

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACIÓN
RESPONSABLE EN GESTIÓN**

**DIANA MARCELA LUNA SALAMANCA
SONIA CLARA NOVOA VARGAS**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C**

2016

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACIÓN
RESPONSABLE EN GESTIÓN**

**DIANA MARCELA LUNA SