandas de los diferentes grupos de interés, para lo cual la IES deben tener conocimiento de las necesidades de estos, para establecer las estrategias necesarias para dar respuesta a sus necesidades y exigencias.

Finalmente, de las cuatro categorías identificadas por Siemer et al. (2007), estas han sido adaptadas por diferentes IES en el mundo, y comparte los aspectos relacionados con los principios de la educación para el desarrollo sostenible (ESD).

Referencias

Aldeanueva, I. (2011). *Responsabilidad social, en la universidad: estudio de casos y propuesta de despliegue.* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga. Málaga

Álvarez, M. D. & García, P. (2008). *Responsabilidad social de la universidad.* Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.

Andrades, F. J. (2013). *La responsabilidad social en las estrategias y oferta formativa de las universidades españolas: Evaluación y análisis de factores.* (Tesis doctoral), Universidad de Cádiz, Cádiz, España.

Arocena, R. & Sutz, J. (2001). *La Universidad latinoamericana del Futuro. Tendencias- Escenarios- Alternativas.* Conclusión provisional: Universidad y Sociedades de Aprendizaje. Recuperado de: http://www.oei.es/salactsi/sutzarocena00.htm

Bacigalupo, L. (2008). La responsabilidad social universitaria: Impactos institucionales e impactos sociales. *Educación Superior y Sociedad,* 13(2). 53-63.

Bhattacharya, C.B., Korschun, D. & Sen, S. (2008). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. Journal of Business Ethics, 85(2), 257-272.

Bisama, E. (2013). *Gestión de stakeholders. Una aplicación al sector al público de salud chileno.* (Tesis doctoral). Universidad de Deusto, San Sebastián.

Boyle, M. E. (2004) Walking Our Talk: Business Schools, Legitimacy, and Citizenship. *Business and Society; March;* 43(1). 37-68.

Carlson, S. (2008). How green was my college? *Chronicle of Higher Education,* 54 (34). 4-5.

Carroll, A. B. & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review,* 6(1). 46-51.

Charles, D. & Benneworth, P. (2002) Evaluating the Regional Contribution of an HEI (higher education institutions): A Benchmarking Approach. Good Practice. ERIC, Higher Education Funding Council for England, Bristol.United Kingdom (England).

Chatterton, P. & Goddard, J. (2000). The response of higher education institutions to regional needs. *European Journal of Education,* 35(4).

Cooper, J. (1963). Expanding Dimensions of Medicine – Changing Educational Responsibilities of Arts College and Professional School. *Jama-Journal of the American Medical Association,* 185(5).

Cortina, A. (2009) Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofía,* 65, Fasc. 1/4. 113-127.

Dahlsrud, A. (2008). Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. *Responsib. Environ. Mgmt.* 15, 1–13 DOI: 10.1002/csr.132

Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment.* New York: McGrawHill.

De la Cruz, C. (2010). La responsabilidad de la universidad en la sociedad que la acoge: ¿Complementariedad o antagonismo? En Martínez, M. (Ed.), *Responsabilidad social universitaria.* 25-45. La Coruña: Netbiblo

De la Cuesta, M. (2010). Experiencia de informes sobre responsabilidad social, en la UNED. Ponencia presentada en las II jornadas de responsabilidad social de la Universidad Jaume I, Castellón de la Plana

De Quevedo, E., De La Fuente, J. M. & Delgado, J. B. (2007). Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives. *Corporate Reputation Review,* 10 (1). 60-72.

Domínguez, M. J. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social,* 8. 37-67.

Elkington, J. (1999) *Triple bottom line revolution-reporting for the third millennium.* Australian CPA; Dec 1999; 69, 11.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* British Columbia, Canada: New Society Publishers.

Esfijani, A., Hussain, F. & Chang, E. (2013). University Social Responsibility Ontology. *EngIineering Intelligent Systems,* 21(4). 271–281.

Flórez-Parra, J. (2017) El gobierno corporativo en el ámbito del sector público: un estudio bibliométrico en las revistas ubicadas en el área de administración pública, rev.fac.cienc.econ., Vol. XXV (1), Junio 2017, 161-175, DOI: http://dx.doi.org/10.18359/rfce.743.

Flórez-Parra, J.M., López-Pérez, M. V. & López-Hernández, A. M. (2015). El gobierno corporativo en el ámbito universitario: un estudio empírico en Colombia. En XXV Jornadas Hispanolusas Ourense 2015 – Tendiendo puentes entre la investigación y la transferencia de conocimiento, 5-6 febrero. Ourense, España

Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success.* Yale University Press.

Gaete, R. (2011). The University Social Responsibility as a Challenge to the Strategic Management of Higher Education: The Case of Spain. *Revista de Educación,* 355. 109-133.

Gil Ureta, M. (2007). *Responsabilidad Social y Universidad.* Centro de investigación Social y Pontificia Universidad Católica de Chile en Alianza con la Universidad Construye País.

Global Reporting Initiative – GRI. (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosure. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

Goddard, T. (2005). Corporate Citizenship and Community Relations: Contributing to the Challenges of Aid Discourse. U.S.A: *Business and Society Review* 110(3). 269– 296.

Giuffré, L. & Ratto, S. E. (2014). A New Paradigm in Higher Education: University Social Responsibility (USR), *Journal of Education & Human Development,* 3(1), pp. 231-238.

González, J. C., Martos, M., Magalhaes, C. & Zelaya, L. (2010). Responsabilidad social en la universidad: Experiencias y modelos. En Martínez, M. (Ed.), Responsabilidad social universitaria. 189-232. Netbiblo. La Coruña.

González, O., Fontaneda, I., Camino, M. A. & Antón, A. (2010). *Estado del arte de la RS en las universidades españolas.* Burgos, España: Universidad de Burgos, Departamento de Ingeniería Civil.

GRI (2015). *Guía 4, Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.* Global Reporting Initiative, Suiza.

Hollander, E. & Meeropol, J. (2006), *"Engagement in Teaching and Learning," Creating a New Kind of University: Institutionalizing Community Engagement in an Urban University.* Ed. Nancy Zimpher and Stephen Percy. Anker Publishing.

Jiménez de la Jara, M. (2008). *¿Cómo medir la percepción de la responsabilidad social en los diversos estamentos de la universidad?: Una experiencia concreta. Educación Superior y Sociedad,* 2. 139-162.

Kell, G. & Haertle, J. (2011). UN global compact and principles for responsible management education: The next decades. *Global Focus: The EFMD Business Magazine,* 5(2), 14-16.

Kliksberg, B. (2009) Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradojal: el rol de la universidad, *Revista del CLAD Reforma y Democracia,* 43. 63-82.

Lambert, R. (2003). *Lambert Review of business-University Collaboration final Report.* Recuperado de: http:/www.hm-treasury-gov.uk/d/lambert_review_final_450-pdf

Larrán, J. M. & Andrades, F. J. (2012). Determinants of Corporate Social Responsibility and Business Ethics Education in Spanish Universities. *Business Ethics: A European Review,* 23(12), 139-153.

Larrán, J. M. & Andrades, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista iberoamericana de educación superior,* 6(15). 91-107.

López, C. (2010). *RSC en la universidad. La responsabilidad social de las universidades.* Recuperado de: http://www.profesiones.org/var/plain/storage/ original/ application/e04d59d49975fe6d5c4c33c8efdfd5d2.pdf

Martin, M., Sauvageot, C. & Tchatchoua, B. (2011). *Constructing an indicator system or scorecard for higher education: A practical guide.* Paris: United Nations Edu-

cational Scientific and Cultural Organization

Martínez, O. & Picco, J. E. (2001). *Responsabilidad social de las universidades. Buenos Aires, Argentina:* DT: UBA.

McIntosh, M., Cacciola, K., Clermont, S. & Keniry, J. (2001). *State of the campus environment: A national report card on environmental performance and sustainability in higher education (A National Wildlife Federation Report)*. Reston, VA: National Wildlife Federation.

Mehallow, C. (2011). Universities Embrace GRI Sustainability Reporting. Triple Pundit. Recuperado de: http://www.triplepundit.com/2011/01/universities-embrace-gri-sustainability-reporting/#

Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías, *Revista Ekonomiaz,* 65. 50-67.

Moneva, J. & Vallespín, E. (2012). Universidad y Desarrollo Sostenible: Análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión,* 10(19), 1-18.

Montemayor, C. (2007). *Las Humanidades en el siglo XXI y la privatización del conocimiento.* En Conferencia presentada el 25 de septiembre de 2006 en el auditorio de la Biblioteca Universitaria "Raúl Rangel Frías". Universidad Autónoma de Nuevo León

Morrison, S. L. (1965). Postgraduate training for a career public health. *Public Health.* 79(5).

Muñoz, M. J., Fernández, M. A. & Rivera, J. M. (2010). Gestión sostenible y socialmente responsable de las universidades. En Martínez, M. (Ed.), *Responsabilidad social universitaria.* p.94. La Coruña: Netbiblo.

Müller de Ceballos, I. (1995). La Formación docente en Alemania: una ojeada histórica. *Revista Educación y Pedagogía,* 14 y 15. Recuperado de: http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/viewFile/5586/5008.

National Wildlife Federation (2008) Higher Education in a Warming World the Business Case for Climate Leadership on Campus, edited for With Praween Da-

yananda, Kristy M. Jones and Lisa Madry. Recuperado de: https://www.nwf.org/~/media/PDFs/Campus-Ecology/Reports/Higher%20Education%20in%20a%20Warming%20World%20FINAL%203-31-08.ashx.

Neave, G. (1998). The evaluative state reconsidered. *European Journal of Education,* 33(3). 265-284.

Nejedlo, T. (2006). CSR v praxi. Recuperado de: http://www.csr-online.cz/ NewsDetail.aspx?p=3&id=38

Núñez, M. & Alonso, I. (2009). La responsabilidad social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecvnia,* 9, 157-180.

Núñez, M., Alonso, I. & Pontones, C. (2015). Responsabilidad Social Universitaria: estudio empírico sobre la fiabilidad de un conjunto de indicadores de Gobierno Corporativo, *Revista Innovar.* 25(58), 91-103, DOI: https://doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52428

OCED. (2007). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.* Recuperado de: http://www.oecd.org/pages/0,3417,es_36288966_36288120_1_1_1_1_1,0 0.html

OEA-BID. (2007) *¿Cómo enseñar ética, capital social y desarrollo en la universidad? Estrategias de RSU: Responsabilidad social universitaria: ética desde la organización.* Recuperado de: http://www.educoas.org/portal/ineam/cursos_2007/ETICAE102_07.aspx?culture=es&navid=241.

Ortega, J. & Gasset, J. (1930). *Misión de la Universidad.* Madrid, España: Revista de Occidente.

Okese, A. (2005). *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo.* Barcelona, España: Marcial Pons. 19-21.

Pax Romana (1966) La Responsabilidad Social de la Universidad, [actas del XXV Congreso mundial de Montevideo] Barcelona, España: Editorial Estela,

Pérez, F. & Peiró, J. (1997). *Gobierno de la universidad: un diseño alternativo en órganos de gobierno de la universidad.* Forum Universidad-empresa, Castilla La Mancha, España.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review,* 84 (12), 76-92.

Ramos-Parra, C. (2010) Hacia una cultura de responsabilidad social universitaria, *CICAG,* 7(2).

Reiser, G. J. (2007) *Managing University Social Responsibility (USR).* In International Sustainable Campus Network: Best Practices—Future Challenges 2007.

Rodríguez, J. M. (2010). Responsabilidad social universitaria: Del discurso simbólico a los desafíos reales. En Martínez, M. (Ed.), *Responsabilidad social universitaria.* 3-24. La Coruña: Netbiblo.

Romolini, A., Fissi, S. & Gori, E. (2015). Quality Disclosure in Sustainability Reporting: Evidence from Universities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences,* 11 (44), 196-218.

Roorda, N. (2002). Assessment and policy development of sustainability in higher education with AISHE. En Filho, W. (Edit.) *Teaching sustainability at universities: Towards curriculum greening.* New York: Peter Lang.

Wigmore, A. y Ruiz, M. (2010). Sustainability Assessment in Higher Education Institutions. The STARS System. Ramon Llull Journal of Applied Ethics, 1 (1), 25-42.

Sen, A. (2003). Ética de la empresa y desarrollo económico. En Cortina, A. (ed.), *Construir confianza: Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones.* Trotta, Madrid. p.40.

Shawyun, T., Schneller, C. & Thöni, E. (2011). From Corporate Social Responsibility (CSR) to University Social Responsibility (USR). Innsbruck: Universidad de Innsbruck.

Siemer, S., Elmer, S. & Rammel, C. (2007) *Pilot Study: "Indicators of an Education for Sustainable Development", BM.UKK.* (Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur) Austria.

Skov, J. (2004). *The good company (2004): Good Company's Sustainable Pathways Toolkit for Universities and Colleges.* Indicators for Campuses. Eugene

Tetřevová, L. (2010), Alternative Forms of University-Private Partnership, Economics and Management, 2010.

Torres, M. & Trápaga, M. (2010). Responsabilidad social de la universidad. Retos y perspectivas. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Trnková, J. (2004) Společenská odpovědnost firem. Recuperado de: http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf

UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. Recuperado de: http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf.

UNESCO. (2009). World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development. Paris. Recuperado de: http://www.unesco.org/es/the-2009-world-conference-on-highereducation/societal-commitment-and-social-responsibility.

United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Recuperado de: http://www.undocuments.net/wced-ocf.htm

United Nations Global Compact. (2013). Global Corporate Sustainability Report 2013. Recuperado de: https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainab ility_Report2013.pdf.

United Nations Global Compact. (2012). Comprehensive Guide Communication on Progress and Differentiation. New York, New York: United Nations Global Compact. Recuperado de: http://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/COP_Comprehensive_Guide.pdf

University Leaders for a Sustainable Future- ULSF. (1999). Sustainability assessment questionnaire (SAQ) for colleges and universities. Washington, DC: University Leaders for a Sustainable Future.

Vallaeys, F. (2008). ¿Qué es la responsabilidad social Universitaria? Pontificia Universidad Católica Del Perú. Recuperado de: http://www.cedus.cl/files/RSUusb.pdf

Valverde, J., Beita, W., Bermúdez, J. C., Pino, G. & Rodriguez, G. S. (2008). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Dimensiones y estudios de caso. Heredia, Costa Rica: Dinamo Innovador.Universidad de Heredia.

Wood, D. J. (1991). Toward Improving Corporate Social Performance. Business Horizons, 34 (4), 66-73.

Zadek, S. (2004). Paths to corporate responsibility. Harvard Business Review, 82 (12), 125-132.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Enrique Rosano Reyes*

"Lo que no se mide no se puede mejorar"
Peter Drucke

* Candidato a Doctor en Administración y académico de tiempo completo de la Universidad Iberoamericana Puebla, México. email: enrique.rosano.reyes@iberopuebla.mx

Resumen

La Universidad tiene la capacidad de responder a las necesidades sociales que acontecen; sin embargo, no lo ha logrado del todo a pesar de incrementar considerablemente -los últimos años- su cobertura geográfica y su matrícula. El presente ensayo supone que esto se debe, en parte porque la Responsabilidad Social Universitaria debe gestionarse estratégicamente y no se ha hecho. El objetivo de este capítulo es conceptualizar la gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y hallar algunas maneras de gestionarla estratégicamente; para ello, se utilizó una metodología descriptiva y documental. Se concluye que la Universidad debe, no solo emprender prácticas socialmente responsables, sino gestionarlas estratégicamente. Esto es incorporar la Responsabilidad Social en toda acción universitaria y en cada una de sus dimensiones (social, ambiental, organizacional, educativa, y cognoscitiva), articular todas las acciones universitarias y "manejarlas" holísticamente, planificarlas, implementarlas, organizarlas, controlarlas y evaluarlas. El proceso de gestión de la RSU implica, poner en todo momento y al centro a las personas y bajo una perspectiva de sustentabilidad. Ello requiere innovar en las dimensiones universitarias; repensar las maneras en que la universidad pueda realizar sus funciones sustantivas de formación, investigación, extensión y gestión desde una mirada de Responsabilidad Social.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria, Gestión estratégica, Proceso de gestión, Gestión Universitaria.

Abstract

The University has the capacity to respond to the social needs that occur; however, it has not achieved it at all despite considerably increasing - in recent years - its geographical coverage and enrollment. This essay assumes that this is due, partly because the University Social Responsibility must be managed strategically and has not been done. The objective of this chapter is to conceptualize the strategic management of the University Social Responsibility and find some ways to manage it strategically; for this, a descriptive and documentary methodology was used. It is concluded that the University must not only undertake socially responsible practices, but also manage them strategically. This is to incorporate Social Responsibility in all university actions and in each of its dimensions (social, environmental, organizational, educational, and cognitive), articulate all university actions and "manage" them holistically, plan, implement, organize, control and

evaluate. The process of management of the University Social Responsibility implies, putting at all times and at the center people and from a perspective of sustainability. This requires innovating in the university dimensions; rethink the ways in which the university can perform its substantive functions of training, research, extension and management from a Social Responsibility perspective.

Keywords: University Social Responsibility, Strategic Management, Management Process, University Management.

Introducción

El potencial de las universidades en Latinoamérica para impactar su entorno, es considerable, en parte, porque durante los últimos años han ampliado su cobertura social y geográfica; es decir, en 1960 había 164 instituciones y medio millón de estudiantes; hoy han pasado a ser cerca de 7,500 instituciones de educación superior, 1,300 de ellas propiamente universitarias y con 15 millones de estudiantes matriculados (Vallaeys, de la Cruz y Sasia, 2009).

Este potencial, no solo está en la cantidad creciente de instituciones y de estudiantes, sino en los recursos que gestionan y con los cuales pueden contribuir a solucionar problemáticas sociales, no solo locales sino regionales y hasta globales, según sea su tamaño, sus redes y sus alcances.

Por ello, la sociedad necesita de organizaciones, como las universidades, con Responsabilidad Social que respondan eficientemente a las necesidades sociales. Las universidades son un actor clave en la transformación social sobre todo por su capacidad de producir conocimiento, de educar futuros profesionales -posiblemente tomadores de decisiones en las empresas o gobiernos- y por su potencial de extender cultura en la sociedad.

Así también lo afirma Vallaeys (2013), al decir que las universidades se encuentran en primera línea para promover la Responsabilidad Social (RS), porque pueden y deben revelar los impactos negativos de las formas de vida, así como mejorar la pertinencia de la toma de decisiones públicas.

Por ello, diversas instituciones internacionales como la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), en 2008 afirmó que a la educación superior es un instrumento fundamental para el desarrollo sustentable (Valarezo y Túñez, 2014). También el Instituto de estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 2001 hacía lo propio al señalar que la educación superior representa un gran desafío en su papel central para las transformaciones sociales y en un contexto de cambios socioeconómicos como la globalización, las nuevas tecnologías y el recorte de los presupuestos.

Cruz (2008), asiente que los objetivos de la educación que planteó la UNESCO en 2007 respecto a contribuir a la paz y a un desarrollo social justo para todos, a ejercer activamente ciudadanía y a fomentar los valores humanos; son desafíos que los sistemas educativos deben afrontar con responsabilidad.

Frente a este desafío, el Gobierno del Perú estableció en su ley 30220 el artículo 124 que exhorta a las universidades peruanas a la Responsabilidad Social Universitaria. Esta ley es la primera del continente americano y es un ejemplo para todo el mundo (Vallaeys, 2017).

Perú y otros países con diferentes alternativas están asumiendo con seriedad la Responsabilidad Social y, como afirman Valverde, Beita, Bermúdez, Pino, Rodríguez y Sánchez (2011), la universidad actual requiere asumir la RS con seriedad y no como actividades de buena voluntad, pero al margen de sus funciones sustantivas.

En ese sentido, la RSU se entiende como la capacidad de responder a las necesidades de transformación del entorno, mediante una gestión ética e inteligente de los impactos generados por las funciones de la universidad, con una ética sustentable y con responsabilidad por los efectos causados por su accionar (Vallaeys, 2013).

Esta RSU poco se ha entendido y gestionado en las universidades. América latina, a través de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), recientemente ha comenzado a trabajar políticas de RSU y diversas universidades afiliadas están diagnosticando la RSU en sus campus. Sin embargo, aún prevalece el pragmatismo en el grueso de universidades que suelen limitar la RSU a la proyección social de la institución o a realizar prácticas "socialmente responsables" que poco tiene que ver con una gestión ética e inteligente de los impactos, los cuales suelen no medirse y seguir invisibles.

Por ello es preciso conocer qué es la gestión estratégica y cómo llevarla a cabo en la RSU. El siguiente apartado aborda este concepto y su relación con la Responsabilidad Social Universitaria.

Metodología

Este capítulo es un ensayo basado en una investigación descriptiva que, en este caso, hace la descripción del concepto de gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria. En este tipo de investigación, según Salinas (2010), se parte del supuesto que la descripción que se realiza no ha sido hecha anteriormente y se acepta como perfectamente válida y original, la descripción de alguna variación o modificación de algo ya descrito.

Para realizar una investigación descriptiva de cualquier naturaleza se realiza la búsqueda documental sobre los antecedentes del tema, es decir, el historial o información previa sobre el tema para evitar repeticiones; es decir, la investigación descriptiva incluye a la investigación documental (Salinas, 2010).

En este ensayo se recabó información en las bases de datos de REDALYC, SCIELO, EBSCO y DOAJ, a través de descriptores como gestión estratégica, planeación estratégica, y planificación estratégica. La búsqueda se centró en documentos completos de libre acceso, en español y con fechas desde 2002.

Gestión estratégica

La gestión estratégica "es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio" (Betancourt, 2002, p.106).

Esta gestión inicia con el proceso de planeación y pretende detonar modificaciones en las culturas y subculturas organizacionales que favorezcan el desarrollo del capital humano a partir de su participación activa en las decisiones de la organización; es decir, la gestión estratégica se halla en las competencias de liderazgo y en las de los colaboradores, más que en la estructura o los organigramas (Betancourt, 2002).

Muchas veces se confunde la gestión estratégica con la planeación estratégica, por ello este autor enmarca algunas diferencias entre ambos conceptos como se observan en la Tabla 1:

Tabla 1
Diferencias entre Planeación y Gestión Estratégicas

Planeación estratégica	**Gestión estratégica**
Libertad de decisión muy limitada	Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa
Privilegia el análisis DOFA, centrando la atención en las debilidades a fin de eludir el fracaso	Se centra en el análisis FODA enfocado en las fortalezas a fin de obtener éxito
Orientada al contenido (el plan)	Orientada al proceso (la gestión)
Permite gerenciar	Permite liderar

Fuente: *Betancourt (2002).*

David (2011) señala que la finalidad de la gestión estratégica es generar nuevas oportunidades para el futuro; por el contrario, la planeación estratégica trata de optimizar para mañana las tendencias de hoy.

Dicho autor afirma que, a veces, el término gestión estratégica se utiliza para referirse a la formulación de estrategias, implementación y evaluación; mientras que el término planificación estratégica se refiere únicamente a la formulación de estrategias; además este último se utiliza en el ámbito de los negocios y el otro en el mundo académico.

Las etapas de la gestión estratégica que identifica David (2011) son tres:

1. Formulación estratégica: Incluye la misión y la visión, identifica el FODA, objetivos a largo plazo y estrategias alternativas.

2. Implementación estratégica: Requiere establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados, asignar recursos para ejecutar las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, reorientación de acciones, preparación de presupuestos, desarrollo y uso de sistemas de información. Es la etapa de la acción.

3. Evaluación estratégica: Ayuda a saber si las estrategias están o no funcionando. Se revisan las estrategias, se mide el desempeño y se corrige lo que tenga áreas de oportunidad.

Betancourt (2002) plantea que la gestión estratégica es producto de la evolución de concebir las estrategias organizacionales y describe los paradigmas que anteceden a la gestión estratégica.

El primer paradigma es el deseo de que alguna fuerza misteriosa ayude a que se cumplan los objetivos de las organizaciones. El autor nombra a este paradigma ¡Dios quiera que...!

Muchas universidades aún se ubican en este paradigma al contar con misiones, visiones y valores perfectamente redactados, pero con poca coherencia entre estos discursos y la práctica cotidiana que deja ver que aquellas aspiraciones organizacionales se dejan a que surjan de manera espontánea.

Al segundo paradigma lo llama planificación presupuestal que busca únicamente administrar los recursos monetarios y financieros presuponiendo

que con aquella partida presupuestal se lograrán los objetivos. Ciertas universidades creen que pueden ser socialmente responsables si solo disponen de una partida presupuestal.

El tercer paradigma es la comúnmente llamada planeación estratégica la cual establece ciertas estrategias que ayudan a enfrentar los obstáculos en el corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica es la más utilizada dada su efectividad en las organizaciones; sin embargo, la planeación estratégica supone que la planeación recaiga únicamente en los planeadores, lo cual resulta con hermosos planes que poco se llevan a cabo en la organización.

Finalmente, la gestión estratégica es el cuarto paradigma que se fundamente en el poder de los colaboradores y busca que la gerencia o los líderes generen desde sus propias áreas, las estrategias de la organización para para sobrevivir y ser competitivas a corto, mediano y largo plazo. El equipo de colaboradores define los lineamientos y estrategias de forma democrática y participativa para lograr los objetivos y responder a la visión y la misión de la organización.

La gestión estratégica puede definirse como "la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere la organización para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo" (Betancourt, 2002, p. 28).

Gestión estratégica de la Responsabilidad Social

A partir de definir la gestión estratégica se deduce que la gestión estratégica de la Responsabilidad Social es la habilidad de la gerencia de crear estrategias de Responsabilidad Social, de implementarlas y evaluarlas para que la organización prevalezca en el corto, mediano y largo plazo.

Esta gestión integra la misión, visión, valores y los objetivos de la organización con la Responsabilidad Social (RS) y los resultados se evalúan en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, estos elementos fundantes de la organización son parte esencial de la estrategia ya que reflejan las principales finalidades de la organización y su posición adoptada con respecto a sus grupos de interés que será visible en sus políticas de Responsabilidad Social.

Dicho sea de paso, la razón de ser de toda organización debe ser una finalidad social por sobre la finalidad lucrativa ya que el surgimiento de toda

organización es el de satisfacer alguna de las necesidades de la sociedad a través de brindar servicios y/o productos. Desde esta perspectiva, la ética organizacional juega un papel fundamental en la gestión estratégica de la Responsabilidad Social.

En ese mismo sentido, el sujeto individual (colaborador) que conforma al sujeto colectivo (organización) debe perseguir finalidades afines y compartir los mismos principios y valores para evitar conflictos de intereses y desajustes entre los fines personales y los organizacionales. Es decir, la ética del sujeto individual como la ética del sujeto colectivo favorecerá la Responsabilidad Social ya que son estos sujetos quienes adoptarán la gestión estratégica de la Responsabilidad Social.

Por su parte, Valarezo y Túñez (2014) validaron entre expertos temáticos un proceso de gestión de RSU que describen en las siguientes fases:

1. Conocer, discutir y decidir si se iniciará el proceso de gestión de la Responsabilidad Social a nivel gerencial. En esta fase se incorpora la RSU a la identidad de la universidad.

2. Auto diagnosticar el estatus de la universidad respecto a sus actividades, impactos y cómo es percibida socialmente. Aquí se incluyen los diferentes intereses de los grupos de interés y su afinidad con las preferencias institucionales.

3. Realizar una planeación estratégica de un modelo de gestión socialmente responsable de acuerdo con el plan estratégico de la Universidad.

4. Comunicar, capacitar y motivar a todos los colaboradores de la organización sobre el modelo que se va a implementar.

5. Realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa permanente.

6. Comunicar al exterior de la universidad de la gestión socialmente responsable que se lleva a cabo. Se pueden realizar memorias o informes que denoten transparencia.

7. Efectuar auditorías externas que validen el modelo y hallen áreas de oportunidad.

A continuación, se presenta un esquema que ilustra el proceso en términos generales, de la gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Este proceso comienza con la socialización de la RSU entre la gerencia para que ésta decida gestionarla y posteriormente diagnosticarla en la organización. Consecutivamente, se procede con la elaboración de planes estratégicos para que la organización sea socialmente responsable; después, se capacita al personal interno para que se sensibilice y motive a ejecutar dichos planes; posteriormente se implementan tales planes y se evalúa todo el proceso. Al final, se comunican los resultados e impactos a todas las partes interesadas y se comienza un nuevo ciclo con miras a mejorar cada vez más la RSU de la organización.

Gráfica 1: *Proceso de gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria.*
Fuente: *Elaboración propia.*

Este proceso de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) tiene particularmente dos fases que ameritan, por su importancia, que se describan detalladamente: la fase diagnóstica (2) y la evaluativa (6). La especial consideración para estas fases se debe, sobre todo, a que la RSU es la gestión ética e inteligente de los impactos organizacionales, educativos, cognitivos y sociales de la universidad y, estos impactos deben medirse al inicio (diagnóstico) y al final del proceso (evaluación) para comparar el antes y el después de haber gestionado la RSU; es decir, valorar el grado de mejora de los impactos positivos y la disminución de los negativos del quehacer universitario.

Medición de la Responsabilidad Social Universitaria: El diagnóstico y la evaluación

La medición de impactos fundamental para la Responsabilidad Social, sin embargo, está vigente la discusión sobre las soluciones metodológicas realmente miden el impacto de las organizaciones (Garriga, 2013). Dicha autora afirma que medir el impacto social es medir cómo se ha modificado la calidad de vida de las personas y su bienestar a causa de la acción o acciones emprendidas.

La medición de impacto debe determinar si las acciones emprendidas produjeron los efectos deseados en las personas, en el entorno o en la comunidad. Estudios de este tipo ayudan a develar los efectos positivos o negativos no previstos en los beneficiarios (Bello, 2009).

Hoy en día muchas organizaciones miden su impacto social con indicadores estandarizados como los sistemas de calidad ISO 14000 o ISO 26000 o el Global Reporting Initiative (GRI) o a través de las iniciativas de SROI o de BGM. Sin embargo, estos indicadores reportan cierta numeralia como la cantidad de beneficiarios o de presupuesto invertido y en realidad solo representan las actividades o resultados inmediatos, pero no necesariamente se traducen en impactos (Garriga, 2013).

Por ello, el desafío para las universidades está en identificar y medir con claridad los impactos de su quehacer para cada una de las funciones universitarias, no tanto con la perspectiva empresarial planteada por el formato del Global Report Iniciative (GRI), o del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) u otros instrumentos, sino más bien con una estructura de indicadores ad hoc para las Instituciones de Educación Superior (IES) (Gaete, 2011).

Todos los autores consultados coinciden en que el impacto implica cambios entre el antes y el después de la intervención de un proyecto o programa y que pueden ser negativos o positivos, que esos cambios pueden medirse a mediano y largo plazo en las percepciones de las personas que los experimentan (Franks, 2012).

De aquí se deriva la metodología y pertinencia de diagnosticar y evaluar en el proceso de gestión estratégica de la RSU que previamente se describió. Para estas fases es importante la clasificación de Vallaeys (2017) en Aristizábal,

González, Durán y Bolívar (2012) para identificar los impactos que la universidad ocasiona, a través de su operación cotidiana, en su entorno. Dichos impactos se pueden clasificar como a continuación se muestra:

> 1. Impactos organizacionales: son los generados por la gestión interna de la actividad de la universidad, como las políticas de adquisición de insumos, derechos a los trabajadores, políticas del desarrollo del personal, etc.
>
> 2. Impactos cognitivos: Se derivan de la investigación universitaria y de la gestión social del conocimiento.
>
> 3. Impactos Sociales-ambientales: Pueden ser las actividades de incidencia social, los proyectos comunitarios, voluntariados, campus sustentable, gestión de residuos, entre otros impactos que surgen de la búsqueda de la construcción de capital social y del cuidado del medio ambiente.
>
> 4. Educativos: Sobretodo recae en la docencia que forma al estudiantado con criticidad, creatividad, capacidad de servicio y en ciudadanía.

Otro elemento que se debe considerar en estas fases es que las evaluaciones, en primer lugar, sean democráticas o participativas (de Sousa, 2007) ya que de este tipo de evaluación emergen criterios de evaluación interna que permite prepararse adecuadamente para auditorías externas y bajo los principios de autogestión, auto legislación y auto vigilancia. "Solamente estos principios garantizan que la autoevaluación participativa no se transforme en una auto contemplación narcisista o en intercambio de favores evaluativos." (p.88).

También es fundamental que la evaluación la realicen los grupos de interés de la Universidad ya que:

> "La universidad sólo se legitima si responde a las demandas y necesidades sociales para las que ha sido creada y que justifican su existencia y su dimensión social. Si se pierden o se anulan los sensores de la universidad ante las demandas y necesidades sociales, la toma de decisiones comienza a estar determinada básicamente por el juego político interno y por una lógica de intereses corporativistas y de juegos de poder entre los diferentes grupos de la propia institución" (Gaete, 2010, p. 31).

Por lo tanto, los grupos de interés como legitimadores de la universidad, son quienes deben participar en la evaluación de los proyectos universitarios; por ello, resulta fundamental la inclusión de todos los grupos de interés en los procesos para atender sus intereses, expectativas y demandas.

En ese mismo sentido, de Sousa (2007), sugiere un modelo de evaluación pluriuniversitario, es decir, de un conocimiento contextualizado donde participen como usuarios y coproductores de éste los ciudadanos y comunidades bajo reglas que hagan más transparentes las relaciones entre la universidad y el medio social y legitimen las decisiones tomadas en su entorno.

Comunicación: Rendición de cuentas y transparencia

La rendición de cuentas y la transparencia juegan un papel fundamental en los procesos evaluativos y van de la mano. La rendición de cuentas tiene que ver con la obligación de informar detalladamente a los grupos de interés y asumir responsabilidades (Gordon, 2011).

Dicha autora afirma que rendir cuentas implica tres dimensiones:

1. Informativa: Se refiere a dar a conocer determinadas acciones o resultados.

2. Explicativa: Es dar razones de lo que se ha realizado.

3. De evaluación: Se reconoce lo que se hizo correctamente y se cuestionan lo errores.

La rendición de cuentas puede abarcar la pertinencia de las acciones en congruencia con los objetivos formulados o puede ser de carácter administrativo o incluso incluir los estándares de profesionalismo en las actividades realizadas; puede ser de tipo financiero y de carácter legal.

Existen cuatro mecanismos centrales de la rendición de cuentas de organizaciones que Gordon (2011) identifica:

a) Los mecanismos de transparencia: Favorecen el intercambio de datos entre las organizaciones y las partes interesadas mediante informes y sistemas de información.

b) Los mecanismos participativos: Ayudan a que las partes interesadas internas y externas de la organización se involucren en las decisiones. Pueden ser juntas directivas participativas.

c) Los mecanismos de evaluación: Facultan la valoración, comentarios y juicios de actividades, rendimientos, resultados e impactos sobre el trabajo. Las auditorías y los sistemas de evaluación son ejemplos de estos mecanismos.

d) Los mecanismos de reclamo y compensación o reparación: Ayudan a averiguar el desempeño de las organizaciones y a sancionar o a reparar las fallas.

El mecanismo medular es el que tiene que ver con la transparencia porque de éste depende que los otros mecanismos se realicen; no obstante, no sustituye a ninguno de los otros ya que la transparencia por sí sola no es equivalente de la rendición de cuentas (Gordon, 2011).

La fase de comunicación se entrelaza con la evaluación ya que no puede haber evaluación si la organización no cuenta con mecanismos de transparencia, ni de participación, ni de evaluación e incluso de reclamo.

Con esta fase del proceso concluye la gestión de la RSU y recomienza un proceso de mejora continua.

Apuntes finales

La Universidad debe, no solo emprender prácticas socialmente responsables, sino gestionarlas estratégicamente. Esto es incorporar la Responsabilidad Social en toda acción universitaria y en cada una de sus dimensiones (social, ambiental, organizacional, educativa, y cognoscitiva), articular todas las acciones universitarias y "manejarlas" holísticamente, planificarlas, implementarlas, organizarlas, controlarlas y evaluarlas.

El proceso de gestión de la RSU implica, poner en todo momento y al centro a las personas y bajo una perspectiva de sustentabilidad. Ello requiere innovar en cada una de las dimensiones universitarias; es decir, de repensar las maneras en que la universidad pueda realizar sus funciones sustantivas de formación, investigación, extensión y gestión desde una mirada de Responsabilidad Social.

En ese sentido, Vallaeys (2018) propone una serie de elementos que se deben considerar en cada una de las dimensiones del quehacer universitario y de las cuales pueden desprenderse metas, indicadores, actividades y demás instrumentos que atraviesen todo el proceso de gestión estratégica de la RSU. Los elementos de las dimensiones universitarias son:

Dimensión Educativa:

- Promover una nueva formación de ciudadanos con una consciencia y ética global planetaria y con competencias para el cuidado de la vida, de cooperación y solidaridad.

- Favorecer aprendizajes basados en proyectos sociales.

- Incluir en los planes curriculares los objetivos de desarrollo sustentable.

- Diseñar mallas con actores externos.

Dimensión Cognoscitiva:

- Incorporar y aprovechar todos los conocimientos que hoy están al margen del conocimiento científico.

- Realizar investigaciones inter y transdisciplinares en, con y para la comunidad.

- Difundir el conocimiento con mecanismos inclusivos y democráticos.

Dimensión Organizacional:

- Generar redes de colaboración más que pirámides de jerarquías. Desarrollar liderazgos con competencias acordes a estas nuevas estructuras de interconexión territorial.

- Contar con un campus ecológico y procedimientos sustentables.

- Establecer una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia.

- Mantener un buen clima laboral.

Dimensión Socio-ambiental:

- Emprender proyectos de incidencia social junto con los gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, empresas y demás actores clave en el desarrollo regional.

- Co-creados, duraderos y con impacto.

- Integrar a estos proyectos la formación e investigación.

Será importante poner en práctica y de manera personalizada estos elementos para posteriormente estudiar las experiencias resultantes de su implementación. No se debe perder de vista que las maneras en que se realicen cada uno de los procesos inmersos en la gestión de la RSU implican una diversidad de acciones que deben converger con la finalidad de esta gestión, la cual es caminar hacia la mejora continua para alcanzar un desarrollo sustentable.

Es prescindible comenzar inmediatamente esta transformación en las universidades de América Latina. Urge revertir los impactos que la humanidad ha provocado en tan solo un abrir y cerrar de ojos si es que como especie humana deseamos superar el horizonte próximo que es la extinción.

Por lo tanto, una adecuada sensibilización y capacitación a los tomadores de decisiones de las universidades hará del proceso de gestión una gestión estratégica y exitosa que permeará en toda la organización, y que a su vez y en conjunto con otras organizaciones, hará surgir cambios significativos (ya no solo en una organización) sino en un territorio o en una región.

Esto es auténticamente una Responsabilidad Social Territorial a la que estamos llamados a alcanzar iniciando desde el interior de cada una de esas organizaciones que conforman el territorio, particularmente las universidades que, por su esencia de producir conocimiento, investigar alternativas de solución a problemáticas sociales y de extender la cultura, tienen el potencial de impulsar esta transformación social, a través de la RSU.

Referencias

Aristizábal, C., González, C., Durán, G. & Bolívar, N. (2012). Impactos de Responsabilidad Social Fundación Universitaria Monserrate. *Revista Venezolana de Gerencia,* 59(17). Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/290/29024166007.pdf

Bello, R. (2009). *Evaluación de impacto.* CEPAL. Chile. Recuperado de: http://www.eclac.org/ilpes/

Betancourt, J. (2002). Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Porlamar. Edición electrónica gratuita. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/220/

Cruz, Y. (2008). Marcos internacionales clave sobre el rol de la educación superior para el desarrollo humano y social. *La educación superior en el mundo: Educación superior, Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social / Global University Network for Innovation (GUNI).* Madrid, España: Editor Mundiprensa. Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4176946

David, F. (2011). *Strategic management. Concepts and cases.* Prentice Hall. Francis Marion University. Florence, South Carolina. Recuperado de: http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309

De Sousa, B. (2007). La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. Plural editores. Bolivia. Recuperado de: http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/universidad_siglo_xxi-.pdf

Franks, D. (2012). Evaluación del impacto social de los proyectos de recursos. *International Mining for Development Centre Mining for Development: Guide to Australian Practice International.* The University of Western Australia, the University of Queensland, Australian Government. Recuperado de: http://im4dc.org/wp-content/uploads/2012/01/UWA_1833_Paper-2_Spanish-version_Social-impactassessment-of-resource-projects.pdf

Gaete, R. (2010). Discursos de Responsabilidad Social Universitaria. El caso de las universidades de la macro zona norte de Chile pertenecientes al Consejo de Rectores. *Perfiles educativos, IISUE-UNAM,* 32(128). Recuperado de: http://

www.redalyc.org/articulo.oa?id=13212456003

Gaete, R. (2011). La Responsabilidad Social Universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación,* 355, 109–133.

Garriga, E. (2013). *Impacto Social: Un modelo en base a capacidades.* EADA Business School Barcelona, Fundación Manpower Group, Fundación SERES. Recuperado de: https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/356a6150-6f8b-40d0-82e8-7f0feb056036/Estudio_Seres_Eada_Fundaci%C3%B3nManpowerGroup.pdf?MOD=AJPERES

Gordon, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. *Revista mexicana de sociología,* 73(2), 199-229. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001&lng=es&tlng=es.

Instituto de estadística de la UNESCO (2001). *América Latina y El Caribe. Informe regional países.* Recuperado de: http://www.vitalibros.cl/catalogo_web/colecciones/300/370/americalatina.pdf

Salinas, P. (2010). *Metodología de la investigación científica.* Universidad de Los Andes Mérida, Venezuela.

Valarezo, I. & Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación,* 13. Recuperado de: http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2014/Art084-117.pdf

Vallaeys, F., de la Cruz, C. & Sasia, P. (2009). R*esponsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos.* D.F, México: Mc Graw Hill.

Vallaeys, F. (2013). *Responsabilidad Territorial: Educación para todos. Fundamentos de la Responsabilidad Social territorial en la sociedad del conocimiento.* Trabajo presentado en el Foro Regional América Latina y el Caribe "Responsabilidad Territorial, Educación para Todos" Universidad Veracruzana. Asunción, Paraguay.

Vallaeys, F. (2017). *Entrevista al Dr. Francois Vallaeys/Entrevistador: Enrique Rosano.* Estancia de investigación, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Vallaeys, F. (2018). *Sistema de gestión de la RSU.* Curso de sistema de gestión RSU. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de: http://unionursula.org/concluyo-con-exito-el-curso-de-sistema-de-gestion-rsu-revisa-los-materiales-aqui/

Valverde, J., Beita, W., Bermúdez, J. C., Pino, G., Rodríguez, G. & Sánchez, R. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Dimensiones y estudios de caso.* Dínamo Innovador. Universidad Nacional de Costa Rica, Asociación Empresarial para el Desarrollo, United Way, Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de: http://www.kerwa.ucr.ac.cr:8080/bitstream/handle/10669/661/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20Dimensiones%20y%20estudios%20de%20caso.pdf?sequence=1

COMPRENDIENDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA A TRAVÉS DE LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA•

Gustavo Henríquez Fuentes*
Álvaro Torrenegra Barros**
Nilka Robles***
Jesús Rada Llanos****

• Trabajo de investigación desarrollado en el marco de la propuesta doctoral: La Responsabilidad Social Universitaria como medio de aprendizaje organizacional: el caso de una Universidad en Colombia. Esta Investigación ha sido financiada por la Universidad del Norte, Barranquilla.

* Docente Tiempo completo Universidad Libre; Becario del doctorado en Administración Universidad del Norte. email:gustavor.henriquezf@unilibre.edu.co, grhenriquez@uninorte.edu.co

** Doctorante en Administración de la escuela de negocios Uninorte, Subdirector Sena seccional Barranquilla. email: atorrenegra@uninorte.edu.co

*** Doctora en Ciencia, Mención Gerencia (Universidad Rafael Belloso Chacín URBE). Docente de la Universidad de la Guajira, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas bloque 5, Investigadora del Grupo Aika en Riohacha la Guajira. email: nrobles@uniguajira.edu.co.

**** Docente de planta, programa de Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe, Doctorante del programa de Administración, Universidad del Norte. email: jrada@uac.edu.co.

Resumen

La Responsabilidad Social permite orientar la gestión de la Universidad hacia el cumplimiento de su Misión Institucional, una misión cargada de componentes bondadosos para la construcción de una sociedad: Preocupación y estudio de los problemas del entorno; buscar soluciones a los problemas sociales o ambientales del entorno y formar profesionales y ciudadanos de bien. Para ello es importante que la Universidad entienda la concepción de la Responsabilidad Social como un medio para gestionar sus impactos sociales y ambientales, como parte de su deuda con la sociedad. Esta investigación está basada en la revisión teórica de la Misión de las Universidades colombianas clasificadas en el índice QS de Universidades, utilizando la técnica del análisis Co-word para revisar la misión de las Universidades accedidas y comprender desde la formulación de su Misión, si son incluyentes de la Responsabilidad Social como herramienta para la gestión de sus impactos. Los resultados permiten afirmar que las universidades en Colombia que hacen parte de la muestra enfocan sus esfuerzos hacia la excelencia de la formación y la construcción de la sociedad a través de sus procesos misionales de Educación, Investigación y Extensión. Las Universidades que contemplan la Responsabilidad Social en su misión, en un gran número, no la definen como la gestión de impactos sociales y ambientales que causan sus operaciones.

Palabras claves: Responsabilidad social Universitaria (RSU); Gestión de los impactos; Universidad; Colombia.

Abstract

The Social Responsibility allows to guide the management of the University towards the fulfillment of its Institutional Mission, a mission loaded with kind components for the construction of a society: Concern and study of environmental problems; look for solutions to the social or environmental problems of the environment and train professionals and good citizens. For this it is important that the University understands the concept of Social Responsibility as a means to manage its social and environmental impacts, as part of its debt to society. This research is based on the theoretical revision of the Mission of the Colombian Universities classified in the QS index of Universities, using the Co-word analysis technique to review the mission of the Universities accessed and understand from the formulation of their Mission, if they are Inclusive of Social Responsibility as a tool for the management of its impacts. The results allow to affirm that the universities in Colombia that are part of the sample focus their efforts towards

the excellence of the formation and the construction of society through their missionary processes of Education, Research and Extension. The Universities that contemplate Social Responsibility in their mission, in a large number, do not define it as the management of social and environmental impacts caused by their operations.

Keywords: University Social Responsibility (RSU); Impact management; College; Colombia.

Introducción

La Responsabilidad social (en adelante RS) es una corriente del management enfocada en la preservación de los recursos económicos, sociales y ambientales alrededor de una organización; además de su manejo ético por parte de las directivas. Tiene diferentes miradas dependiendo el investigador. Algunos (investigadores) la clasifican por fases: 1) maximización de la utilidad bajo un marco normativo; 2) una segunda fase que sustentada en la base de la confianza con los Stakeholders por medio de la gestión gerencial; y 3) la tercera fase que contempla las responsabilidades de una empresa con la promoción de la calidad de vida, la preservación del medio ambiente, ayudar a luchar contra la pobreza y satisfacer necesidades provisionando productos a la sociedad (Hay y Gray, 1974). Carroll (1999), propone lo que llama la pirámide de la RS. Está conformada por 4 niveles o componentes: Responsabilidades de tipo económico, Responsabilidades Legales, Responsabilidad con la ética y las Responsabilidades filantrópicas. La RS es agrupada en teorías instrumentales, sociales, políticas, integradoras y teorías sobre la ética y la moral en los negocios (Garriga & Melé, 2004).

La taxonomía continúa con dimensiones, categorías, factores y variables de la RS, y sobre algunas de estas clasificaciones, se hablará en el capítulo 1. Se opta por concentrarse en la base, en el significado de la RS como herramienta de gestión, ya que uno de los propósitos de esta investigación gira en torno a la concepción de la RS como una herramienta para gestionar los impactos que las organizaciones tienen en la sociedad (Vallaeys, 2008; Vallaeys, Sasia & de la Cruz, 2009; ISO, 2010). La Responsabilidad social universitaria (en adelante RSU), se desprende de la RS como una rama de esta que propone que las Universidades deben hacerse cargo de sus impactos en la sociedad. En países como Perú, por ejemplo, existe la ley universitaria 30220, la cual está obligando a las Universidades a ajustar sus rutinas, procedimientos y planear alrededor de la gestión de sus impactos para garantizar la sostenibilidad de su sociedad. Se están dando los pasos hacia una RS obligatoria para las organizaciones.

El objetivo de este estudio es comprender desde la formulación de la misión de las 30 Universidades de Colombia mejor clasificadas en el índice QS, si estas incluyen la Responsabilidad Social como herramienta para la gestión de sus impactos. Se desarrolla la metodología del análisis documental a través de la herramienta voyant tools para la comprensión del significado de las misiones desde la base de un análisis de co-ocurrencia. Los resultados demuestran que algunas Universidades son incluyentes de la RS como un

componente estratégico, y qué mejor forma que incorporarlo en la misión. Otras, basan sus operaciones en la excelencia académica e investigativa y la formación de profesionales comprometidas. Un grupo de universidades declara su preocupación por la preservación de recursos naturales, su compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social; no obstante, la gestión de los impactos no es la bandera a seguir en la concepción de la RSU en las Universidades de Colombia que han sido objeto de estudio de esta investigación.

1. La Responsabilidad Social. Una Herramienta en la Gestión Organizacional

Más allá de ser una teoría, la RS (en adelante RS) debe ser considerada como un medio que apoya la gestión de las directivas de una organización. No existe una definición común a la RS actualmente, sin embargo, existen rasgos semejantes dependiendo si se mira desde el punto de vista de las teorías instrumentales, políticas, integradoras, utilitarias, directivas, relacionales, éticas, o desde la gestión de los impactos. Las teorías instrumentales se concentran en conseguir objetivos económicos mediante actividades sociales; las teorías políticas se centran en el uso responsable del poder comercial en la arena política; las integradoras se orientan hacia la integración de las demandas sociales de los Stakeholders; y las teorías éticas, en hacer lo correcto para conseguir una buena sociedad (Garriga y Melé, 2004; Gaete, 2011; Garzón, 2017). La RS tiene un amplio espectro de utilización.

La RS puede ser clasificada en tres categorías: Utilitarias, directivas y relacionales. La primera clasificación (Utilitarias) enfocada en maximizar las utilidades, la segunda categoría (directivas) centrada en los impactos de la RS en la toma de decisiones y la clasificación de las teorías relacionales, donde la relación de la empresa con los agentes externos y su exterior son el centro de análisis (Secchi, 2007; Gaete, 2011). La RS ha sido comprendida además como la teoría de la gestión de impactos, explicando la RS como la responsabilidad de hacerse cargo de los impactos sociales y ambientales causados por la actividad de la organización a través de la movilización de recursos para disminuir los impactos negativos y maximizar los positivos (ISO 2010; Vallaeys 2014, Henríquez et., al, 2018). En este orden de ideas, los directivos de una organización diseñan proyectos para minimizar los impactos negativos o potenciar los impactos positivos de las operaciones de la empresa, pero deben empezar siendo sinceras con las comunidades, dando a conocer las actividades de la empresa (Chacón y Rugel, 2018). Es una gestión basada en la confianza y la credibilidad.

Desde la perspectiva de la ética puede ser entendida como un compromiso voluntario adquirido mediante patrones de conducta, acciones responsables y compromisos éticos. Es una gestión ética y moral que moviliza recursos para gestionar impactos sociales y ambientales (Cardona & Hernández, 2011; Henríquez et., al, 2018). Debe la universidad promover la construcción de una sociedad consciente no solo con el presente, sino con el futuro; donde la reflexión, desde la ética ciudadana, es fundamental (Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, 2018). Se debe comprometer a toda la comunidad Universitaria en este formato de gestión, pero es la participación de la ciudadanía de forma activa la que permite dar credibilidad al modelo.

La diversidad de la RS en cuanto a su definición puede ser entendida desde su amplitud basada en la gestión ética y moral de los recursos (hacer lo correcto con los recursos correctos empleándolos de forma correcta), para preservar el medio ambiente de la actividad humana comercial e industrial, logrando, la sostenibilidad del modelo económico de la organización.

2. La responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad social universitaria (en adelante RSU) tiene múltiples significaciones al igual que la RS. Ha sido vista desde el acercamiento a los Stakeholders, como medio para gestionar la huella social y ambiental de la Universidad y cómo promotora de ética y transparencia en la gestión universitaria. La RSU tiene su seno en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y este a su vez se deriva de enfoques filosóficos y humanistas del siglo XIV sobre la forma adecuada de vivir en sociedad (Pérez et al., 2018). Se consolida posteriormente (RSU) en el siglo XX, desde la preocupación de los países sobre el impacto del hombre y las empresas en el planeta, orientando a la Universidad en lo que respecta con la formación de ciudadanos responsables por la construcción de una sociedad igualitaria, libre, justa, solidaria y pacífica (Pérez et al., 2018; Herrera, 2010).

La Unesco planteó a finales del siglo XX, que la Universidad basada en su rol de generadora y transmisora de conocimiento científico, debía asumir una mayor responsabilidad social dentro de la sociedad del conocimiento (Gaete, 2015). Iniciativas de la red de universidades jesuitas AUSJAL, red universitaria chilena o del Banco interamericano de desarrollo, permitieron el desarrollo de la RSU (Vallaeys, 2018). Pero a ciencia cierta, ¿Qué significado tiene el ser Responsable socialmente? ¿Cómo debe ser entendida por la sociedad una Universidad que dice ser Responsable socialmente? Estos y otros interrogantes surgen en las

discusiones sobre estas prácticas que apoyan los esfuerzos por una gestión ética de los recursos que administra la Universidad, que, además, comienza a influir en la ley para el bienestar de una sociedad perenne (Ley 30220, 2014; Vallaeys, 2018).

La RSU es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional; significa gestionar los impactos de la Universidad en todos sus ámbitos enfocándose en el desarrollo sostenible de la sociedad, convocando a implementar políticas y programas que transformen la institución (Ley 30220, 2014; Vallaeys, 2018). La gestión de impactos es la base de esta filosofía administrativa.

La construcción social de la RSU está fuertemente orientada por la conexión del quehacer universitario con las necesidades y problemáticas locales del territorio en donde la universidad se encuentra inserta (Gaete, 2015). La Universidad se debe a su comunidad, al entorno que la rodea y los Stakeholders que esperan comportamientos y logros de la Universidad que acerquen a la sociedad a una mejor construcción de sus cimientos. La RSU es una obligación de las IES para impartir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, a través de sus procesos medulares para contribuir con el desarrollo de la sociedad (Urdaneta, Cova, Chirinos & González, 2016).

La concepción misma de la RSU está basada en la necesidad de lograr un mundo mejor a través de la gestión de los profesionales formados en sus lugares de trabajo, a través de investigaciones pertinentes con la problemática social. Son las prácticas de Responsabilidad Social, mecanismos y estrategias que ayudan a la transformación de la sociedad a partir de la construcción de escenarios (Díaz & Martínez, 2016). Es una deuda que tiene la educación superior con la sociedad en la cual está inmersa, y porque no, con la aldea global brindando respuesta a las exigencias de una sociedad perdurable.

La construcción de un mundo mejor, de una sociedad mejor demanda acciones por la preservación del medio ambiente, ya que sin recursos, hombres y animales no tendríamos la capacidad de sobrevivir. Agua, aire limpio, comida y un medio ambiente sano son necesarios para garantizar un mundo sostenible. La comunidad científica internacional y el grupo intergubernamental de expertos sobre el cambio climático (Ipcc en adelante), comisión de expertos creada por la Organización de Naciones Unidas para monitorear los cambios climáticos, han expresado su preocupación por el crecimiento de la población

mundial, la disminución del número de animales, la reducción de la cantidad de agua dulce, el aumento de zonas muertas en el océano, la pérdida de millones de acres de bosques y el aumento del calentamiento global cercano a 1.5 grados en la temperatura global reflejado en condiciones meteorológicas más extremas, crecientes niveles del mar (Ecoosfera, 2018; Ipcc, 2018). Los riesgos para la sostenibilidad del planeta en lo que respecta a la sociedad y medio ambiente se resumirían en sequías extremas e incendios forestales, inundaciones y escasez de comida para millones como consecuencia del calentamiento global (Ipcc, 2018). Para Colombia el tema medio ambiental es de vital importancia ya que el cambio climático trae consigo amenazas, beneficios, riesgos y oportunidades (Mejía, 2005). Nuestra existencia se ve amenazada y urgen las medidas de toda la sociedad en general.

La emergencia social de soluciones a problemas de las personas induce a que las Instituciones de Educación Superior deban asumir su responsabilidad en ese proceso, influenciando su práctica de gestión y comprometiéndose, por medio de su visión, misión y documentos institucionales como el PDI (De Marco, Fanfa & Pinto, 2018). Puede decirse que la RSU es la esencia de las Universidades, las cuales proponen como su principal producto, la generación de egresados comprometidos con la problemática de su entorno; profesionales éticos en el desarrollo de su vida profesional y transparentes en la rendición de cuentas a la sociedad. La sociedad actual demanda que las Universidades compatibilicen su funcionamiento con los intereses y necesidades de los actores sociales que adquieren la condición de partes interesadas en la misión de las universidades (Gaete, 2015). La RSU es parte de la naturaleza de la universidad, está en su misión (Hernández, Alvarado & Luna, 2015). Como el conjunto de acciones realizadas por la universidad para implementar su proyecto educativo, en la RSU es evidente la relación entre la misión, visión y valores con la búsqueda de una sociedad justa, equilibrada y solidaria (Hernández, Alvarado & Luna, 2015).

Es por ello que, la comprensión de la RS como elemento clave de la misión de la Universidad es una prioridad para esta investigación. Que tan comprometida está la universidad en cabeza de sus directivas para proponer soluciones a los problemas sociales y medioambientales, para formar profesionales y ciudadanos de bien comprometidos con la sostenibilidad del mundo y la administración de recursos de forma ética, haciendo lo correcto y poniendo los intereses de la sociedad por encima de los personales. Esta investigación en un esfuerzo por comprender ¿Cómo las Universidades en Colombia mejor ranqueadas en el índice QS, incorporan la Responsabilidad Social como parte misional de su vida diaria?

3. Metodología

La investigación es de tipo descriptivo-explicativo, basada en un estudio bibliográfico documental sobre la declaratoria misional de las Universidades de Colombia clasificadas en el ranking QS. El análisis es incluyente de bases de revistas científicas e indexadas bajo arbitramento como en Redalyc, Scopus, Scielo, Google académico y libros sobre el tema para la comprensión teórica y conceptual del tema. El objetivo principal de la investigación es conocer si las Universidades en Colombia, incorporan la Responsabilidad Social desde la declaratoria de su misión. Conocer el rol de la RS en la misión de las 30 Universidades de Colombia que se encuentran mejor clasificadas en el índice QS de Universidades permitirá conocer si es parte de la estrategia de este grupo de universidades analizadas, como entienden el concepto de Responsabilidad Social y de qué manera lo declara. Un segundo objetivo consiste en comprender la manera en que las Universidades en Colombia, entienden y practican la Responsabilidad Social.

Para el análisis se accede a la página web de las Universidades para dirigirse a la Misión, la cual es tomada para ser analizada en conjunto con la misión de todas las Universidades accedidas para este fin. Una vez registradas las observaciones relevantes se registran en una tabla diseñada para este fin, donde se acompañará del escalafón de la Universidad en el mencionado índice. En la tabla 1 se recoge la declaración de la misión de las Universidades que hacen parte de la población objeto de estudio. La muestra consiste en las 30 universidades mejor clasificadas de acuerdo con el escalafón QS de Colombia.

Tabla 1
Declaratoria de Misión de las 30 Universidades mejor escalafonadas de Colombia de acuerdo con el índice QS[1]

Escalafón	Misión de la Universidad
8	La [...] es una institución autónoma, independiente e innovadora que propicia el pluralismo, la tolerancia y el respeto de las ideas; que busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética para afianzar en ellos la conciencia de sus responsabilidades sociales y cívicas, así como su compromiso con el entorno. Cuenta con estudiantes que, en un ambiente de formación integral, interdisciplinaria y flexible, son el principal agente de su proceso educativo. Facilita que su cuerpo profesoral, altamente capacitado, desarrolle un proyecto de vida académica y profesional sobresaliente, para lo cual apoya una actividad investigativa que contribuye al desarrollo del país y a su proyección internacional.

1 Se elimina el nombre de la Universidad, institución o fundación.

11	Como Universidad de la nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa.
17	Somos una universidad pública que en ejercicio pleno de su autonomía se compromete con la formación integral del talento humano, con criterios de excelencia, la generación y difusión del conocimiento en los diversos campos del saber y la preservación y revitalización del patrimonio cultural.
20	La [...] es una institución católica de educación superior, fundada y regentada por la Compañía de Jesús, comprometida con los principios educativos y las orientaciones de la entidad fundadora. Ejerce la docencia, la investigación y el servicio con excelencia, como universidad integrada a un país de regiones, con perspectiva global e interdisciplinar, y se propone: -la formación integral de personas que sobresalgan por su alta calidad humana, ética, académica, profesional y por su responsabilidad social; y, - la creación y el desarrollo de conocimiento y de cultura en una perspectiva crítica e innovadora, para el logro de una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana.
46	Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad.
63	La [...] tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática.
71	Contribuimos al desarrollo sostenible de la humanidad mediante la oferta de programas que estimulen el aprendizaje a lo largo de la vida, promuevan el descubrimiento y la creación y propicien la interacción con el entorno, dentro de un espíritu de integridad, excelencia, pluralismo e inclusión.
73	Formar profesionales en filosofía y ciencias humanas con inspiración cristiana del hombre y el mundo, mediante la docencia, la investigación y la proyección social con enfoque integral y multidisciplinar.
78	La [...] es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad. Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo. Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.

89	La [...] acorde con los principios, valores y objetivos que la guían desde su creación, tiene como misión la formación integral de la persona en el plano de la educación superior, y la contribución, mediante su presencia institucional en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, especialmente de la Región Caribe colombiana. La Fundación cumple esta labor universitaria tanto en la modalidad de pregrado como en la formación avanzada, caracterizándose su quehacer por un amplio contenido social y humanístico, y por el énfasis en la fundamentación científica e investigativa para responder a los requerimientos del progreso de la ciencia y a las necesidades sociales de la región y del país. Busca la Institución formar a sus estudiantes como personas pensantes, analíticas y de sólidos principios éticos, que conciban ideas innovadoras a fin de que participen de manera activa, emprendedora, responsable, honesta, crítica y pragmática en el proceso de desarrollo social, económico, político y cultural de la comunidad. La Universidad propende porque la formación que en ella se imparte se realice con profesorado idóneo, calificado y con profunda vocación académica. Para apoyarlos en esa tarea, está decidida a contar con los métodos de enseñanza, de investigación y de extensión más adecuados y avanzados de la educación superior contemporánea. En este sentido, la ciencia, la tecnología, las humanidades y las artes seguirán siendo los ejes institucionales distintivos para la formación del estudiante. Presente en la vida de la comunidad mediante el ejercicio de sus funciones académicas (docencia, investigación, extensión y servicios al sector externo), la Universidad [...] procura que sus directivos, profesores, estudiantes y exalumnos se mantengan en permanente estudio, análisis e investigación de los problemas concretos de la comunidad en que se encuentran. Nuestra institución está comprometida desde sus orígenes, en el presente y hacia el futuro, con todas las dimensiones del desarrollo social, económico, político, ambiental y cultural, con responsabilidad social, manteniéndose en su lugar propio de inserción en la sociedad, que es el académico.
93	Como institución de educación superior dedicada a la enseñanza e investigación en Ciencias Sociales, con una concepción humanística, la [...] promueve y practica un absoluto respeto por la vida. Su actividad se desarrolla dentro de una filosofía pluralista, abierta a todas las corrientes del pensamiento, ajena al dogmatismo y respetuosa de todos los credos religiosos e ideologías políticas. La Universidad promueve la tolerancia como fórmula para alcanzar la paz y el progreso dentro de la heterogeneidad, acoge a estudiantes de todas las regiones del país y considera a la diversidad como una de sus mayores riquezas. El [...] tiene confianza y optimismo en la viabilidad de Colombia como nación y trabaja por la reafirmación de la identidad nacional; apoya la integración con los países de América Latina como garantía de una presencia significativa en el concierto internacional y estimula la cooperación con universidades de todo el mundo para mantenerse en contacto con la cultura universal y actualizada frente al avance de las ciencias. Dentro del espíritu liberal que la anima, la [...] persigue el ideal de la libertad como derecho inalienable del ser humano; tiene fe en la democracia; lucha por el perfeccionamiento del Estado Social de Derecho, en la búsqueda de la igualdad en los planos social y económico, y del respeto por los Derechos Fundamentales. Asimismo, ha procurado siempre la formación integral de sus alumnos: busca forjar verdaderos ciudadanos conscientes de sus compromisos para con la nación; personas íntegras, con independencia de carácter y practicantes de una ética cívica intachable, pública y privada; profesionales solidarios, auténticos, austeros, dotados con criterio, capaces de resistir la intimidación, enfrentar la corrupción y contribuir al rescate de la dignidad de la patria
96	La [...] tiene como misión la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda constante de la verdad, en los procesos de docencia, investigación, proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano, para el bien de la sociedad.

118	Aprendemos a conocer y actuar para construir un mundo mejor
151 - 160	Desde el enfoque Bio - Psico-Social y Cultural, la [...] asume su compromiso con el país teniendo como imperativo supremo la promoción de la dignidad de la persona humana en su integralidad. Sus máximos esfuerzos se concretan en ofrecer las condiciones propias para facilitar el desarrollo de los valores Ético-Morales, Estéticos, Históricos y TecnoCientíficos enraizados en la cultura de vida, su calidad y su sentido. Lo anterior, en la perspectiva de la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa, pacífica y la afirmación de un ser humano responsable, parte constitutiva de la naturaleza y de sus ecosistemas. Receptor y constructor crítico de los procesos globales de la cultura.
161-170	La Fundación [...] es una institución de carácter pluralista, que busca la formación de profesionales éticos, competentes, críticos y creativos, que asuman su compromiso con la sociedad con clara conciencia de respeto por los seres humanos y sus derechos, por el medio ambiente y contribuyan al bien común y al desarrollo social, cultural, empresarial, científico y estético en el contexto internacional, con fundamento en los ideales de la Expedición Botánica.
171-180	La [...] es una institución pública de educación superior que forma integralmente personas capaces de interactuar en un mundo globalizado, desde el campo de las ciencias básicas, asociadas a la producción agroindustrial, las ingenierías, las ciencias sociales, humanas, la educación y la salud; genera conocimiento en ciencia, tecnología, arte y cultura y contribuye al desarrollo humano y a la sostenibilidad ambiental de la región y del país.
181-190	La [...], fundamentada en su lema ciencia y libertad y comprometida con la excelencia académica, tiene como misión la formación integral, la generación de conocimiento y la promoción de la cultura en un ambiente crítico de innovación e inclusión, para contribuir a la solución de problemas, mediante el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, en su entorno local, regional, nacional e internacional.
201-250	La [...] es una institución privada, de educación superior, sin fines lucrativos, cuya misión es la formación integral de profesionales de la más alta calidad en sus programas de pregrado y postgrado, el fomento a la investigación y la interacción con el entorno, con lo cual procura el desarrollo tecnológico, económico, cultural y social de la nación. Como comunidad académica propicia la visión global, la internacionalización, la creatividad, el trabajo en equipo, el mejoramiento de la calidad de vida y el respeto por el medio natural, atendiendo los principios de la ética y la justicia.
201-250	La [...] como institución de educación superior en claro compromiso con el país se ha propuesto la misión: Formar ciudadanos idóneos y competitivos, éticos y humanistas, con pensamiento autónomo y crítico, y personas altamente calificadas y comprometidas con los procesos de transformación positiva del país, fundamentados en la incorporación, difusión, generación e innovación del conocimiento universal. Ejercer liderazgo educativo e investigativo, en ciencias, artes y tecnología, acorde con los procesos de globalización y adelantos científicos, que responda a los desafíos provenientes de los cambios locales, regionales, nacionales e internacionales. Contribuir a la calidad y excelencia del talento humano mediante la formación académica e investigativa rigurosa que posibilite la creación y consolidación de grupos de investigadores que orienten el desarrollo científico, tecnológico, y artístico. Contribuir a la democratización del conocimiento y promover la igualdad de oportunidades no sólo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación mediante la descentralización, la ampliación de la oferta educativa, la diversificación de programas, la generación de mecanismos de financiación y el establecimiento de sistemas de información. Establecer los canales de comunicación con las comunidades y con sus líderes y gobernantes para realizar trabajos conjuntos que permitan la resolución de problemas, el mejoramiento de la calidad de vida y la generación de proyectos que procuren la satisfacción de las necesidades y anhelos de cambio. Identificar nuevos escenarios, metas y perspectivas que permitan vislumbrar un proyecto futuro de localidad, región y país y trabajar para su realización.

201-250	La [...] es una institución de educación superior que, comprometida con la excelencia, adelanta acciones en docencia, investigación y extensión con el propósito de aportar al desarrollo de la sociedad y a la formación de seres humanos libres, autónomos, éticos, científicos y competentes en un mundo globalizado.
201-250	La [...], en cumplimiento de la función social que corresponde a su naturaleza pública, tiene la misión de generar, apropiar, difundir y aplicar conocimientos, mediante procesos curriculares, investigativos y de proyección, para contribuir a formar integralmente ciudadanos útiles a la sociedad, aportar soluciones a los problemas regionales y nacionales y contribuir al desarrollo sustentable y a la integración del centro-occidente colombiano.
201-250	La [...], como institución pública, mediante el cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, y su proceso de internacionalización, forma profesionales competentes en distintas áreas del conocimiento, con fundamentación científica, humanística, ética, cultural y axiológica. Esto les permite ejercer una ciudadanía responsable, contribuir con la transformación social, y liderar procesos de desarrollo empresarial, ambiental y cultural en los contextos de su acción institucional.
201-250	La misión de la [...] es educar de manera integral y generar conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país. Por esta razón participa activamente en la construcción de una sociedad justa y en paz mediante la formación de profesionales que por su conocimiento, sus valores, su capacidad de trabajo colegiado, su sensibilidad social y su sentido de pertenencia contribuyen a la búsqueda de la equidad, de la defensa de la vida y del desarrollo humano integral y sustentable.
201-250	La [...] es una institución de educación superior pública, autónoma, del orden nacional, creada en los orígenes de la República de Colombia. La [...], fundada en su tradición y legado histórico, es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa.
201-250	La Universidad forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno. La [...] genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social.
201-250	La Misión de la [...], inspirada en el pensamiento humanista cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país.
201-250	Es una Universidad estatal Vinculada a la sociedad y economía del conocimiento en todos sus campos, creando y participando en redes y otras formas de interacción. * Es un polo de desarrollo Que crea, transforma, transfiere, contextualiza, aplica, gestiona, innova e intercambia el conocimiento en todas sus formas y expresiones, teniendo como prioridad el desarrollo sustentable en la ecorregión eje cafetero * Es una Comunidad De enseñanza, aprendizaje y práctica, que interactúa buscando el bien común, en un ambiente de participación, diálogo, con responsabilidad social y desarrollo humano, caracterizada por el pluralismo y el respeto a la diferencia, inmersa en procesos permanentes de planeación, evaluación y control. * Es una organización Que aprende y desarrolla procesos en todos los campos del saber, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad, para formar ciudadanos competentes, con ética y sentido crítico, líderes en la transformación social y económica.

	Las funciones misionales le permiten ofrecer servicios derivados de su actividad académica a los sectores público o privado en todos sus órdenes, mediante convenios o contratos para servicios técnicos, científicos, artísticos, de consultoría o de cualquier tipo afín a sus objetivos misionales
251-300	La Escuela tiene como misión la formación de la persona, fundamentada en una alta preparación científica y tecnológica, armonizada con un profundo sentido de solidaridad social y un compromiso ético por parte de todos los miembros de la comunidad académica, para que su ejemplo constituya una lección de comportamiento ciudadano transmitida a la sociedad. La formación que se brinda alienta el espíritu de creatividad e innovación y se enmarca en el contexto de la realidad colombiana para que los egresados estén en capacidad de plantear soluciones autóctonas a los problemas nacionales e igualmente puedan desempeñarse con eficiencia en un mundo competitivo y globalizado. Dentro del espíritu que inspiró a sus fundadores, desarrolla las funciones de docencia, investigación y proyección social en concordancia con las normas legales y de acuerdo con la evolución del conocimiento, el progreso científico y los avances en el campo de la educación. La Escuela es un escenario abierto a las diversas corrientes de pensamiento y mantiene independencia frente a todo credo político, racial, económico o religioso y, en consecuencia, es ajena a todo interés partidista surgido de tales credos. Para alcanzar sus objetivos, la Escuela cuenta con docentes de alto nivel académico cuya labor se refleja en la excelencia de los programas y sus egresados. Como condición esencial para la convivencia ciudadana y la armonía con la naturaleza, la Escuela propicia la formación integral de la persona y fomenta en ella una actitud de respeto por la dignidad humana y por su entorno, con la convicción de que los elementos de la biosfera hacen parte de una totalidad universal cuyo equilibrio es necesario para la conservación de los ecosistemas y de la vida sobre la Tierra.
251-300	El [...], de Medellín, es una Institución Universitaria de carácter público y del orden municipal, que ofrece el servicio de educación superior para la formación integral del talento humano con excelencia en la investigación, la innovación, el desarrollo, la docencia, la extensión y la administración, que busca habilitar para la vida y el trabajo con proyección nacional e internacional desde la dignidad humana y la solidaridad, con conciencia social y ambiental
251-300	Formamos integralmente personas respetuosas de sí mismas y de los demás, con mentalidad global y emprendedora, capaces de ejercer su autonomía en el análisis y solución de las necesidades de la sociedad, apoyados en investigación y procesos innovadores y comprometidos éticamente con el desarrollo Participamos activamente como agente transforma dor en los procesos de desarrollo del país y especialmente de las regiones donde desarrollamos nuestra actividad, con un enfoque de responsabilidad social. Somos una comunidad educadora, dinamizadora del conocimiento, comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, que contribuye a la formación de personas éticas y emprendedoras, con pensamiento crítico e innovador, en un marco de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración de los autores con base en Universidad de los Andes (s.f), Universidad de la Salle (s.f); Universidad del Cauca (s.f); Universidad del Rosario (s.f); Universidad del Valle (s.f); Universidad El Bosque (s.f); Universidad EIA (s.f); Universidad Externado de Colombia (s.f); Universidad Industrial de Santander (s.f); Universidad Nacional (s.f); Universidad Pontificia Bolivariana (s.f); Udea (s.f); Universidad del Norte (s.f); Universidad de la Sabana (s.f); Universidad Antonio Nariño (s.f); Universidad Autónoma de Bucaramanga (s.f); Universidad Autónoma de Manizales (s.f); Universidad CES (s.f); Universidad Tecnológica de Pereira (s.f); Universidad Santo Tomás (s.f); Universidad de Caldas (s.f); Universidad de Cartagena (s.f); Universidad de Córdoba (s.f); Universidad de Medellín (s.f); Pontificia Universidad Javeriana (s.f); Instituto Tecnológico Metropolitano (s.f); Icesi (s.f); Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (s.f); Escuela colombiana de Ingeniería Julio garavito (s.f); Eafit (s.f); QS World University Ranking (2018).

4. Resultado del Análisis

A través de la metodología co-word se procesa el texto, una vez eliminados los artículos y enlazadores de todos los párrafos. La herramienta utilizada para el procesamiento es la voyant tools, la cual arroja un mapa de palabras para realizar el análisis de la co-ocurrencia de palabras en la investigación documental realizada (Gráfica 1).

El resultado deja ver la comprensión de la misión de las 30 universidades. Se construye el significado de la misión de la Universidad basado en la excelencia de la formación, generación de conocimiento y procesos éticos para la construcción y desarrollo de una sociedad, un país.

Gráfica 1: Mapa de Co-ocurrencia con base en la misión de Universidades en Colombia.
Fuente: Elaborado por los autores.

Entre los factores o variables predominantes en la formulación de la misión de las universidades objeto de estudio pueden ser mencionados entre otros la innovación, el desarrollo sostenible, la excelencia, la investigación, la integridad, la educación, el conocimiento.

El análisis permite dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo las Universidades en Colombia mejor ranqueadas en el índice QS, incorporan la Responsabilidad Social como parte misional de su vida diaria? La respuesta debe ser formulada en relación con la inclusión de un grupo de universidades de este enfoque en la misión. Otras universidades optan por ser incluyentes de su preocupación medio ambiental y la formación de estudiantes éticos, de ciudadanos que construyan un país con bases sólidas,

pensando en el desarrollo. Un grupo de Universidades son incluyentes de la Responsabilidad social en la misión; no obstante, no se observa la incorporación de la RS como una filosofía que promueve la gestión de los impactos de la Universidad en la sociedad.

La piedra angular en la misión de las universidades de Colombia clasificadas en el índice QS, es la construcción de una sociedad integra, con altos estándares de excelencia y calidad en la función formación (educación). La calidad de la educación es uno de los factores más promovidos en la misión. Se refuerza en repetidas ocasiones el concepto de formación y educación, investigación, conocimiento y proyección.

Se declara un compromiso social de las universidades. Se observa una inclinación hacia la construcción de una sociedad integral con altos estándares de cultura y bases éticas, donde el desarrollo tiene un papel relevante en la misión de la universidad; no obstante, la apropiación de conocimientos científicos y la generación de responsabilidad en los procesos académicos y de docencia no se traduce en esfuerzos por la conservación ambiental. Factores como la conservación del ambiente no son muy comunes en el análisis.

Se promueve la generación de conocimiento dirigido hacia comunidades y personas bajo un ambiente de excelencia. El conocimiento promovido va dirigido a la formación de profesionales competentes con sentido humano. La construcción de los conocimientos y el sentido de universidad tiene sus bases en procesos académicos y de docencia con sentido ético.

El análisis de la formulación de la misión de las Universidades colombianas, permite identificar de los 4 procesos misionales de la universidad, 3 declarados en la misión de la universidad que tienen un papel importante en la formulación misional. En su orden son empleados la formación o educación de personas, la generación de investigación y el desarrollo de proyección o procesos de extensión. El eje misional de gestión organizacional no se observa.

5. Recomendaciones y conclusiones

Actualmente, se espera la solución de problemáticas ambientales profundas de parte de muchos actores sociales (organizaciones, empresas, estado); que mejor oportunidad para alinear la misión universitaria

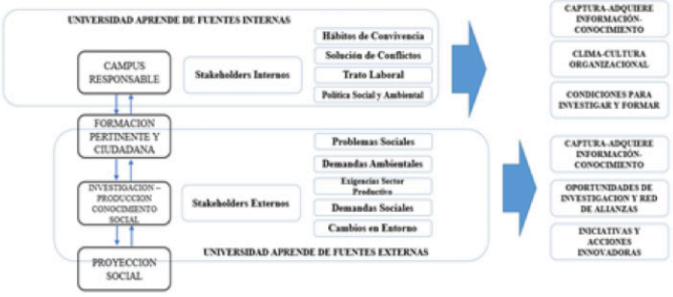
y el desarrollo de prácticas sostenibles con el entorno. Un modelo de Responsabilidad social para una empresa u organización debe dar cabida a las necesidades sociales del entorno, proponiendo la mejora de las condiciones de vida de los Stakeholders internos y externos, mientras se apoya en programas de educación o de beneficio económico y con la ética como derrotero (Henríquez, 2013). La RS debe incluir además de los estudiantes, profesores y comunidad, a todos los funcionarios y shareholders, por lo que la función de gestión organizacional es una pieza clave del enfoque. Es en esta función, donde se toman las decisiones de las demás funciones y de la función organizacional misma, lo que indica que desde la gestión organizacional de la Universidad se organizan las tareas y se gestiona para la construcción de una sociedad justa y la generación de conocimientos.

La sociedad espera de la universidad un compromiso con la construcción de una sociedad y un entorno sostenible; toda vez que la Responsabilidad Social en las Universidades es un modo de gestionar los recursos mejorando y desarrollando las operaciones cotidianas de manera responsable, evitando la afectación a la sociedad en cuanto a lo social, ambiental o económico (Henríquez, Garzón, Mejía, Torrenegra y Rada, 2018). Incluir la RS como un aspecto clave brindará ventajas competitivas a la gestión de la universidad (Larrán & Andrade, 2015); aportando a la gestión universitaria como una fuente para la adquisición de conocimiento e información que permitirá mejorar permanentemente sus 4 funciones misionales.

Se recomienda incorporar la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en la declaración misional, como un derrotero para comprender la responsabilidad que una organización como lo es la Universidad tiene con la sociedad y el medio ambiente. Las operaciones de la Universidad también impactan en modo negativo a la sociedad. La movilización de sus empleados y estudiantes de forma individual en carros genera una huella ecológica, así como la utilización de baterías sanitarias, el consumo de papel o el de electricidad entre otros. El compromiso estratégico es importante en el desarrollo de prácticas de RS evidenciado en el hecho que el éxito de estas radica en su correcta integración en la gestión Universitaria (Larrán & Andrade, 2015). La RSU es un modo de gestión institucional e interinstitucional que implica planeación estratégica y gerenciar de forma ética e inteligente los impactos que genera la Universidad en el entorno (Valarezo & Túñez, 2014).

Basados en el cuerpo de conocimiento consultado durante el desarrollo de esta investigación, se propone la promoción de iniciativas y programas en la Universidad que comprometan a todos los Stakeholders para la creación de hábitos ecológicos y sociales (Vallaeys, de la Cruz & Sasia, 2009). La Responsabilidad Social debe ser incorporada a la gestión de las Universidades, en razón a que la pertenencia de la educación superior puede evaluarse a través de las expectativas que tiene la sociedad de las Universidades (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018). Ciudadanos formados que sean competentes, pertinentes y comprometidos con el desarrollo sostenible de nuestro planeta, ciudadanos cuya gestión de recursos sea transparente en las organizaciones donde se ubiquen o en las empresas que formen. Ciudadanos éticos que respondan a la problemática interna y externa de su organización, que sepan dar respuesta a las exigencias de los Stakeholders que afectan sus operaciones.

Se debe compatibilizar los intereses de la comunidad universitaria con los intereses y necesidades de un conjunto de actores que adquieren la condición de partes interesadas en la misión de la Universidad (Gaete, 2015). La Universidad puede conocer a través de su acercamiento con los Stakeholders externos, las demandas sociales y del sector productivo, problemas sociales y demandas ambientales del entorno. En cuanto a su microentorno, puede lograr moldear hábitos de convivencia o intervenir y tratar conflictos laborales de sus Stakeholders internos. Ese acercamiento con la problemática del macro y microentorno se logra capturando y adquiriendo información de estos grupos a través de prácticas de la Responsabilidad social (gráfica 2).



Gráfica 2: La RSU como herramienta para obtener información y conocimientos de los Stakeholders.
Fuente: Elaborado por los autores.

El proceso de responsabilización social de las organizaciones implica que en la gestión de sus impactos se permita la participación de los Stakeholders para la promoción de un desarrollo más humano y sostenible con diferentes guías o derroteros que pueden facilitar la labor: Pacto global de la ONU, convenciones de la OIT, Derechos Humanos, estándares de buenas prácticas sociales y ambientales, la norma ISO 26.000, entre otros (Vallaeys, 2008). Lo anterior deja ver la importancia de promover en el ambiente Universitario la promoción de derroteros éticos, sólidos que guíen la construcción de un mundo sostenible bajo un ambiente de trabajo respetuoso de estos derroteros e iniciativas. Se recomienda que las Universidades sean incluyentes de la Gestión de sus impactos organizacionales (internos y externos) como uno de los ejes temáticos de la Responsabilidad Social, siendo coherentes institucionalmente en todos los procesos organizacionales y congruentes entre lo que se dice en la Universidad y lo que se hace en ella (Vallaeys, 2014).

La congruencia exige que la Universidad sea responsable desde "la compra del papel desde la compra de papel hasta la organización del plan curricular y el manejo de las líneas de investigación (Vallaeys, 2014). La RSU es una obligación de las Instituciones de educación superior para poner en práctica valores y principios a través de sus procesos medulares de gestión, docencia, investigación y extensión (Urdaneta et., al, 2016). No puede dejarse de lado la gestión organizacional ya que impacta interna y externamente en la sociedad y otros Stakeholders de la Universidad (Vallaeys, 2008).

La inclusión de la Responsabilidad social como pieza clave de la misión Universitaria, permitirá la percepción de un servicio innovador en la educación; además, por su naturaleza de servicio, la educación tendrá la capacidad de servir para el crecimiento y expansión del mismo sector de los servicios, mientras contribuye al desarrollo de otros sectores económicos (Cardona, Balza-Franco & Henríquez, 2017a); esta vez, bajo una visión de un mundo sostenible y un compromiso con el desarrollo sostenible. Es la RSU una estrategia corporativa para una universidad que integra las funciones de esta con el entorno, desde el currículo mismo, proponiendo relaciones fluidas con estudiantes y comunidad, calidad en la docencia y la investigación y la promoción de la legitimidad y un marco normativo que la ampare (Henríquez, Higuera, Rosano, Robles & Aragaki, 2018). Basados en la gestión de impactos, se puede concluir que las Universidades no están siendo incluyentes en su misión de la metodología de la gestión de los

impactos sociales y ambientales como una herramienta para garantizar la sostenibilidad de la sociedad.

Se propone la alianza con los actores de la cadena de suministro de la Universidad, toda vez que los esfuerzos de la Universidad en RS pueden ser administrados de manera coordinada con los demás miembros de su cadena de suministro, bajo un enfoque que no acepta el aislamiento de los miembros y demanda coordinación entre ellos (Jassir, Domínguez, Paternina & Henríquez, 2018). Las Universidades, al igual que todas las organizaciones y empresas del sector productivo y de servicio, debe planear sus requerimientos e integrar a todos sus proveedores, intermediarios y clientes bajo el enfoque de una cadena de suministro que le permita compartir coordinadamente información y conocimiento para la mejora constante de sus operaciones (Cardona, Balza & Henríquez, 2017b).

La Universidad tiene muchas líneas futuras de investigación para ajustar su gestión a lo que demanda ser Responsable socialmente proponiendo el desarrollo sostenible y la ética como banderas de sus funciones misionales. Se recomienda un análisis de variables bajo técnicas estadísticas para develar a través de los factores más comunes identificados en este análisis documental, los de mayor peso o significancia estadística. Un estudio correlacional permitirá identificar el modo de asociación de las variables observadas, con el propósito de comprobar cuáles factores pueden ser más utilizados en la construcción de la misión, en detrimento de aquellos que no son muy comunes en este análisis. Se recomienda que la RSU sea una visión o enfoque de gerencia de la Universidad integrada desde la estrategia de la Universidad, donde las directivas den ejemplo de su aplicación en sus rutinas; ya que la gobernanza de la Universidad (estructuras al interior de la organización encargadas de ejercer poder) organiza y guía el día a día de la universidad, asignando recursos en esta tarea (Henríquez et al., 2018). En lo que se refiere a la promoción de acciones por el clima, la Universidad puede proponer a través de la función gestión organizacional e investigación, el desarrollo de programas para reducir las emisiones de gas carbónico originadas en la movilización de los funcionarios, docentes y estudiantes desde sus lugares de trabajo o casas hasta la Universidad. Esto entre otros programa que permitan mitigar el impacto de las tareas diarias de la Universidad en el entorno. Este programa puede permitir comprobar la eficacia de la RSU en la lucha por un medio ambiente sano. El método METDE para la medición en distribución, puede aportar las bases para este propósito debido a su versatilidad al momento de medir

distancias entre un punto geográfico y otros puntos (Henríquez, Cardona, Rada y Robles, 2018). Una investigación sobre percepción del servicio de educación prestado a los estudiantes puede realizarse, ajustando el modelo o herramienta de medición al enfoque de la Responsabilidad social, obedeciendo a las variables que se deseen ajustar (Henríquez, Rada & Jassir, 2016). Lo anterior, con el propósito de conocer de parte de los estudiantes como consumidores del servicio, si la universidad permite la creación de hábitos sociales y ambientales en el campus. Hay que recordar que la versatilidad de la Responsabilidad Social, debe aprovecharse para proponer mejoras a lo largo de todas las funciones misionales y de apoyo de la universidad, y en general, de cualquier organización. Debe ser un enfoque de gestión que permita lograr la misión y proponer la preservación de los recursos ambientales para perpetuar el entorno y las próximas generaciones.

Referencias

Cardona, D. y Hernández, J. (2011). La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena. *Revista Saber, Ciencia y Libertad,* 6(1), 91-104.

Cardona, D., Balza-Franco. V. & Henríquez, G. (2017a). Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía. *Revista Espacios,* 38(21), 36. Recuperado de: http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p36.pdf

Cardona, D., Balza, V. & Henríquez, G. (2017 b). *Innovación en los procesos logísticos: retos locales frente al desarrollo Global.* Cartagena, Colombia: Editorial Universidad Libre.

Chacón, J. & Rugel, S. (2018). Responsabilidad social corporativa y su impacto positivo en la empresa y la sociedad. *Revista Espacios,* 39(41), 20. Recuperado de: http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394120.html

De Marco, R., Fanfa-Sarmento, D. & Pinto de Almeida, M. (2018). Responsabilidad social universitaria: La perspectiva de los colaboradores en una universidad comunitaria brasileña. *Tendencias Pedagógicas,* (31), 289-308.

Eafit. (s.f). Institucional. Disponible en: http://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/mision-vision.aspx

Ecoosfera. (2018). *15,000 científicos nos advierten que hay que salvar al planeta ya, ¿tú cómo estás contribuyendo?* Recuperado de: https://ecoosfera.com/2017/11/medio-ambiente-cambio-climatico-que-hacer-salvar-planeta-15000-cientificos-advertencia/

Escuela colombiana de Ingeniería Julio garavito. (s.f). Misión de la escuela. Disponible en: https://www.escuelaing.edu.co/es/interna/mision/3535

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (s.f). Descubre la universidad. Misión y visión. Disponible en: https://www.utadeo.edu.co/es/link/descubre-la-universidad/2/mision-y-vision

Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: El caso de España. *Revista de educación,* (355). 109-133.

Gaete, R. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de Administración,* 31(53), 97-107.

Garzón, M. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Ide@s Concyteg,* 170, 1-25

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Business Ethics,* 53(1-2), 51-71.

Grupo Intergubernamental de expertos sobre el cambio climático (ipcc). (8 de octubre de 2018). Comunicado de prensa del ipcc, Recuperado de: https://www.ipcc.ch/pdf/session48/pr_181008_P48_spm_es.pdf

Hay, R. & Gray, E. (1974). Social Responsibilities of Business Managers. *The Academy of Management Journal,* 17 (1), 135-143.

Henríquez, G. (2013). Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en la DIAN Barranquilla. *Dictamen Libre,* 11(12), enero-diciembre, 16-31.

Henríquez-Fuentes, G., Rada Llanos, J. Jassir, E. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor: medición cuantitativa del servicio en estudiantes de Administración de una universidad acreditada en Barranquilla. *Psicogente,* 19(36), 266-283. http://doi.org/10.17081/psico.19.36.1297

Henríquez, G., Vallaeys, F. & Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano,* 11(20), 116-140. http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499

Henríquez, G., Garzón, M., Mejía, C. & Torrenegra, A. (2018) Medición de los impactos Sociales y Ambientales de una Organización que quiere ser Responsable Socialmente. *Working Paper*.

Henríquez, G., Higuera, V., Rosano, E., Robles, N., Aragaki, A. (2018). Estrategia para organizar a una Universidad responsable socialmente. *Working Paper*

Henríquez, G., Lombana, J., González, A., Higuera, V., Landázury, L., Rada, J., Aragaki, A. & Simancas, R. (2018). La gobernanza y su relación con la competitividad en una firma integrada a una cadena de suministro. *Revista Espacios,* 39(18), 27. Recuperado de: http://www.revistaespacios.com/a18v39n18/18391827.html

Henríquez-Fuentes, G., Cardona, D., Rada-Llanos, J. y Robles, N. (2018). Medición para un Sistema de Distribución bajo un Estudio de Métodos y Tiempos. *Revista Información Tecnológica,* 29(6).

Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C. & Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educación y educadores,* 18(1). 95-110. DOI: 10.5294/edu.2015.18.1.6

Herrera, A. (2010). Responsabilidad Social: Eje de transformación de la Universidad en la era de la globalización. *Revista Universidades*, 60(45), 19-32.

Icesi. (s.f). La universidad. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/launiversidad/

Instituto Tecnológico Metropolitano. Misión y visión. Disponible en: http://www.itm.edu.co/institucion-17/mision-y-vision-2/

Jassir, E., Domínguez, M., Paternina, C. D. & Henríquez, G. R. (2018). Impacto de los indicadores del modelo scor para el mejoramiento de la cadena de suministro de una siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash. *Innovar,* 28(70), 147-161. doi: 10.15446/innovar.v28n70.74 454.

Larrán, J. & Andrade, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* (RIES)-Universia, 6(15), 91-107

Ministerio de Educación. (9 de julio de 2014). [Ley 30220, Ley Universitaria]. Normas Legales, Lima. DO: 12914

Mejía, C. (2005). Mecanismo de Desarrollo Limpio Una debilidad convertida en oportunidad. *Revista Pensamiento y Gestión,* 18, 138-150. Recuperado de: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3598/2318

Organización Internacional de Estandarización. ISO (2010). ISO 26000 - Guía de Responsabilidad Social. Guidance on Social Responsibility. Recuperado de: https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:e

Pérez, M., Chirino, Y., Meriño, V. & Martínez, C. (2018). Responsabilidad Social Universitaria como estrategia de impacto para el fomento de la cultura ambiental en comunidades vulnerables. *Revista Espacios, 3*9(40), 3. Recuperado de: http://www.revistaespacios.com/a18v39n40/18394003.html

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f). Institucional misión. Disponible en: http://www.javeriana.edu.co/institucional/mision

QS World University Ranking. (2018). Qs Latin America University Ranking. Disponible en: https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2018

Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.

Udea. (s.f). Comunicaciones udea. Autoevaluación comunicación. Disponible en:http://comunicaciones.udea.edu.co/autoevaluacioncomunicaciones/images/Sitio_informe/Anexos/Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n%20Universidad.pdf

Universidad del Norte. (s.f). Sobre nosotros. Misión y visión. Recuperado de: https://www.uninorte.edu.co/web/sobre-nosotros/mision-vision

Universidad de la Sabana. (s.f). Programas unidades académicas. Recuperado de: https://www.unisabana.edu.co/programas/unidades-academicas/facultad-de-filosofia-y-ciencias-humanas/mision-y-vision/

Universidad Antonio Nariño. (s.f). Misión, visión. Recuperado de: http://www.uan.edu.co/mision-vision

Universidad Autónoma de Bucaramanga. (s.f). Misión y visión UNAB. Recuperado de: http://www.unab.edu.co/content/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n-unab

Universidad Autónoma de Manizales. (s.f). Misión, Visión, Valores y Símbolos. Recuperado de: https://www.autonoma.edu.co/conoce-la-uam/informacion-institucional/mision-vision-valores-y-simbolos

Universidad CES. (s.f). Misión y visión y estatutos. Recuperado de: http://www.ces.edu.co/index.php/universidad-ces/lainstitu/mision-vision-y-estatutos

Universidad de Caldas. (s.f). Misión y visión. Recuperado de: http://www.ucaldas.edu.co/portal/mision-vision-2/

Universidad de Cartagena. (s.f). Recuperado de: https://www.unicartagena.edu.co/

Universidad de Córdoba. (s.f). Direccionamiento estratégico. Recuperado de: https://www.unicordoba.edu.co/direccionamiento-estrategico

Universidad de Medellín. (s.f). Misión. Recuperado de: https://www.udem.edu.co/index.php/buscador-udem?q=mision

Universidad de la Salle. (s.f). Proyecto Educativo Lasallista. Recuperado de: https://www.lasalle.edu.co/la-universidad/acerca-de

Universidad de los Andes. (s.f). Catálogo de información uniandes. Recuperado de: https://catalogo.uniandes.edu.co/es-ES/2016/Catalogo/Informacion-general/Mission

Universidad del Cauca. (s.f). Informe de Gestión 2012-2017. Recuperado de: https://www.unicauca.edu.co/versionP/sites/default/files/files/INFORME_DE_GESTION_2012-2017.pdf

Universidad del Rosario. (s.f). La universidad misión y visión. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/La-universidad/Mision-y-Vision/

Universidad del Valle. (s.f). La universidad. Acerca de Univalle. Recuperado de: http://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/mision

Universidad El bosque. (s.f). Institucional. Recuperado de: http://www.uelbosque.edu.co/institucional/mision-orientacion-estrategica

Universidad EIA. (s.f). Institucional. Recuperado de: https://www.eia.edu.co/institucional/mision-vision/mision

Universidad externado de Colombia. (s.f). La universidad. Recuperado de: https://www.uexternado.edu.co/la-universidad/

Universidad Industrial de Santander. (s.f). Acerca Uis. Principios. Recuperado de: https://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/principios.html

Universidad Nacional. (s.f). La universidad misión y visión. Recuperado de: http://unal.edu.co/la-universidad/mision-y-vision.html

Universidad Pontificia Bolivariana. (s.f). Misión, visión y valores. Recuperado de: https://www.upb.edu.co/es/identidad-principios-historia/mision-vision-valores

Universidad Santo Tomás. (s.f). Misión institucional. Recuperado de: http://www.usta-distancia.edu.co/index.php/nuestra-institucion/historia

Universidad Tecnológica de Pereira. (s.f). Institucional misión y visión. Recuperado de: https://www.utp.edu.co/institucional/mision-y-vision.html

Valarezo, K. & Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación,* 13, 84-117.

Vallaeys, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad* (ESS), 13(2), 191-220.

Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamérica de educación-Universia,* 5(12), 105-117.

Vallaeys, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria,* 12(1), 34-58. doi: http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716

Vallaeys, F., de la Cruz, C. & Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Manual de primeros pasos. C*iudad de México, México: Mc Graw Hill.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN ENFOQUE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA UNIVERSIDAD•

Luis Fernando Landazury Villalba *
Gustavo Henríquez Fuentes **
Alfredo Miguel Aragaki Vilela **

• Trabajo de investigación desarrollado en el marco de la propuesta doctoral: La Responsabilidad Social. Una herramienta para la Gestión Estratégica de la Universidad.

* Luis Fernando Landazury-Villalba. PhD (c) en Administración de Negocios, Profesor investigador, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO, Barranquilla, Colombia. llandazuryv@uniminuto.edu.co, https://orcid.org/0000-0003-1190-417

** Docente Tiempo completo Universidad Libre; Becario del doctorado en Administración Universidad del Norte. email:gustavor.henriquezf@unilibre.edu.co, grhenriquez@uninorte.edu.co

*** Docente Universidad Tecnológica del Perú, Lima. email:c09038@utp.edu.pe

Resumen

La Responsabilidad Social más que una tendencia, es una forma de gestión en las organizaciones que propone la construcción de una sociedad justa y perenne, en armonía con la naturaleza. La Universidad ha incorporado en su gestión esta práctica de gestión, con el objeto de demostrar que administra sus recursos de manera ética, transparente bajo la prioridad de disminuir el impacto de sus operaciones en sus funciones misionales. Esta investigación se desarrolla bajo el método de la revisión documental y tiene por objetivo exponer el enfoque de la Responsabilidad Social, como una herramienta para la gestión estratégica de la Universidad. Como resultado, se propone la formulación estratégica para una Universidad que se organiza en función de la gestión responsable de sus impactos en la sociedad.

Palabras claves: Responsabilidad Social, Gestión de impactos, Planeación estratégica, Gestión estratégica, Stakeholders, desarrollo sostenible.

Abstract

Social Responsibility, more than a tendency, is a form of management in organizations that proposes the construction of a just and perennial society, in harmony with nature. The University has incorporated this management practice into its management, in order to demonstrate that it manages its resources in an ethical, transparent manner, with the priority of reducing the impact of its operations on its missionary functions. This research is developed under the method of documentary review and aims to expose the approach of Social Responsibility, as a tool for the strategic management of the University. As a result, the strategic formulation is proposed for a University that is organized according to the responsible management of its impacts on society.

Keywords: Social Responsibility, Impact Management, Strategic Planning, Strategic Management, Stakeholders, Sustainable Development.

Introducción

Es la Responsabilidad Social (en adelante RS), un enfoque de gestión que permite que las organizaciones aprendan a cuidar del medio ambiente y la sociedad, a través de acciones que buscan mitigar el impacto de sus operaciones. En el caso de la Universidad, puede decirse que la gestión debe basarse en los ejes temáticos de la Responsabilidad Social Universitaria (en adelante RSU) identificados por Vallaeys, de la Cruz y Sasia, (2009): a) eje campus responsable (gestión organizacional); b) eje participación social (función extensión); eje investigación social (función investigación). El cuarto eje de acuerdo a estos autores es el eje formación profesional y ciudadana (función educación). Para el caso de Colombia, es quizás, uno de los ejes más importantes ya que las Universidades en este país están volcadas la construcción íntegra de la sociedad con altos estándares de excelencia y calidad en la formación (Henríquez, Torrenegra, Robles y Rada-Llanos, 2018). Es importante reconocer en la RSU, una herramienta que promueve la gestión de los impactos de la Universidad en sus funciones misionales, permitiéndole mejorar continuamente, generando auto aprendizaje y consolidando su proyecto institucional (Vallaeys, De la Cruz y Sasia, 2009).

La RSU facilita a la Universidad la coherencia entre el proyecto institucional de la Universidad y sus acciones planificadas desde la estrategia, desde la función o gestión organizacional. Es una herramienta de mejora continua, y como tal, debe asegurar maneras para que las directivas puedan organizar, evaluar y controlar el día a día de las operaciones de la Universidad. La universidad debe crear una sinergia entre sus 4 funciones (arriba mencionadas), pero el diseño de las acciones, las decisiones que toman y la hoja de ruta a seguir, recae en las directivas. En este caso, se ha realizado la presente investigación soportada en las cualidades de la metodología documental, para establecer aquellos factores claves o variables importantes en las cuales recae la forma de organizar una universidad sus rutinas, labores, acciones, iniciativas y su organización social. El siguiente capítulo, ofrece aproximaciones conceptuales y teóricas producto del registro sistemático de la información secundaria abordada, organizada y analizada. Consta de 6 apartados.

En el primer apartado (introducción), se identifica la relación entre la gestión basada en la Responsabilidad Social y la sostenibilidad ambiental y de la sociedad. La segunda parte explica la metodología utilizada y la forma en que se seleccionaron las fuentes secundarias utilizadas. El tercer

apartado es un acercamiento a la necesidad de mirar la práctica de la responsabilidad social como una herramienta para proponer un mundo sostenible desde la gestión de la forma como la universidad impacta en la sociedad. La Universidad, tiene una serie de funciones (4 misionales) y son explicadas en este capítulo, además de explicar en qué consisten los impactos de la Universidad y por qué las directivas deben encargarse de ellos. El cuarto apartado concibe la RSU como derrotero de la estrategia de una Universidad. Posteriormente. En el quinto apartado se comprende el concepto de la estrategia y la planificación estratégica, a través de sus 3 niveles (estratégico, estructural y operativo). En esta parte de la investigación, se explica la forma en que se alinea la RSU en la estrategia del negocio, a través de los lineamientos de tipo estratégico que le señalan a las directivas como proceder para adquirir la RSU como enfoque de gestión una vez se conozca el desempeño de la Universidad gracias a un diagnóstico estratégico. La parte final de este estudio, se concentra en las conclusiones, explicando a partir la concepción estratégica de la RS en la Universidad.

2. Metodología

La investigación es de tipo documental y bibliográfica con miras a construir un marco teórico y conceptual (Niño, 2011). Se seleccionaron fuentes de bases de datos de artículos Scopus, web of Science, Scielo, Google académico, entre las más utilizadas en la investigación. Se desea a partir de la investigación, proponer unos lineamientos estratégicos que guíen en su estrategia, a las Universidades que desean aprender a gestionar sus impactos de manera responsable ante la sociedad y el medio ambiente.

3. La Responsabilidad Social en la Universidad como motor para el Desarrollo Sostenible

La crisis de insostenibilidad que afecta al planeta como producto del cambio climático, la destrucción de recursos naturales y el aumento de la pobreza e inequidad ha demandado de la atención de actores empresariales desde la década de 1990 (Olarte & Ríos, 2015). El planeta atraviesa una etapa muy difícil donde los continuos cambios climáticos, las guerras generalizadas en medio oriente y la desaparición de flora y fauna diariamente, no obstante, la situación puede empeorar. Por solo nombrar algunos problemas globales ocasionados por el cambio climático, actualmente en California (EEUU) acaba de suceder un incendio sin antecedentes donde han perdido la vida 86 personas, se cuentan en 563 los desaparecidos, y una zona calcinada que

puede ser captada desde el satélite Terra de la nasa; los daños a edificios, casas, escuelas y propiedad privada son cuantiosos (Infobae, 2018; CNN, 2018).

De acuerdo a la cuarta Evaluación Nacional del clima de EEUU (volumen II), el cambio climático ha afectado a la economía y al mundo, lo cual significará millones de dólares en pérdidas de no tomar medidas drásticas para detener las emisiones de gases de efecto invernadero (El Heraldo, 2018). Se necesitan acciones rápidas y puntuales en los principales problemas ambientales y de sostenibilidad para evitar tiempos venideros donde los problemas de encarecimiento de alimentos, los daños a infraestructuras y el aumento en la frecuencia de huracanes por ejemplo, pueden convertirse en problemas continuos producto de las inclemencias climáticas. El cambio climático trae unos riesgos en la sostenibilidad del ambiente que llegaran a impactar a la sociedad mundial con sequías extremas, inundaciones y escasez de comida para millones de personas en el año 2030 (Ipcc, 2018). El cambio climático se ha convertido en amenaza para el desarrollo mundial y para los esfuerzos por poner fin a la pobreza, pudiendo sumir en la pobreza a 100 millones de personas para el año 2030 (Banco Mundial, s.f). Sequías, que pueden alentar el fuego o la propagación de incendios en parte por las altas temperaturas registradas en los bosques y selvas.

El concepto de RS se promueve en la actualidad principalmente por empresas multinacionales y corporaciones multinacionales en el mundo de los negocios (Dima, Vasilache, Guinea, Agoston, 2013). Los problemas y exigencias de la modernidad tales como los altos índices de pobreza, el cuidado del medio ambiente y la convivencia sana con el entorno, ha llevado a los negocios y organizaciones con y sin ánimo de lucro a concentrarse en la búsqueda de un equilibrio entre estas demandas, el beneficio de los Stakeholders con los que interactúa la empresa y el beneficio de la organización y sus accionistas. El cambio climático, las sequías extremas, las inundaciones, la tala de bosques, la sobreexplotación de recursos y todos los cambios originados por el efecto invernadero, trae riesgos a la sostenibilidad del ambiente, con ello, exigencias, lineamientos y estándares de sostenibilidad para las organizaciones (Mejía, 2005; Grupo intergubernamental de expertos sobre el cambio climático, 2018; Lizcano & Lombana, 2018). La gestión moderna debe incluir los objetivos empresariales y los objetivos de sostenibilidad en la propuesta de negocio, ya que son unos claros derroteros para las personas y organizaciones que a través de la RS le apuestan a la sostenibilidad del planeta y la sociedad (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018). La sostenibilidad actualmente, es una apuesta de negocio muy rentable para la organización.

Un número grande de definiciones vinculan la RS con el concepto de desarrollo sostenible, con el propósito de satisfacer las demandas actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de generaciones futuras (Hernández, Alvarado y Luna, 2015). El papel de la RS para las organizaciones es muy importante, toda vez que permite generar beneficios para la organización y sus grupos de interés (Aldeanueva y Jiménez, 2013). El objetivo de la RS es uno: construir una sociedad sostenible. Los consumidores actuales le han dado un mayor valor a la RS, ya que son consumidores preocupados no solo por la compra de productos que sean confiables y de calidad, además demandan saber si fueron producidos bajo estándares responsables (Maracine, 2013). Como enfoque gerencial surge (la RS) por la preocupación de las empresas de tomar un rol que fuese protagónico dentro del sistema económico mundial, partiendo de planteamientos de economistas clásicos que sugieren cualquier tipo de función social de la organización (Urdaneta et al., 2016). Tiene sus orígenes en la consolidación del quehacer de las empresas, estableciendo relaciones con la sociedad (Gaete, 2011).

Suramérica no es ajena a esta problemática, está siendo afectada desde hace más de una década por los continuos cambios de clima. En Colombia existen evidencias del Ministerio del Medio Ambiente y de expertos en el tema, sobre los cambios que está experimentando el clima en nuestro territorio continental y sus consecuencias (Mejía, 2005). Las soluciones a esta problemática no deben ser exclusivas del sector oficial. Los problemas medioambientales y sociales afectan a toda la sociedad y al medio ambiente en general, por lo que el compromiso debe adquirirse de parte de cada habitante, organización y entidades del sector público y privado. Las universidades deben establecer un estilo directivo congruente, con visión responsable, donde la comunidad perciba que están asumiendo un compromiso con el ambiente; constituyéndose la RS en una forma de asumir el entorno laboral universitario vinculado con la sostenibilidad ambiental (Prieto, González & Paz, 2015).

La universidad al igual que cualquier otra organización, debe buscar la metodología de gestión que le permita direccionar, controlar, planear y evaluar su gestión; con el agravante, que una de sus funciones misionales se encarga de formar a los futuros gerentes, presidentes, autoridades, y en general, profesionales que estarán a cargo de la gestión de los recursos de las entidades, organizaciones, empresas y de las mismas universidades. Los profesionales egresados de las Universidades en Latinoamérica deben tener como referente de su gestión el compromiso con la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social, afectado por factores como el cambio

climático, la tala indiscriminada de bosques, la pérdida de valores en la sociedad y la corrupción generalizada, por solo nombrar algunos de los problemas que actualmente, hacen parte del día a día de la sociedad. La RSU debe ser incluida en el contenido curricular o propuesta docente, mientras contribuye a la solución de problemas críticos de tipo social, económico, político y asistencial que aquejan a la sociedad.

La Responsabilidad Social Universitaria es una extensión de la RS con algunas variaciones, toda vez que las Universidades tienen impactos distintos a los impactos de las empresas, pudiéndose aplicar la RS en las instituciones de educación superior ya que estas deben establecer relaciones con la sociedad para consolidar su quehacer en investigación y docencia (Domínguez, 2009; Gaete, 2011). A través de la RSU la Universidad gestiona sus impactos en el ámbito de la gestión, formación, cognición y participación social dirigiendo sus esfuerzos hacia el desarrollo sostenible de la sociedad (Vallaeys, 2018). Es (la RSU) una labor que se facilita a través de la creación de redes y alianzas para construir sociedad en la medida en que se "cura" la huella o halo ecológico y social que deja la Universidad cada vez que su comunidad universitaria se transporta desde sus lugares de trabajo o residencias hasta el campus, cada vez que deben ser talados árboles para la construcción de edificios o sedes para la universidad o con cada equipo, dispositivo electrónico que consuma energía de una manera poco amigable. La Universidad tiene muchas oportunidades para gestionar estos impactos identificados y muchos más, pero tomaría otro capítulo completo para identificar todos los impactos de tipo social, ambiental y cognitivos; por ahora se desea tener el foco en la temática que da origen a este estudio: La RSU en la estrategia de la Universidad.

En el caso particular de las universidades desde su responsabilidad social y bajo el foco de sus tres objetivos misionales, se deben formular estrategias que permitan la generación de una cultura ambiental, propiciadora de una sociedad anclada en principios y en la ética frente al medio ambiente (Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, 2018). En las estrategias debe contemplarse el hecho que la Universidad está obligada a rendir cuentas a la sociedad de forma transparente, armonizando sus iniciativas con derroteros que promocionan el desarrollo sostenible de la sociedad y la gestión ética de los recursos; estas acciones deben ser eje clave para la educación y sus prácticas institucionales. La universidad ha sido cuestionada precisamente por la falta de incidencia social, a pesar de su papel como actor de la proyección y desarrollo del entorno (Valarezo y Túñez, 2014). Debe tener un papel más activo (la

universidad) en la preservación del medio social y ambiental, a partir de acciones que garanticen la educación de profesionales comprometidos con la sostenibilidad y el desarrollo de iniciativas y proyectos direccionados a la preservación de los recursos y el patrimonio cultural del país. La RS ha sido implementada en organizaciones y en la Universidad como una herramienta de los impactos sociales y ambientales de la organización (ISO, 2010; Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018).

La RS debe ser vista como una estrategia de dirección organizacional y liderazgo que permite a una organización lograr beneficios a nivel interno y externo. Dentro de las consideraciones de esta corriente, las entidades de educación superior y Universidades han sido alentadas a seguir sus lineamientos para garantizar la gestión de sus impactos internos y externos; siendo replicadoras de estas prácticas responsables, en sus estudiantes, en los cuales deben crear hábitos sociales, ecológicos y económicos que les permitan generar modelos de negocios sustentables en los 3 niveles mencionados. La gestión que debe planearse para disminuir, mitigar o eliminar los impactos a través de la identificación, tratamiento, medición y seguimiento de ellos, es un ciclo continuo que no debe terminar y que se planea desde la estrategia de la Universidad pero se ejecuta en todas sus funciones o procesos (figura 1).

Figura 1. Planeación del proceso de gestión de los impactos de una Universidad. Fuente: Autores.

Dicha responsabilidad debe definirse como una gestión ética y transparente de los impactos de la organización, cuya finalidad es promover el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018). La RSU debe ser incorporada en la estrategia misma de la Universidad. La RSU es un modo de gestión institucional e interinstitucional que implica planeación estratégica gerenciando de manera inteligente con ética, los impactos de la Universidad en el entorno (Valarezo y Tuñez, 2014).

La RSU debe gestionar los impactos ocasionados por la Universidad en sus cuatro funciones misionales, direccionando hacia lo que la Universidad quiere ser, lo que cree ser, lo que es y hace la Universidad, y lo que la sociedad espera de ella (Vallaeys, De la Cruz y Sasia, 2009). Para Vallaeys et al., (2009) las 4 funciones misionales de la Universidad son: Gestión organizacional, Educación, Participación social e investigación. Estas funciones están alineadas a lo que los autores denominan los ejes temáticos de la RSU, son: eje del campus responsable, eje de formación ciudadana; eje de investigación social y eje de participación social.

Díaz y Facal (2011), se enfocan en una función estratégica muy relevante en la Universidad en Latinoamérica para responder al enfoque de la RSU; esta función es la Gestión, fomentando la formación ética al interior del campus universitario en donde se producen los hábitos rutinarios (toma de decisiones, solución de conflictos, trato a empleados, selección de proveedores). Bajo una visión incluyente de sus 4 funciones, las directivas deben planear estratégicamente, un modelo que permita gestionar los impactos educativos, laborales, ambientales y cognitivos identificados por Vallaeys (2014) y que le permiten orientar sus funciones organizacional, académica e investigativa para crear un micro y macroentorno con condiciones sostenibles (figura 2).

Figura 2. Armonización de los ejes temáticos de la RSU y en la construcción de un Micro y Macro-entorno sostenible. Fuente: Autores.

La gestión estratégica u organizacional, es una labor que recae en el proceso estratégico de la organización, desde donde se deben formular las estrategias y asignar los recursos y realizar las acciones que sean necesarias para que la Universidad pueda incorporar en sus prácticas diarias, la gestión de los impactos como derrotero de gestión. De acuerdo con los razonamientos que se han realizado, la propuesta de investigación, pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo debe ser la metodología para que una Universidad apropie la Responsabilidad Social desde su estrategia? El próximo apartado, permitirá concebir la RS en función de una estrategia, lo que permitirá acercarnos a una respuesta de aproximación teórica a esta pregunta de investigación.

4. La RSU como derrotero de la Estrategia de una Universidad

El papel de la Universidad en el desarrollo de la sociedad debe ser más proactivo, cada vez que se demanda mayor nivel de cultura, bases éticas en los profesionales y una administración de recursos en función de la sostenibilidad. La RS permite a la Universidad contextualizar su oferta académica, de extensión e investigativa a las realidades sociales del entorno; gracias al acercamiento a fuentes directas en la comunidad mediante estrategias de RS y a la interacción con otros actores externos. Los ejes claves de la gestión están alrededor de la contextualización del currículo y sus adecuaciones en temas de RS, propiciar espacios de acercamiento con la comunidad, desarrollar competencias de investigación con carácter social, desarrollar una gestión ética basada en una escala de valores y construir un marco normativo que guíe a manera de instructivo la estrategia de RSU (Henríquez, Higuera, Mejía, Aragaki, Rosano, Torrenegra, Rada, Landazuri y Jiménez, 2018).

El papel de la Universidad como agente responsable de crecimiento y desarrollo de un área local debe estar centrado en la calidad académica y la responsabilidad a través del enfoque de la Responsabilidad Social, involucrando al gobierno, las empresas y la sociedad (Bassano et al., 2018). Las Universidades deben conocer los intereses de la sociedad por lo que deben promover un proyecto de construcción de sociedad basado en la ética, contribuyendo a construir desde su filosofía institucional (Prieto et al., 2015). Es la Universidad motor para educar y formar ciudadanos de bien, con valores éticos comprometidos en el desarrollo sostenible de la sociedad.

La educación de la responsabilidad organizacional dentro de los programas

académicos representa tanto en países latinoamericanos como europeos, una prioridad orientada a la formación de profesionales cualificados para responder eficientemente a las nuevas necesidades ambientales de las economías modernas (Vázquez, Lanero & Licandro, 2013). Debe la Universidad desde sus funciones misionales aportar a la construcción de una sociedad sostenible, pero esto no puede reducirse solamente a la formación de ciudadanos de bien comprometidos con el desarrollo económico, industrial y ambiental. Debe la Universidad ser consciente de los impactos de su actividad en todas sus operaciones.

La Universidad impacta en sus funciones organizacional, educativa, extensión e Investigación y la RSU es la Responsabilidad de hacerse cargo de todos estos impactos, impartiendo y poniendo en práctica un conjunto de principios y valores en sus procesos medulares dirigiendo su gestión hacia el desarrollo sostenible (Vallaeys et al, 2009; Urdaneta et al., 2016; Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018; Vallaeys, 2018). La RSU es la gestión de los impactos generados en la cotidianidad de la Universidad; impactos que deben ser gestionados a través de los ejes temáticos de la RSU: eje Organizacional, eje educación, eje participación social y eje de investigación social (Vallaeys, de la Cruz y Sasia, 2009). Esta gestión no puede ser excluyente de un eje para centrarse más en otro. La misión de la Universidad. Las Universidades necesitan desarrollar herramientas de planificación estratégica, siendo la RS un aspecto clave que deben incluir en la estrategia ya que brinda ventajas competitivas a las Universidades y con ello, mayor competitividad a la institución, respetando la dignidad de las personas, comunidades y medio ambiente (Larrán y Andrade, 2015; Barroso et al., 2015). Es la RS una herramienta de gestión que brinda beneficios como reputación corporativa, imagen, confianza (Sanje y Senol, 2012; Valarezo y Túñez, 2014).

A partir de las consideraciones expuestas, se propone la Responsabilidad Social como una herramienta de gestión que permite a la organización aprender a través de la gestión de sus impactos en lo económico, social y ambiental mientras se organiza en función de gestionarlos (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018). Es claro que la RSU es un enfoque de gestión gerencial que permite transformar a partir de normativas, relacionando con una mayor pertinencia y pertenencia social del quehacer universitario, mientras desarrolla y transfiere conocimientos acordes a los requerimientos regionales (Gaete, 2011; Gaete, 2015). Se pretende aportar unos pasos a seguir, alineados con el proceso de planificación estratégico, que permita guiar a una Universidad a incorporar la Responsabilidad Social en su estrategia o

core de negocio. Gracias a la RSU la Universidad logra ajustar sus estrategias para desarrollar sus funciones de Docencia, Investigación, Extensión y Gestión a lo que realmente espera la sociedad de ella, contribuyendo con el progreso de la sociedad mientras trabaja en conjunto y de forma honesta con todos sus actores externos e internos, es una forma de gestión que no admite excluir alguna parte interesada.

5. La Planeación estratégica de la RSU

La RS ofrece beneficios de tipo tangible e intangible a las organizaciones, tales como reputación, imagen corporativa y una manera sostenible de generar renta, ya que se incorpora el enfoque logrando mejorar continuamente en cuanto a la gestión sobre los daños que genera la organización en el ambiente. A menores daños, menores inversiones en compensaciones y menores gastos en demandas generadas por daños a la sociedad. Sobre la posibilidad de rentar a través de las responsabilidades, Peter Drucker asegura que "la rentabilidad y la responsabilidad son nociones compatibles [...] los negocios deben convertir sus responsabilidades de valor social en oportunidades de negocio". (Cómo se cita en Carroll, 1999). [Traducción del autor]. De acuerdo con Drucker "para hacer el bien con el fin de hacerlo bien, se convierten las necesidades y problemas sociales en oportunidades de negocios rentables" (1984, 59). Este factor es un punto importante en lo que se refiere a la estrategia de la Universidad para lograr un compromiso sostenible, ya que la generación de renta o beneficios, es parte de la estrategia principal de todo negocio u organización, sin ellas, no hay forma de sostenerla.

La RS como estrategia de negocio, debe permear todos los niveles de la organización y ser considerada como parte de los objetivos estratégicos. El compromiso institucional y el diagnóstico estratégico en RSU serán claves para enseñar a una universidad a organizarse de forma responsable con la sociedad, señalando dónde y qué debe corregir para mejorar. Como estrategia de gestión, las directivas que quieren implementar la RS, deben crear lazos con Stakeholders claves en el macroentorno (juntas de acción comunal por ejemplo), crear alianzas con estos Stakeholders ya que pueden convertirse en fuentes de proyectos sociales y conocen el entorno (Henríquez, 2013).

En la estrategia de un negocio reposa el conjunto de orientaciones de largo plazo, sus objetivos y metas, pero además, lo que aspira a ser, cómo hacerlo y cómo evaluarlo. Es la parte misional que guía a manera de cabeza

visible, todo el cuerpo de operaciones de la firma, organización o entidad. La estrategia es la "inteligencia" del negocio, la que define hacia dónde y a través de qué medios la organización se mueve. La estrategia define el conjunto de tareas que deben realizar los integrantes de la alta dirección y sus asesores, para definir y decidir las grandes orientaciones periódicas de la organización y realizarlas a través de estructuras y de medios; reúne (la estrategia) todas las acciones realizadas para lograr los objetivos de la firma (Aktouf, 2008; Serna, 2012). La RS al ser parte de la estrategia del negocio, ocupará un espacio importante en todas las áreas y estructuras de la organización.

Estrategia es un concepto tomado del accionar militar en un proceso entretejido en la sociedad y en la cultura, cuyo diseño depende de las variables de competitividad que se quieran mejorar (Cardona, Balza y Henríquez, 2017). En otros términos, la Universidad que desea adoptar en su estrategia la RSU como medio para direccionar sus prácticas misionales, debe definir y decidir orientaciones de tipo estratégico como realizar un diagnóstico, analizarlo y tomar decisiones a través de acciones para transformar a la Universidad. Las acciones deberán ser operacionalizadas en el nivel operativo a través de una estructura que organiza el trabajo, dispone medios, recursos y asigna roles a las personas que realizan las actividades concretas y cotidianas de la planificación estratégica (Aktouf, 2008).

Los niveles de la planificación estratégica van desde lo más general y global, hasta lo más específico y local, y pueden ser agrupados de acuerdo con Aktouf (2008) en el nivel estratégico, nivel estructural y nivel operativo. En el nivel superior (estratégico) se desarrolla la estrategia o proceso de planeación estratégica, el cual, según Serna (2012) se configura a través de unas etapas: a) principios corporativos; b) diagnóstico estratégico; c) direccionamiento estratégico; d) proyección estratégica; e) alineamiento estratégico; f) plan operativo y g) monitoria estratégica (figura 3). En el diagnóstico estratégico y la monitoria estratégica, se asientan las bases para la medición de la gestión. La organización en cabeza de las directivas, deberá medir todo el proceso constantemente de forma versátil, ya que es parte relevante del proceso global, la lectura de la información sobre el desempeño de las áreas de operación de la organización (Henríquez, Cardona, Rada-Llanos y Robles, 2018; Jassir, Domínguez, Paternina y Henríquez, 2018).

Figura 3. El Proceso de Planeación Estratégica. Fuente: Autores, adaptado de Serna (2012).

En cada uno de estas etapas o subprocesos debe ser asimilada la responsabilidad social en la Universidad, para lograr demostrar un enfoque estratégico bajo el compromiso de la alta dirección que la Universidad desea adquirir este conocimiento para su gestión misional. El compromiso estratégico es importante en el desarrollo de las prácticas de RS, evidenciado en el hecho que el éxito de estas radica en su correcta integración en la gestión Universitaria (Larrán y Andrade, 2015). Lo anterior bajo el compromiso de una gestión social de conocimiento enmarcado en la participación activa y la transdisciplinariedad para para lograr involucrar a la comunidad en el proceso de investigación (Vallaeys, De la Cruz y Sasia, 2009).

La estrategia a plantear para una Universidad que adopta la RSU como su enfoque estratégico de gestión, debe proponer unos objetivos de largo plazo, desarrollando acciones mientras asigna recursos para alcanzar los objetivos y las metas propuestas, alineando a la organización y su entorno, mientras transforma su estrategia y la forma como distribuye los recursos entre otros aspectos (Chandler, 1962; Rajagolapan & Spreitzer, 1997). De acuerdo a Porter (1980), la estrategia que defina la Organización (universidad) debe inclinarse por la elección de un sector estratégico en el cual competirá y la forma como entrará en el sector, mostrándose diferente a las demás organizaciones del sector. La manera de comprender el sector es esencial para el posicionamiento de una estrategia que sea eficaz (Porter, 2008). La Responsabilidad Social como estrategia de negocio, le puede permitir a la organización una serie de beneficios estratégicos y posicionamiento en nichos estratégicos de mercado que demandan acciones sostenibles y amables con el medio ambiente y los actores de la cadena de suministro de la organización. A través de la práctica de la RS, se obtienen beneficios como reposicionamiento de marca y acercamiento a segmentos estratégicos de mercado por el compromiso ambiental o social, diferenciarse a través de

valor agregado manteniendo precios por encima de los competidores, entre otros beneficios estratégicos (Austin, Herrero y Reficco, 2004).

La RS tiene en cuenta las necesidades físicas y psicológicas de los grupos de referencia, para proponer soluciones a sus carencias a través de unas dimensiones; agrupándolas en la dimensión social; la dimensión ética y educación; y la dimensión beneficio económico (Henríquez, 2013). Basados en la comisión europea, Vásquez, Lanero y Licandro (2013) mencionan 2 dimensiones de la responsabilidad social: la dimensión interna y la dimensión externa. En la dimensión interna, las prácticas responsables socialmente envuelven a los empleados y están relacionadas con la generación de capital humano, salud y seguridad, cambio organizacional y con las prácticas ambientales relacionadas principalmente al uso de los recursos en la producción (Vásquez, Lanero y Licandro, 2013). Según estos autores, la dimensión externa es más amplia que la interna, siendo inclusiva de Stakeholders como los proveedores, socios, consumidores, autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales. La RS cobija bajo estas dimensiones, prácticamente a todo el grupo de personas que pueden verse afectados o que pueden afectar a la empresa u organización a través de sus acciones. Todas las organizaciones de una manera u otra, generan un impacto en la vida diaria de las personas a su alrededor y en la flora y fauna.

La RS debe verse como la gestión integral que hace una organización de sus impactos humanos, sociales y ambientales generados en sus operaciones, en un esfuerzo por abarcar y satisfacer los intereses afectados potenciales (Domínguez, 2009). La organización de estándares internacionales, a través de su norma internacional ISO 26.000:2010, afirma que RS significa que una organización debe hacerse responsable por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente, demostrando un comportamiento transparente y ético (ISO 26.000:2010, 2010). Como herramienta para la gestión, la RSE se enfoca en todas las áreas de una empresa, analizando el impacto generado mediante su actividad de forma directa o indirecta en el entorno, derechos humanos de los grupos de interés, la ética empresarial, la calidad medioambiental y la productividad (Chacón y Rugel, 2018). La gestión de los impactos, es un marco teórico robusto que permite entender lo que una organización debe hacer para mitigar sus impactos negativos en la sociedad, y multiplicar aquellos impactos que se consideren positivos en el desarrollo de sus operaciones.

La RSE no escatima esfuerzos sobre el tamaño, naturaleza o actividad

de la organización (Chacón y Rugel, 2018). Es (La RS) la responsabilidad de cada organización por los impactos sociales y ambientales que genera, incluyendo incluye el planeta entero en el campo social, su habitabilidad humana y la de generaciones futuras (Vallaeys, 2014). La universidad no puede ser ajena a la problemática actual, de un mundo carente de ética en sus prácticas comerciales y de conciencia ambiental. La Universidad es el sitio en el cual se forman líderes del presente y mañana, y el impacto que tenga la formación en estos líderes, repercutirá directamente en la forma como toman decisiones, teniendo presente la ética y la sostenibilidad del planeta. Si tantos llaman a construir otro tipo de desarrollo más inclusivo y sostenible, que pueda reparar la habitabilidad social y ambiental del planeta, la universidad no tiene otra solución que la de formar profesionales para romper con el business as usual (Vallaeys, 2014). La RSU enseña a la Universidad en la formación de ciudadanos que sean responsables en la construcción de una sociedad libre, igualitaria, justa, solidaria y en paz (Herrera, 2010). Educar a los estudiantes con conocimientos ambientales y sociales permitirá valorar la relación y dependencia de la sociedad con su entorno y con el medio ambiente que la rodea, cambiando patrones de comportamiento (Avendaño, 2012). La universidad no puede ser ajena a esta práctica de gestión que propone un mundo regido por acciones éticas, transparentes y volcado a la sostenibilidad de los recursos humanos y naturales.

La Responsabilidad social Universitaria (en adelante RSU) es un término relativamente nuevo que tiene su origen en la RSE, teniendo como propósito proponer formas adecuadas de vivir en sociedad (Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, 2018). Es desarrollada en América Latina cerca del año 2000, como una opción que promueve principios éticos, principios de capital social y como un motor para el desarrollo en la región, además, es desarrollada como respuesta, a los impactos organizacionales y académicos que genera la Universidad (Aldeanueva y Jiménez, 2013; Vallaeys, 2014). Para ser responsable con la sociedad, la Universidad debe guardar un compromiso desde sus directivas con las prácticas de responsabilidad social, involucrando a todos los miembros de la comunidad universitaria (Vallaeys et al., 2009). La responsabilidad social debe ser incorporada en la estrategia de la Universidad, en su diario vivir para habituar a todo el personal en sus prácticas. La RSU es una forma de gestión que necesita de un componente de comunicación sólido y asertivo, una estructura flexible que delimite autoridad pero permita fluidez en la comunicación, personas capacitadas y entrenadas en prácticas de RS (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018). A

estos componentes debe sumarse los incentivos, las personas, los procesos y la estrategia para lograr que la organización, en este caso, la Universidad, transforme sus prácticas y logre el cambio organizacional que necesita para aprender a moldear su modelo de gestión (Galbraith, Downey y Kates, 2001; Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018).

La RSU dejó de ser voluntaria en algunos países para pasar a convertirse en un marco legal que propone la excelencia de la educación superior. Tal es el caso de Perú. En este país se ha diseñado la ley 30220 de 2014. De acuerdo al contenido de esta ley, la RSU es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones (Ley 30220, 2014). Desde su responsabilidad social, y bajo sus tres objetivos misionales, se deben formular estrategias para la creación de cultura ambiental, y que sean las comunidades las que se empoderen de estos procesos de conservación, esta cultura ambiental crea ciudadanía ambiental, lo que desencadena una sociedad anclada en nuevos principios y ética frente al medio ambiente y el papel del hombre (Pérez et al., 2018).

Desde la estrategia, la Universidad deberá incorporar factores importantes para ser reconocida como Responsable socialmente son estos: acciones e iniciativas en las 4 funciones de la universidad, con metas claras como la armonización del currículo con los objetivos de desarrollo sostenible, relaciones fluidas con estudiantes y comunicada, calidad en docencia e investigación y legitimar su marco normativo a través de políticas para la gestión de sus impactos sociales y ambientales (Vallaeys et al., 2009; Henríquez, Higuera, Rosano, Robles, Aragaki, 2018). La gestión del gerente universitario deberá constituirse en una gestión pública social, ya que su responsabilidad desborda el ámbito de la organizacional y se incorpora en el terreno de la totalidad (Lescher, Lescher & Caira, 2015). La RSU debe considerarse un enfoque de gestión para la Universidad integrada desde la estrategia misma, donde las directivas den ejemplo diario de la aplicación de prácticas de responsabilidad social (Henríquez, Torrenegra, Robles y Rada, 2018).

La RSU es un enfoque de gerencia, y como tal, debe estar incorporada en los lineamientos estratégicos o el conjunto de acciones y directrices estratégicas para la Universidad que pretende aprender del enfoque, esto es, desde la gestión integral de los impactos de la Universidad en sus funciones

misionales. La correcta integración de la RS a la gestión estratégica genera reputación corporativa a la universidad y otros beneficios como mayor competitividad, acercamiento a la comunidad y construcción de alianzas sociales, reposicionamiento de marca y acercamiento a segmentos estratégicos de mercado por los compromisos ambientales y sociales contraídos (Sanje y Senol, 2012; Barroso et al., 2015; Rochlin, 2005; Austin, Herrero y Reficco, 2004). Además, tendrá la Universidad una clara instrucción para lograr sus objetivos misionales.

6. Conclusiones

Es la RS una manera de gestión que permite que la organización, involucre recursos para gestionar el daño que deja en la sociedad y el medio ambiente a través del desarrollo de sus operaciones. Es esta gestión, necesita tener claridad sobre los lineamientos que debe emplear para que la RS sea parte de la estrategia de la Universidad. La pregunta a la que se desea dar respuesta es: ¿Cómo debe ser la metodología para que una Universidad apropie la Responsabilidad Social desde su estrategia?

La respuesta está planteada en la figura 3 donde se recomienda un proceso de planeación estratégica basado en 7 fases. Hay que recordar que este modelo no es una camisa de fuerza, la Universidad puede adaptar el modelo agregando etapas o reduciéndolas, o cambiando algunas que considere por unas etapas o fases familiarizadas a su modo de gestión. Los modelos de gestión, evaluación y de seguimiento de necesidades, tienen la ventaja que pueden ser moldeables, se pueden rediseñar desde la base de uno ampliamente validado (Henriquez, Rada-Llanos y Jassir, 2016). La primera fase por donde debe comenzar el proceso (recomendación) es el diagnóstico estratégico de la situación actual. Existen para ello muchas metodologías, el autodiagnóstico participativo de Vallaeys et al., (2009), los lineamientos de las normas ISO 26.000, el global reporting initiative, entre otros. El diagnóstico estratégico es un intento por responder las preguntas ¿Dónde estábamos? ¿dónde estamos hoy? (Serna, 2012).

Con la base de los resultados del desempeño, la Universidad genera acciones como replantearse su direccionamiento estratégico, a través de una misión que sea incluyente de la RS en sus prácticas, una visión armonizada con el desarrollo sostenible, la perpetuidad del planeta y la formación de profesionales que sean ciudadanos. A la misión y visión, deberán agregarse unos principios corporativos que se alinean con las expectativas de los

grupos de referencia y son el conjunto de valores, costumbres y creencias de la Universidad. Serán la guía, indicadores estratégicos. Un ejemplo de estos principios, alineado con el eje estratégico de la educación sería "En la Universidad XYZ, estamos comprometidos con la formación de profesionales críticos y gran sentido de la responsabilidad con su comunidad, formamos ciudadanos cívicos promotores del amor hacia el planeta y defensores de las causas justas. Se recomienda que los principios estén en función de los ejes temáticos de la RSU.

La proyección estratégica o u opciones estratégicas consiste en la exploración de los cursos de acción de la Universidad en cada una de sus 4 funciones misionales. Para ello se organiza la información recogida del diagnóstico estratégico en RSU, se identifican fortalezas, debilidades y puntos críticos, al igual que las demandas y sugerencias de los participantes del diagnóstico (Vallaeys, et al., 2009). La proyección estratégica debe incorporar proyectos que alineados a cada eje de RSU, propongan la mejora de las áreas clave en cada uno de los ejes, guiados por unos objetivos globales o estratégicos que definen el comportamiento futuro de la organización (Vallaeys et al., 2009; Serna, 2012).

Hasta aquí se ha planeado de una forma estratégica cómo practicar la RS en la Universidad, o al menos, las acciones estratégicas necesarias para practicar la RS. Las directivas deben ahora establecer unos objetivos funcionales y diseñar planes que apoyen la estrategia principal. Esta etapa es conocida como formulación estratégica, y consiste de acuerdo a Serna (2012), en planes de acción que son guiados por objetivos funcionales (alineados a los estratégicos), estos pueden ser los objetivos de cada proyecto escogido. Por último, se escogen las estrategias funcionales y se asignan unos presupuestos. En resumidas cuentas, los planes deben tener las actividades, indicadores, recursos (humano, tiempo y dinero) que permitan el desarrollo de las acciones planteadas y buscan que de los proyectos que fueron establecidos como prioritarios para adoptar el enfoque de la RS, se lleven a cabo. Las opciones estratégicas, en lo posible son aquellos proyectos que están alineados con la estrategia central, deben convertirse en planes de acción concretos asignados a responsables en la estructura social de la organización previendo lo que debe hacerse en la cotidianidad, por parte de quién y con qué recursos (Serna, 2012; Aktouf, 2009). Para llegar al establecimiento de un plan operativo, Aktouf recomienda respetar unas etapas:

> 1) establecer una jerarquía de objetivos: desde el más general al más específico, del mayor al menor plazo; 2) establecer una distribución de responsabilidades; 3) localizar y determinar la naturaleza de los lazos de interdependencia entre partes del plan; 4) determinar el reparto de tareas; 5) establecer programas de trabajo para cada unidad y subunidad hasta el puesto individual (2009, p. 141).

El plan una vez definido deberá ser comunicado. El alineamiento estratégico permitirá que todos los miembros de la organización identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan en su desarrollo (Serna, 2012).

Por último, la etapa de la monitoria estratégica. Se diseñan unos índices o indicadores que permitirán medir el desempeño de la organización con base en los objetivos, los planes de acción y el presupuesto de la estrategia (Serna, 2012). Esta etapa puede hacerse a través de los instrumentos diseñados para la medición de la responsabilidad social en una universidad, o bien, puede hacerse una adaptación de varios modelos para medir variables económicas, financieras, sociales y ambientales de la gestión a través de escalas Likert por ejemplo (Henríquez-Fuentes, Rada y Torrenegra, 2016). La Universidad que desee implementar la RS como modo de gestión, debe medir y evaluar su desempeño, es decir, pasar de cifras, datos (cuantitativos y cualitativos) a valorar y ejecutar acciones correctivas o de mejora de ser necesario. La Universidad en esta etapa, obtiene datos sobre el desempeño de su estrategia, de su camino hacia la responsabilidad social y el ajuste de todas sus rutinas, a través de acciones e iniciativas que le permiten rendir cuentas a la sociedad y mejorar continuamente, explotando el conocimiento adquirido de la RSU, mientras comienza nuevamente todo el proceso (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018). El proceso debe hacerse de la mano de las directivas, bajo la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la cadena de suministro de la universidad.

Referencias

Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales. Métodos cuantitativos para la administración. Ecoe ediciones. Bogotá, Colombia.

Aktouf, O. (2009). La administración: entre tradición y renovación. Artes gráficas del Valle Ltda, editor. Colombia

Aldeanueva, I. y Jiménez, J. (2013). Experiencias Internacionales en materia de responsabilidad social universitaria. Revista Visión de Futuro, vol. 17 (1), 1-17.

Austin, J. E, Herrero, G., & Reficco, E. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. Harvard Business Review, vol. 82(12), 30-40.

Avendaño (2012). La educación ambiental (ea) como herramienta de la responsabilidad social (rs). *Luna Azul,* 35, 94-115.

Banco Mundial (s.f.). Entendiendo a la pobreza. Temas. Cambio Climático. Disponible en https://www.bancomundial.org/es/topic/climatechange/overview

Barroso, F., Santos, R., Ávila, J., López, M., Bacab, J. (2015). Factores para implementar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en instituciones de educación superior públicas. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Vol. 21 (59), 7-18.

Bassano, C., Carotenuto, A., Ferreti, M., Pietronudo M. y Coskum, H. (2018). Smart University for Sustainable Governance in Smart Local Service Systems. Springer International Publishing, vol. 787, 206-216. DOI: 10.1007/978-3-319-94229-2_20

Cardona, D., Balza, V. y Henríquez, G. (2017). Innovación en los procesos logísticos: retos locales frente al desarrollo Global. Editorial Universidad Libre, Cartagena.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society.* 38(3), 268-295.

Chacón, J. y Rugel, S. (2018). Responsabilidad social corporativa y su impacto positivo en la empresa y la sociedad. Revista Espacios, Vol. 39(41), 20. Disponible en http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394120.html

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. Massachusetts Institute of Technology Cambridge, vol. 4(2), 125-137.

CNN (2018). Incendios. La cicatriz que dejó el incendio Woolsey en California se ve desde el espacio. Disponible en https://cnnespanol.cnn.com/2018/11/22/la-cicatriz-que-dejo-el-incendio-woolsey-en-california-se-ve-desde-el-espacio/

Díaz, M, & Facal, S. (2011). Percepciones de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, sobre la Responsabilidad Social Universitaria (Montevideo-Uruguay). *Investigación & Desarrollo,* 19(2), 340-365.

Domínguez, M. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social.* (8), 37-67.

Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review (pre-1986), vol. 26(2), 53- 63.

El Heraldo (2018). El cambio climático amenaza la economía de EEUU y el mundo, según estudio. Disponible en https://www.elheraldo.co/mundo/el-cambio-climatico-amenaza-la-economia-de-eeuu-y-el-mundo-segun-estudio-569658

Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de educación,* (355), 109-133.

Gaete, R. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de Administración,* 31(53), 97-107.

Galbraith, J., Downey, D. & Kates, A. (2001). Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels. AMACOM Div American Mgmt Assn

Grupo Intergubernamental de expertos sobre el cambio climático (ipcc). (2018). Comunicado de prensa del ipcc, (8 de octubre de 2018). Recuperado de: https://www.ipcc.ch/pdf/session48/pr_181008_P48_spm_es.pdf

Henríquez, G. (2013). Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en

la DIAN Barranquilla. Dictamen libre, vol. 12(13), 16-31.

Henríquez-Fuentes, G., Rada-Llanos, J. Jassir, E. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor: medición cuantitativa del servicio en estudiantes de Administración de una universidad acreditada en Barranquilla. Psicogente, Vol. 19(36), julio-diciembre, 266-283. http://doi.org/10.17081/psico.19.36.1297

Henríquez-Fuentes, G., Rada, J. y Torrenegra, A. (2016). Medición de variables psicológicas, económicas y sociales para identificar factores ocultos de los emprendedores en Barranquilla. Económicas CUC, vol. 37(1), 177-202. DOI: http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.1.2016.08

Henríquez, G., Vallaeys, F. & Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. Pensamiento Americano, 11(20), 116-140. http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499

Henríquez, G., Higuera, V., Rosano, E., Robles, N. y Aragaki, A. (2018). Estrategia para organizar a una Universidad responsable socialmente. Working Paper

Henríquez, G., Torrenegra, A., Robles, N. y Rada-Llanos, J. (2018). Comprendiendo la Responsabilidad Social Universitaria a través de la Misión de la Universidad en Colombia. En G, Henríquez, V., Higuera, y E. Rosano. (compiladores.), La Responsabilidad social en organizaciones educativas. Un abordaje desde Latinoamérica. (pp. XXX). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Henríquez-Fuentes, G., Cardona, D., Rada-Llanos, J. y Robles, N. (2018). Medición para un Sistema de Distribución bajo un Estudio de Métodos y Tiempos. Revista Información Tecnológica, vol. 29(6).

Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C. & Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. Educ. Educ., vol. 18, No. 1, 95-110. DOI: 10.5294/edu.2015.18.1.6

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.

Herrera, A. (2010). Responsabilidad Social: Eje de transformación de la Universi-

dad en la era de la globalización. *Revista Universidades,* 60(45), 19-32.

ISO 26000:2010 (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf

Infobae. (2018). EEUU. Ascendieron a 86 los muertos por los incendios en California. Recuperado de: https://www.infobae.com/america/eeuu/2018/11/22/ascendieron-a-86-los-muertos-por-los-incendios-en-california/

Jassir-Ufre, E., Domínguez-Santiago, M., Paternina-Arboleda, C. D., & Henríquez-Fuentes, G. R. (2018). Impacto de los indicadores del modelo scor para el mejoramiento de la cadena de suministro de una siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash. *Innovar,* 28(70), 147-161. doi: 10.15446/innovar.v28n70.74 454.

Larrán, J. & Andrade, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* (RIES)-Universia, 6(15), 91-107

Lescher, M., Lescher, I. & Caira, N. (2015). Responsabilidad social universitaria en Maracaibo, Venezuela. Telos, *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias sociales,* 17(2), 196-207.

Lizcano-Prada, J. & Lombana, J. (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agro negocios. *Estudios Gerenciales,* 34(148), 347-356. DOI: https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2657

Ministerio de Educación. (9 de julio de 2014). [Ley 30220, Ley Universitaria]. Normas Legales, Lima. DO: 12914

Maracine, S. (2013). Social Responsibility of Insurance companies. *Academia Brancusi Publisher,* 3(3), 110-116.

Mejía, C. (2005). Mecanismo de Desarrollo Limpio. Una debilidad convertida en oportunidad. *Pensamiento y Gestión.* (18), 138-150.

Niño, V. (2011). Metodología de la investigación. Colombia: Ediciones de la U.

Olarte. D, & Ríos, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemá-

tica de la literatura científica de los últimos 10 años. Revista de la educación superior, 44(175), 19-40.

Pérez, M., Chirino, Y., Meriño, V. & Martínez, C. (2018). Responsabilidad Social Universitaria como estrategia de impacto para el fomento de la cultura ambiental en comunidades vulnerables. *Revista Espacios,* 39(40), 3. Recuperado de: http://www.revistaespacios.com/a18v39n40/18394003.html

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales.* México: Compañía Editorial Continental de C.V.

Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy.* Leadership and Strategy Harvard Business Review, January, 78-93.

Prieto, R. González, D. & Paz, A. (2015). *Responsabilidad social universitaria: estrategia para el desarrollo sostenible en América Latina.* Ponencia presentada en memorias arbitradas de las VII Jornadas Científicas Internas Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela. Universidad Dr. José Gregorio Hernández, 552-569.

Rajagolapan, N. & Spreitzer, G. (1997). Toward a theory of strategic change: a multiples perspective and integrative framework. *Academic of Management Review,* 22, 48-79.

Rochlin, S. (2005). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. *Harvard Business Review,* 83(8), 26-35.

Sanje, G. y Senol, I. (2012). Corporate Social Responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgy University Case. *American International Journal of Contemporary Research,* 2(3), 95-103.

Serna, H. (2012). *Gerencia estratégica.* Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 a edición. Bogotá, Colombia: 3 R Editores

Urdaneta, M., Cova, M., Chirinos, A. & González, X. (2016). Responsabilidad social en las universidades del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia,* 21(73), 65-85.

Vallaeys, F. (2008). "Responsabilidad Social Universitaria": una nueva filosofía de

gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad* (ESS), 13(2), 191-220.

Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamerica de educación-Universia,* 5(12), 105-117.

Vallaeys, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria,* vol. 12(1), 34-58. doi: http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716

Vallaeys, F., de la Cruz, C. & Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Vázquez, J., Lanero, A. y Licandro, O. (2013). Corporate Social Responsibility and Higher Education: Uruguay University Students'. Perceptions, Economics & Sociology, Vol. 6(2), pp. 145-157. DOI:10.14254/2071-789X.2013/6-2/13

Valarezo, K. y Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación,* 13, 84-117.

EL PLAN NACIONAL DE ACCIÓN SOBRE DERECHOS HUMANOS Y EMPRESAS EN COLOMBIA Y SUS ACCIONES FORMULADAS SEGÚN LOS PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS NACIONES UNIDAS

María Fernanda Molina Álvarez *
Víctor Hugo Higuera Ojito **
Gustavo Henríquez Fuentes ***

* Internacionalista, Universidad del Norte. email: mafemolina2014@gmail.com
** Docente Investigador, grupo de investigación GISELA, Corporación Universitaria Americana. email: vhiguera@coruniamericana.edu.co
*** Docente Tiempo completo Universidad Libre; Becario del doctorado en Administración Universidad del Norte. email:gustavor.henriquezf@unilibre.edu.co, grhenriquez@uninorte.edu.co

Resumen

A partir de un enfoque histórico-hermenéutico se realizó un análisis de contenido y se utilizó un diseño descriptivo. Se identificaron las acciones del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia según los pilares de los Principios Rectores operativos sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas: El deber del Estado de proteger los Derechos Humanos (el nexo entre el Estado y las empresas, el fomento del respeto de los derechos humanos por las empresas en zonas afectadas por conflictos y la garantía de la coherencia política), la responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos (el compromiso político de las empresas y la debida diligencia en materia de derechos humanos) y el acceso a mecanismos de remediación (los mecanismos judiciales estatales, los mecanismos extrajudiciales de reclamación del Estado y no estatales).

Palabras claves: Debida diligencia, derechos humanos, coherencia política, responsabilidad empresarial, Principios Rectores, principios operativos.

Abstract

On the basis of a historical-hermeneutic approach, it was realized an analysis of content and used a descriptive design. The actions of the National Plan of Action on Human Rights and Companies in Colombia are identified according to the pillars of the operational Guiding Principles on business and human rights of the United Nations: The State duty to protect Human Rights (the State-business nexus, supporting business respect for human rights in conflict-affected areas and ensuring policy coherence), the corporate responsibility to respect Human Rights (policy commitment of business and Human Rights due diligence) and the access to remedy (State-based judicial mechanisms, State-based non-judicial grievance mechanisms and non-State-based grievance mechanisms).

Keywords: Due diligence, Human Rights, policy coherence, Corporate Responsibility, Guiding Principles, operational principles.

Introducción

En Colombia y otros países del mundo, la responsabilidad de proteger los derechos humanos recae de manera directa sobre los Estados. En este país existe una cooperación internacional que ofrece acompañamiento a las empresas para que promuevan y respeten los mismos dentro de sus áreas de influencia (Borda & De Angulo, 2010; Soto-Salas, Silvera-Sarmiento y Correa, 2018).

Sin embargo, en Colombia esto no es suficiente y pone en juego el alcance y límites de la responsabilidad empresarial aun cuando las empresas reciben un impacto indirecto en su comportamiento, como producto de las obligaciones jurídicas sujetas al Estado. Teniendo como punto de partida los lineamientos para una política pública de Derechos Humanos y Empresas en Colombia (Consejería DDHH., 2014) y el Pacto Global de Naciones Unidas cabe preguntarse sobre cómo se logra identificar las acciones del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia en la estructura que posee los Principios Rectores sobre las empresas y derechos humanos formulados desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Esta investigación tiene como propósito identificar las acciones del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas de Colombia que corresponden con el deber del Estado de proteger los Derechos Humanos, la responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos y el acceso a los mecanismos de reparación, contemplados en los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos (Naciones Unidas, 2011).

La responsabilidad social empresarial en Colombia ha sido un asunto de constantes debates a nivel nacional, cuyos límites se han convertido en foco de atención no solamente de las empresas sino también del Estado, sectores externos y entes internacionales. Por esta razón, se ha producido una discusión en cuanto a cómo debe ser el manejo de las políticas empresariales y las acciones en lo que corresponde a los derechos humanos.

La idea de contrastar el Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas de Colombia con los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos resulta ser atractiva, pues se intenta poner en evidencia una relación complementaria en lo que se refiere a la trascendencia de los derechos humanos.

Antecedentes

El proceso de globalización durante principios del siglo XXI ha traído consigo nuevas prácticas de desempeño por parte de las empresas y responsabilidades distintas en cuanto al manejo pertinente de los derechos humanos en el desarrollo de las actividades empresariales, reflejado en ciertos países del mundo.

"Los derechos humanos son un marco mínimo, acordado por los Estados y aceptado universalmente entre las sociedades. La idea de fondo de los derechos humanos es simple y poderosa, y es el derecho a la dignidad de cualquier ser humano" (Carneiro, Cordero, Cordero & Martín, 2014, p.16).

Sin duda alguna, se ha centrado la atención de la comunidad internacional en lo que respecta a los impactos generados por las empresas transnacionales junto con sus cadenas de proveedores debido a la vulneración de diversa índole de algunos derechos humanos que recaen sobre la sociedad civil.

De ahí a que se haya dado la presencia de iniciativas y estándares internacionales que inicialmente fueron incompetentes debido a que las iniciativas no contaban con una supervisión efectiva y no existía un consenso en relación a los estándares que debían aplicar las empresas en un contexto global (ACNUDH, 2013; Huertas, Correa, Silvera-Sarmiento & Rodriguez, 2018).

Durante los años de 2008-2011, se dieron una serie de cambios desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que resultaron en la formulación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos por medio de la resolución 17/4, resumidos en tres pilares tales como proteger, respetar y remediar (ACNUDH, 2013).

Ahora bien, los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos se diseñaron con la finalidad de esclarecer las responsabilidades y funciones que deben contraer tanto el Estado como las empresas para afrontar las consecuencias derivadas de la actividad empresarial (Naciones Unidas, 2014).

Estos principios fueron adoptados por el Consejo de Derechos Humanos, cuyo mandato establecía su capacidad para identificar y clasificar estándares de responsabilidad corporativa y clarificar el rol de los estados (ACNUDH, 2013, p.10).

A pesar de que el derecho internacional de los derechos humanos no concede obligaciones a las empresas dentro de los tratados de derechos humanos, sino exclusivamente a los Estados, estas pueden generar repercusiones en lo que compete a los derechos humanos, las cuales varían dependiendo al grado de interés de las mismas, de manera que pueden ser positivas o negativas (Naciones Unidas, 2014).

En el caso de la innovación y prestación de servicios de las empresas, las repercusiones resultan ser positivas pues se procura mejorar la calidad de vida del entorno social. Se estiman como negativas aquellas que involucran la vulneración de algún derecho como la explotación de los trabajadores, el desplazamiento de las comunidades y de igual manera la complicidad por parte de las empresas de terceros que cometan vulneraciones de los derechos humanos (Naciones Unidas, 2014).

Las empresas pueden estar implicadas en las consecuencias negativas sobre los derechos humanos a través de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales con otras partes (Naciones Unidas, 2011, p. 17). Las repercusiones sobre los derechos humanos de las leyes y políticas que regulan la creación de empresas y las actividades empresariales, que determinan directamente el comportamiento de las empresas, siguen siendo mal conocidas (Naciones Unidas, 2011, p. 6).

Las compañías multinacionales, por su parte, han sobresalido por ser poderosas entre los actores estatales pues han estado empoderándose en medio de la globalización, la cual facilita la movilidad del capital (Spiro, 2013).

Estas se han convertido en el foco de atención del resto de actores internacionales por su poder político muy elevado a nivel local e internacional y esto se ve reflejado con su poder de colocar asuntos en la agenda o guiar la toma de decisiones como la de invertir o no en una jurisdicción (Botero, 2014).

Con el inicio de las regulaciones sobre las inversiones extranjeras, surgió la necesidad de proteger al inversionista de las expropiaciones de los Estados en vía de desarrollo, los cuales intentaban imponer un nuevo orden económico internacional. Seguidamente, la competencia por inversiones se empezó a acentuar por parte de los Estados llevando a cabo tratados bilaterales para promover y proteger a las mismas que se concentraban de manera especial en proteger al inversionista de la interferencia estatal en lo que compete a la propiedad privada (Muchlinski, 2008).

Los Estados, a diferencia de las compañías, gozan de personalidad jurídica en el Derecho Internacional de los Estados y estos, al ser anfitriones, les ofrecen ventajas en sus regulaciones y a veces carecen de voluntad para implementar ciertasregulaciones al existir miedo de perder inversiones que podrían necesitar (Botero, 2014).

Aunque, una vez la expropiación deja de convertirse en un riesgo para muchos países, las ventajas producidas por la protección de la propiedad privada no tuvieron un cambio significativo para las compañías y estas comenzaron a aprovechar dichas ventajas y de paso a cometer abusos en contra de los derechos humanos, por lo que dejan de rendir cuentas al lograr descentralizarse como producto de la globalización económica (Muchlinski, 2008).

Dada esta situación, se requiere la existencia de una regulación internacional que se vea reflejada en la normatividad interna de los Estados, por lo que desde el Consejo de los Derechos Humanos de la organización internacional de Naciones Unidas se aprobaron de forma unánime la creación de unos Principios Rectores sobre las empresas y derechos humanos (Botero, 2014).

Los Principios Rectores están estructurados en tres pilares o bloques –Proteger, Respetar y Remediar- y contienen 31 principios, cada uno de los cuales incluye un enunciado y comentarios: Los tres pilares o bloques siguen una estructura de Principios Fundacionales (enuncian y argumentan el deber) y Principios Operacionales (enuncian y detallan las medidas a adoptar por los actores para cubrir cada pilar) (Carneiro, Cordero, Cordero & Martín, 2013).

Los Principios Rectores han instaurado una plataforma común que permite la acción y rendición de cuentas, de manera que se pueda evaluar la conducta de Estados y empresas. Estos Principios establecen una norma de aplicación mundial y se hace notar en un gran número de marcos de gobernanza internacionales (Naciones Unidas, 2014).

Se puede afirmar que el primer pilar al cual hace referencia el marco de 'proteger, respetar y remediar" y cuya base son los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, transfiere la responsabilidad a los Estados de vigilar a multinacionales para que estas no cometan violaciones a los derechos humanos, aumentando los estándares exigidos a las mismas y en caso de que las mismas incumplan, serán los Estados quienes respondan ante autoridades internacionales (Botero, 2014).

El pilar de proteger, como una de las obligaciones internacionales de derechos humanos (DDHH) se refiere al deber de proteger, respetar y realizar políticas para promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos. Dicha obligación implica lo siguiente:

- Creación de marcos de protección por parte de los Estados usando distintas herramientas, ya sean acuerdos, asistencias, políticas o reglamentarias y demás con un alcance territorial y extraterritorial.
- Dotación a las empresas a través de los Estados de herramientas para el cumplimiento de la responsabilidad de respetar.
- Dotación dada por el Estado a los afectados de mecanismos que hagan posible la remediación (Carneiro, Cordero, Cordero & Martín, 2013).

Se evidencian coincidencias entre los principios operativos del primer pilar con ciertas acciones del Plan Nacional de Acción en Colombia.

Dichos principios son, con base en Carneiro, Cordero, Cordero y Martín (2013):

- "El Estado debe protegerse de verse implicado en violaciones de DDHH, garantizar el acceso de todos a los servicios básicos y promover comportamientos y entornos de respeto de los DDHH" (p. 24).
- "Los Estados deben garantizar el acceso a servicios que permiten el ejercicio de derechos pero no siempre son ellos los prestadores directos del servicio, sino que la gestión privada goza de una gran cabida, especialmente en los últimos decenios" (p. 25).
- "En la definición de sus compras y contrataciones el Estado puede marcar criterios de selección y modelos de relación que favorezcan el respeto de los DDHH por parte de las empresas" (p. 25).
- "En las zonas afectadas por los conflictos, de las medidas tomadas por el Estado con motivo de su deber de proteger se observarán y aplicarán todas las posibles" (p. 25).
- "Asegurar la coherencia en los Estados a la hora de desarrollar en contenidos legislativos nacionales sus posicionamientos, compromisos y obligaciones internacionales relativos a DDHH" (p. 26).

La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se refiere a los derechos humanos internacionalmente reconocidos (Naciones Unidas, 2011, p. 15) y se aplica a todas las empresas independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario y estructura (p. 17). Toda vez que las actividades de las empresas pueden tener un impacto sobre

prácticamente todo el espectro de derechos humanos internacionalmente reconocidos, su responsabilidad de respetar se aplica a todos esos derechos (p. 16).

> La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos, hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan y traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionados con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido a generarlos (Naciones Unidas, 2011, p. 17).

Desde la perspectiva de los Principios Rectores (Naciones Unidas, 2011), las "actividades" de una empresa incluyen tanto sus acciones como sus omisiones; y sus "relaciones comerciales" abarcan las relaciones con socios comerciales, entidades de su cadena de valor y cualquier otra entidad no estatal o estatal directamente relacionada con sus operaciones comerciales, productos o servicios (p. 17).

"Una relación comercial puede considerarse esencial si de ella depende un producto o servicio imprescindible para la actividad de la empresa y para el cual no existe una fuente alternativa razonable" (Naciones Unidas, 2012, p. 59).

A continuación, se presenta una matriz de decisión para prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionados con operaciones, productos, o servicios prestados por sus relaciones comerciales, en función de, si dichas relaciones son esenciales para la empresa y la capacidad de influencia de ésta sobre aquéllas.

Tabla 1
Matriz de decisión para prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionados con actividades de sus relaciones comerciales, según capacidad de influencia sobre ellas

Relación comercial no esencial		Relación comercial esencial	
Sin influencia	Con influencia	Sin influencia	Con influencia
Valorar opciones razonables para aumentar la influencia. Si eso es imposible o no se consigue, considerar la posibilidad de poner fin a la relación.	Tratar de mitigar el riesgo de que la violación continúe o vuelva a producirse. Si no se consigue, adoptar medidas para poner fin a la relación.	Tratar de aumentar la influencia. Si no se consigue, considerar la posibilidad de poner fin a la relación, o demostrar que se está haciendo lo posible por mitigar la violación, reconociendo las consecuencias que puede tener la permanencia.	Mitigar el riesgo de que la violación continúe o vuelva a ocurrir

Fuente. *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2012).*

De la misma manera que el primer pilar, el segundo se compone de principios operativos que guardan correspondencia con algunas acciones del Plan Nacional de Acción en Colombia. Estos principios son, con base en Carneiro, Cordero, Cordero y Martín (2013):

- "El respeto a los DDHH exige un compromiso político al más alto nivel de la empresa y su difusión correspondiente interna y externamente" (p. 31).
- "Cada empresa debe diseñar su propio proceso de Debida Diligencia en función de sus riesgos e impactos específicos en DDHH" (p. 32).
- "La empresa debe realizar evaluaciones regularmente para asegurarse un conocimiento fidedigno de sus riesgos e impactos actuales sobre los DDHH" (p. 32).

- "El sistema de seguimiento de las medidas de prevención de impactos en DDHH es clave para el enfoque preventivo y de mitigación de riesgos de la Debida Diligencia" (p. 34).
- "La empresa debe ser transparente en la comunicación y la rendición de cuentas con el fin de que sus partes interesadas puedan evaluar su desempeño en DDHH" (p. 34).

El acceso a mecanismos de remediación hace alusión a la garantía estatal de protección de los derechos humanos ante abusos o infracciones y la reparación de daños ocasionados tanto por agentes estatales como empresariales; en este pilar se reconocen mecanismos de investigación, sanción y reparación de abusos estatales de tipo judicial o no judicial y además, pueden ser no estatales (González, 2009).

Los Estados y las empresas deben dotarse de mecanismos que prevengan la violación de los derechos humanos y garanticen el acceso al justo remedio a aquellas personas a las que se les haya vulnerado algún derecho por las operaciones por parte de empresas (Carneiro, Cordero, Cordero & Martín, 2014; (Soto-Hernandez, Silvera-Sarmiento, y Correa, 2018).

"La existencia de mecanismos judiciales eficaces es fundamental para garantizar el acceso a una reparación, y uno de los principales deberes del Estado consiste en velar por que las víctimas tengan acceso efectivo a la reparación a través del sistema judicial" (Naciones Unidas, 2014, p. 44).

Algunas veces resulta inadecuada optar la vía extrajudicial para beneficiarse de la reparación, tal como ocurre cuando se pone en juego la responsabilidad penal. Pero en otros casos, las víctimas prefieren los procesos extrajudiciales por razones como la rapidez, por ser menos onerosos o simplemente el carácter del agravio se presta para una reparación que no sea judicial (Naciones Unidas, 2014).

"En los Principios Rectores se alude a la necesidad de que todas las vías de reparación estén mejor desarrolladas, se hagan más eficaces, sean conocidas por sus usuarios y resulten accesibles para ellos" (Naciones Unidas, 2014, p. 45).

Una empresa puede contribuir a una reparación de manera directa, reparando el daño de forma eficaz y puntual dependiendo de la naturaleza del daño y adoptando la medida que mejor aplique en el caso según lo que acuerden las partes. La reparación puede darse como una disculpa, una indemnización

de cualquier tipo, adoptando disposiciones para la no repetición del daño, el cese de una actividad o relación, entre otros (Naciones Unidas, 2014).

El tercer pilar, al igual que los dos primeros, contiene principios operativos que concuerdan con varias acciones del Plan Nacional de Acción en Colombia. En este caso, los principios que aplican son, con base en Carneiro, Cordero, Cordero y Martín (2013):

> - "En la actualidad los mecanismos judiciales existentes no son suficientes para garantizar la protección de los DDHH" (p. 38).
> - "La ONU llama a los Estados a construir un sistema integral de reparación de las violaciones de los DDHH relacionadas con las empresas" (p. 39).
> - "La mediación y el arbitraje ayudan a superar los obstáculos judiciales existentes" (p. 40).
> - "No habrá remedio adecuado si las empresas no crean sus propios mecanismos de reclamación de nivel operacional" (p. 41).
> - "Se exige a cualquier iniciativa de colaboración empresarial la creación y puesta en práctica de mecanismos eficaces de reclamación" (p. 42).

La creación del Sistema Nacional de Derechos Humanos y DIH en Colombia se dio a partir del decreto 4100 de 2011 del presidente Juan Manuel Santos, y es definido como una instancia de coordinación y articulación de las entidades así como de las políticas públicas para garantizar los derechos de las poblaciones en su conjunto (Consejería Derechos Humanos, 2015).

Durante los años 2012-2013, se formularon los lineamientos de una Política Pública Integral de Derechos Humanos en donde surgió la necesidad de armonizar las actividades empresariales con el respeto a los derechos humanos siguiendo los Principios Rectores estipulados por Naciones Unidas (Consejería DDHH, 2015).

A partir de ese momento, el gobierno colombiano decidió construir un Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos para afianzar la implementación de los Principios Rectores de carácter operativo, a cargo de la Consejería Presidencial, entidad líder en la promoción de esta política pública (Consejería DDHH, 2015).

El Plan Nacional de Acción en Colombia se elaboró con 11 líneas en total, compuestas por una serie de acciones que logran relacionarse con cada uno de

los Principios Rectores operativos anteriormente mencionados siguiendo el pilar que corresponda.

Método

Diseño. Partiendo de un diseño metodológico descriptivo se procede a realizar un análisis de informes de entidades nacionales e internacionales, artículos científicos, documentos web y secciones de capítulos de libro en aras de dar cumplimiento a los objetivos expuestos inicialmente por medio de un enfoque histórico-hermenéutico.

Siguiendo este enfoque, se intenta interpretar la evolución y el manejo que han tenido los derechos humanos y la responsabilidad social empresarial bajo el Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia, haciendo mención a sus acciones en función de los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas desde entes tanto nacionales como internacionales.

El método de investigación aplicado es el cualitativo, asimismo se hizo una recopilación de fuentes secundarias con la ayuda de bases datos para luego seleccionar información relevante y organizarla de manera coherente y precisa.

Instrumentos. En esta investigación se utiliza el análisis de contenido para hallar una correspondencia entre las acciones del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas de Colombia con los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de Naciones Unidas.

Procedimientos. Se identifican las acciones del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas (Consejería DDHH, 2015) según la estructura de los pilares de los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos (Naciones Unidas, 2011) referentes a el deber del Estado de proteger los Derechos Humanos, la responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos y el acceso a mecanismos de remediación.

Resultados

En la tabla 2 se muestran las líneas de acción del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas formuladas según la estructura de los 3 pilares de los Principios Rectores de Naciones Unidas.

Tabla 2
Líneas de acción del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas formuladas según la estructura de los 3 pilares de los Principios Rectores de Naciones Unidas

El deber del Estado de proteger los Derechos Humanos	La responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos	Acceso a mecanismos de remediación
I. Coordinación interinstitucional II. El Estado como actor económico III. Participación efectiva de la sociedad civil IV. Orientación del Estado para el respeto a los derechos humanos en la actividad empresarial V. Debida diligencia en derechos humanos	VI. Cultura de derechos humanos y construcción de paz en el sector empresarial VII. Debida diligencia en el sector empresarial VIII. Respeto a los derechos humanos como ventaja competitiva IX. Responsabilidad social empresarial y respeto a los derechos humanos	X. Fortalecer los mecanismos judiciales y administrativos de acceso a remediación XI. Fortalecer los mecanismos no judiciales de remediación

Fuente: *Elaboración propia con base en Consejería DDHH (2015).*

A continuación, se identifican las acciones del Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas (Consejería DDHH, 2015) correspondientes a los principios operativos de los pilares de los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos (Naciones Unidas, 2011) referentes a el deber del Estado de proteger los Derechos Humanos, la responsabilidad de las empresas de respetarlos y el acceso a mecanismos de remediación.

El deber del Estado de proteger los Derechos Humanos. Este pilar incluye principios operativos relacionados con el nexo entre el Estado y las empresas, el fomento del respeto de los derechos humanos por las empresas en zonas afectadas por conflictos, y la garantía de la coherencia política.

Tabla 3
El nexo entre el Estado y las empresas

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
4. Los Estados deben adoptar medidas adicionales de protección contra las violaciones de derechos humanos cometidas por empresas de su propiedad o bajo su control, o que reciban importantes apoyos y servicios de organismos estatales, como los organismos oficiales de crédito a la exportación y los organismos oficiales de seguros o de garantía de las inversiones, exigiendo en su caso, la debida diligencia en materia de derechos humanos.	5.1. El Grupo de Trabajo sobre Derechos Humanos y Empresas coordinará la elaboración de una guía tendiente a definir qué se entiende por actuar con debida diligencia, en qué consiste en la práctica, especialmente aplicado a sectores de actividad empresarial de alto riesgo. 5.2. Las entidades del Estado con mayor volumen de contratación pública, establecerán e implementarán mecanismos de debida diligencia en sus procesos de contratación.
5. Los Estados deben ejercer una supervisión adecuada con vistas a cumplir sus obligaciones internacionales de derechos humanos cuando contratan los servicios de empresas, o promulgan leyes para tal fin, que puedan tener un impacto sobre el disfrute de los derechos humanos.	2.1. Dentro del año siguiente al lanzamiento del Plan, el Grupo de Trabajo realizará un listado de criterios básicos aplicables a la toma de decisión en los procesos de selección y adjudicación de contratos públicos. Posterior a ello, evaluará y analizará junto con las entidades del Estado que soportan el mayor peso de contratación, la inclusión de estos criterios en sus procesos de adjudicación.

6. Los Estados deben promover el respeto de los derechos humanos por parte de las empresas con las que lleven a cabo transacciones comerciales.	2.2. La agencia Colombia Compra Eficiente adaptará el sistema existente de compras públicas para que responda a criterios de respeto por los derechos humanos incluyéndolos entre sus objetivos e incorporando medidas para asegurar que los proveedores cumplen con la debida diligencia en derechos humanos.

Fuente: *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

Tabla 4
Fomentar el respeto de los derechos humanos por las empresas en zonas afectadas por conflictos

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
7. Puesto que el riesgo de violaciones graves de los derechos humanos es mayor en zonas afectadas por conflictos, los Estados deben tratar de asegurar que las empresas que operan en tales contextos no se vean implicados en abusos de este tipo, adoptando entre otras las siguientes medidas: a) Colaborar en la fase más temprana posible con las empresas para ayudarlas a determinar, prevenir y mitigar los riesgos que entrañen sus actividades y relaciones empresariales para los derechos humanos. b) Prestar asistencia adecuada a las empresas para evaluar y tratar los	5.5. Desarrollar una guía sobre los crecientes riesgos en derechos humanos por actividades empresariales en zonas históricamente afectadas por el conflicto armado. Con este fin, la Consejería Presidencial para los Derechos

principales riesgos de abusos, prestando principal atención tanto a la violencia de género como a la violencia sexual. c) Negar el acceso al apoyo y servicios públicos a toda empresa que esté implicada en graves violaciones de los derechos humanos y se niegue a cooperar para resolver la situación. d) Asegurar la eficacia de las políticas, leyes, reglamentos y medidas coercitivas vigentes para prevenir el riesgo de que las empresas se vean implicadas en graves violaciones de los derechos humanos.	Humanos y la Dirección de Post-conflicto articularán con el Sistema Integral de Prevención y Gestión de Conflictos la construcción de esta guía que se deberá trabajar de forma participativa con empresas y sociedad civil.

Fuente: *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

Tabla 5
Garantizar la coherencia política

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
8. Los Estados deben asegurar que los departamentos y organismos gubernamentales y otras instituciones que configuran las prácticas empresariales sean conscientes de las obligaciones de	1.4. El Grupo de Trabajo sobre Derechos Humanos y Empresas en Alianza con el Departamento Administrativo de la Función Pública, y/o universidades o centros de estudios, desarrollará un módulo de formación sobre los estándares internacionales en materia de empresas y derechos humanos y las acciones contenidas en el Plan, el cual estará dirigido a los servidores públicos de las entidades nacionales y territoriales. 1.5. Cada entidad que forme parte del Grupo de Trabajo, de acuerdo con su plan operativo, determinará su plan de capacitación en esta área y promoverá la gestión del conocimiento con el

los derechos humanos del Estado y las respeten en el desempeño de sus respectivos mandatos, en particular ofreciéndoles la información, la capacitación y el apoyo pertinentes.	fin de garantizar la continuidad en la ejecución de las acciones del Plan. Se promoverán los esfuerzos de formación interinstitucional para ampliar la comprensión de esta temática en sus diferentes aspectos, para ello, las entidades nacionales gestionarán con sus pares en otros países con las Embajadas con sede en Colombia las herramientas que se requieran. 1.7. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de sus oficinas y agencias encargadas de la internacionalización empresarial, promoverá el respeto por los derechos humanos en las actividades empresariales, brindando información sobre lo contenido en el Plan. 1.8. Las entidades nacionales que hacen parte del Subsistema de Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA), y entidades territoriales competentes, suministrarán la información necesaria al Observatorio de la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos, con el fin de consolidar documentos de contexto socio-político, útiles para que las empresas públicas y privadas identifiquen los riesgos en derechos humanos en las zonas de operación, y puedan gestionar acciones para su prevención y mitigación. El Observatorio proveerá esa información, una vez compilada, a las entidades que promuevan la inversión extranjera en el País, así como a otras instituciones a las que pudiera facilitar su labor. 1.9. La Dirección de Post-conflicto junto con la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos impulsarán la agenda de derechos humanos y construcción de paz en el sector empresarial en alianza con las Cámaras de

	Comercio del país, para ello crearán un proceso de formación y transferencia del conocimiento de parte del Gobierno y la cooperación, a las empresas y a los trabajadores de las compañías. 1.11. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Relaciones Exteriores articularán esfuerzos dirigidos a ofrecer a las empresas y Embajadas en Colombia un mayor conocimiento sobre lo consagrado en el Plan.

Fuente: *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Este pilar incluye principios operativos relacionados con el compromiso político y la debida diligencia en materia de derechos humanos.

Tabla 6
Compromiso político

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
16. Para asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben expresar su compromiso con esta responsabilidad mediante una declaración política que: a) Sea aprobada al más alto nivel directivo de la empresa. b) Se base en un asesoramiento especializado interno y/o externo. c) Establezca lo que la empresa espera, en relación con los derechos humanos, de su personal, sus socios y otras partes directamente vinculadas con sus operaciones, productos o servicios.	6.1. La Consejería Presidencial para los Derechos Humanos dentro del año siguiente al lanzamiento del Plan, promoverá que las empresas definan y

d) Se haga pública y se difunda interna y externamente a todo el personal, los socios y otras partes interesadas. e) Quede reflejada en las políticas y los procedimientos operacionales necesarios para inculcar el compromiso asumido a nivel de toda la empresa.	divulguen públicamente su compromiso político de respeto a los derechos humanos.

Fuente: *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

Tabla 7
La debida diligencia en materia de derechos humanos

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
17. Con el fin de identificar, prevenir, mitigar y responder de las consecuencias negativas de sus actividades sobre los derechos humanos, las empresas deben proceder con la debida diligencia en materia de derechos humanos. Este proceso debe incluir una evaluación del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos, la integración de las conclusiones, y la actuación al respecto; el seguimiento de las respuestas y la comunicación de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas. La debida diligencia en materia de derechos humanos: a) Debe abarcar las consecuencias negativas sobre	7.1 El Grupo de Trabajo sobre Derechos Humanos y Empresas con la asesoría de la Comisión de Expertos, fomentará foros de diálogo para determinar las mejores fórmulas para que las empresas establezcan oficinas o mecanismos de quejas y reclamos accesibles, transparentes y eficaces con el fin de prevenir y mitigar y remediar los impactos adversos en derechos humanos que puedan causar sus actividades. 7.7 El Grupo de Trabajo, con la asesoría de la Comisión de Expertos, apoyará a las empresas para que dispongan de estrategias de seguimiento para conocer el avance y el seguimiento en la mitigación de

los derechos humanos que la empresa haya provocado o contribuido a provocar a través de sus propias actividades, o que guarden relación directa con sus operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales; b) Variará de complejidad en función del tamaño de la empresa, el riesgo de graves consecuencias negativas sobre los derechos humanos y la naturaleza y el contexto de sus operaciones; c) Debe ser un proceso continuo, ya que los riesgos para los derechos humanos pueden cambiar con el tiempo, en función de la evolución de las operaciones y el contexto operacional de las empresas.	los impactos negativos causados en el desarrollo de las actividades empresariales.
18. A fin de calibrar los riesgos en materia de derechos humanos, las empresas deben identificar y evaluar las consecuencias negativas reales o potenciales sobre los derechos humanos en las que puedan verse implicados ya sea a través de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales. Este proceso debe: a) Recurrir a expertos en derechos humanos internos y/o	7.6 El Grupo de Trabajo propenderá para que las empresas a través de sus oficinas de quejas, reciban y gestionen diligentemente los reclamos de los ciudadanos y comunidades que se consideren afectados por los impactos adversos ocasionados por sus operaciones. 7.8 El Grupo de Trabajo, con la asesoría de la Comisión de Expertos, guiará a las empresas para que adelanten una

independientes; b) Incluir consultas sustantivas con los grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas, en función del tamaño de la empresa y de la naturaleza y el contexto de la operación.	evaluación de sus riesgos e impactos sobre las personas y sobre el medio ambiente derivados de su operación.
20. A fin de verificar si están tomando medidas para prevenir las consecuencias negativas sobre los derechos humanos, las empresas deben hacer un seguimiento de la eficacia de su respuesta. Este seguimiento debe: a) Basarse en indicadores cualitativos y cuantitativos adecuados; b) Tener en cuenta los comentarios de fuentes tanto internas como externas, incluidas las partes afectadas.	9.4 Con el fin de mejorar los niveles de confianza en las empresas, y hacer seguimiento de dichos niveles, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo liderará y organizará la realización de encuestas sobre la confianza ciudadana en los negocios. Estas encuestas incluirán preguntas para conocer la percepción de la población sobre cómo las empresas respetan los derechos humanos y sobre los mecanismos de acceso a remedio que estas facilitan.
21. Para explicar las medidas que toman para hacer frente a las consecuencias de sus actividades sobre los derechos humanos, las empresas deben estar preparadas para comunicarlas exteriormente, sobre todo cuando los afectados o sus representantes planteen sus inquietudes. Las empresas cuyas operaciones	8.4 La Consejería Presidencial para los Derechos Humanos divulgará públicamente en su página web los avances y las buenas prácticas que las empresas tengan relacionadas con la implementación de los derechos humanos en el ámbito empresarial. 8.5 La Consejería Presidencial para los Derechos Humanos

o contextos operacionales implican graves riesgos de impacto sobre los derechos humanos deberían informar oficialmente de las medidas que toman al respecto. En cualquier caso, las comunicaciones deben reunir las siguientes condiciones: a) Una forma y una frecuencia que reflejen las consecuencias de las actividades de la empresa sobre los derechos humanos y que sean accesibles para sus destinatarios; b) Aportar suficiente información para evaluar si la respuesta de una empresa ante consecuencias concretas sobre los derechos humanos es adecuada; c) No poner en riesgo, a su vez, a las partes afectadas o al personal, y no vulnerar requisitos legítimos de confidencialidad comercial.	coordinará la realización de un evento internacional anual con el apoyo de la comunidad internacional, en donde las empresas con mayor avance puedan mostrar y compartir sus retos y dificultades.

Fuente: *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

Acceso a mecanismos de remediación. Este pilar incluye principios operativos relacionados con mecanismos judiciales estatales y mecanismos extrajudiciales de reclamación del Estado y no estatales.

Tabla 8
Mecanismos judiciales estatales

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
26. Los Estados deben adoptar las medidas apropiadas para asegurar la eficacia de los mecanismos judiciales nacionales cuando aborden las violaciones de derechos humanos relacionados con empresas, en particular considerando la forma de limitar los obstáculos legales, prácticos y de otros tipos que puedan conducir a una denegación de acceso a los mecanismos de reparación.	10.2 El Grupo de Trabajo de Empresas y Derechos Humanos dentro del año siguiente al lanzamiento del Plan, realizará un mapa de los mecanismos judiciales y no judiciales de remediación sobre empresas y derechos existentes en el país. Dicho mapa identificará qué mecanismo da respuesta a cada tipo de conflicto e incluirá un diagnóstico sobre la eficacia y eficiencia de los mecanismos judiciales y no judiciales de acceso a remedio, de acuerdo a los Principios Rectores de Naciones Unidas, donde se identifiquen los obstáculos para el acceso a la justicia de las poblaciones afectadas, tanto legales como prácticos.

Fuente: *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

Tabla 9
Mecanismos extrajudiciales de Reclamación del Estado

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
27. Los Estados deben establecer mecanismos de reclamación extrajudiciales eficaces y apropiados, paralelamente a los mecanismos judiciales, como parte de un sistema estatal integral de reparación de las violaciones de los derechos humanos relacionadas con empresas.	11.1 En lo referente al remedio no judicial, el mapeo de mecanismos citado en el punto 10.2 definirá las vías de acceso a cada mecanismo; los obstáculos que afrontan; la relación entre cada mecanismo; las instituciones, los individuos y comunidades afectadas; y las opciones de investigación, mediación, facilitación, negociación y arbitraje existentes.

Fuente: *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

Tabla 10
Mecanismos de reclamación no estatales

Principios Rectores	Plan Nacional de Acción
28. Los Estados deben estudiar la forma de facilitar el acceso a los mecanismos de reclamación no estatales que se ocupan de las violaciones de los derechos humanos relacionadas con empresas.	11.2 El Grupo de Trabajo sobre Derechos Humanos y Empresas desarrollará estrategias de difusión sobre los mecanismos extrajudiciales más relevantes y pertinentes en materia de empresas y derechos humanos.
29. Para que sea posible atender rápidamente y reparar directamente los daños causados, las empresas deben establecer o participar en mecanismos de reclamación eficaces de nivel operacional a disposición de las personas y las comunidades que sufran las consecuencias negativas.	11.4 El Ministerio de Trabajo y el Servicio Público de Empleo continuarán apoyando el diálogo entre trabajadores, sindicatos, empresas y gobierno para la negociación, así como la intermediación y la concertación laboral a través de los mecanismos establecidos para ello.
30. Las corporaciones industriales, las colectividades de múltiples partes interesadas y otras iniciativas de colaboración basadas en el respeto de las normas relativas a los derechos humanos deben garantizar la disponibilidad de mecanismos de reclamación eficaces.	11.5 El Grupo de Trabajo y la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos, con el apoyo de la Defensoría del Pueblo, promoverán y facilitarán el acceso a mediadores y facilitadores para la solución de conflictos que surgieran entre las comunidades y las empresas, sin perjuicio de que existan otros procesos administrativos o judiciales en curso.

Fuente. *Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2011) y Consejería DDHH (2015).*

Conclusiones y recomendaciones

El Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia, contempla acciones que corresponden con aspectos de los Principios Rectores operativos como el nexo entre el Estado y las empresas, el fomento del respeto de los derechos humanos por las empresas en zonas afectadas por conflictos, la garantía de la coherencia política, el compromiso político de las empresas, la debida diligencia en materia de derechos humanos, mecanismos judiciales estatales y mecanismos extrajudiciales de reclamación del Estado y no estatales.

Se recomienda abordar la temática de empresas y derechos humanos en grupos o centros de investigación interdisciplinares, o en proyectos entre grupos de investigación de Administración de Empresas y Derecho que contemplen líneas de investigación de Responsabilidad Social y Derechos Humanos, respectivamente. Por su parte, universidades y/o centros de estudios podrían ofrecer servicios de consultoría sobre la temática.

Referencias

ACNUDH. (2013). *Introducción a los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.* United Nations.

Borda, C. & De Angulo, L. (2010). Las discusiones sobre la relación entre derechos humanos y sector privado aún generan muchas controversias e interrogantes: ¿deben ser las empresas igualmente juzgadas que el Estado en temas de derechos humanos? Responsabilidad Sostenibilidad, 19-37.

Botero, S. (2014). El rol de las compañías multinacionales y la sociedad civil global en la construcción de la responsabilidad social empresarial como componente de la gobernanza global contemporánea. *Journal of International* Law, 5 (2), 32-55.

Carneiro, M., Cordero, C., Cordero, J. & Martín, V. (2013). *Cuaderno-Guía de los Principios Rectores ONU sobre Empresa y Derechos Humanos. Puerta de entrada.* Madrid, España: Sustentia Innovación Social.

Carneiro M., Cordero, C., Cordero, J. & Martín, V. (2014). *El respeto de los derechos humanos en la práctica empresarial.* Orientaciones para la debida diligencia. Madrid: Sustentia Innovación Social.

Consejería DDHH. (2014). *Lineamientos para una política pública de Derechos Humanos y Empresas en Colombia.*

Consejería DDHH. (2015). *Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas.*

Consejería DDHH. (2015). *www.derechoshumanos.gov.co.* Recuperado de: www.derechoshumanos.gov.co:http://www.derechoshumanos.gov.co/Prensa/2015/Paginas/Colombia-Avanza-Plan-Nacional-Accion.aspx

González, C. (2009). *La responsabilidad empresarial y los derechos humanos.* Bogotá: Konrad Adenauer Stiftung.

Huertas, Correa , Silvera-Sarmiento & Rodriguez-Molina (2018). Realidades educativas en el marco del Estado Social de Derecho en Colombia: complejidad de la educación ciudadana. en O. Hernandez, D. Higuera, R. Mora, Porfirio & B. Schoonewolff. De la teoría a la praxis: Procesos complejos de enseñanza

aprendizaje para una formación jurídica multidimensional. Colombia: Sello Editorial Universidad Simon Bolivar

Muchlinski, P. (2008). 'Corporate Social Responsibility'. En Muchlinski, P. T. (Ed.), *The Oxford Handbook of International Investment Law.* New York: Oxford University Press.

Naciones Unidas. (2011). *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar".* Nueva York y Ginebra.

Naciones Unidas. (2012). *La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Guía para la interpretación.* Nueva York y Ginebra.

Naciones Unidas. (2014). Preguntas frecuentes acerca de los Principios Rectores sobre las empresas y derechos humanos. Nueva York y Ginebra.

Soto-Hernandez, H., Silvera-Sarmiento, A., & Correa, C. (2018). Investigación y Práctica pedagógica: visiones y tensiones desde la perspectiva inter y transdisciplinaria. en C. Correa, A., Silvera, Y. Ariza & A. Villalba (Cord.). Prácticas Educativas para el Fomento de la Calidad y la Investigación. Colombia: Sello Editorial Universidad Simon Bolivar

Soto-Salas, H., Silvera-Sarmiento, A., y Correa, C. (2018). Formación Doctoral y Calidad de la Educación: Un saber sometido. En C. Correa, A. Silvera-Sarmiento, Y. Ariza & A. Villalba (coord.). Prácticas Educativas para el Fomento de la Calidad y la Investigación. Colombia: Sello Editorial Universidad Simon Bolivar

Spiro, P. J. (2013) Constraining Global Corporate Power: A Short Introduction. *Vanderbilt Journal of Transnational* Law, 43.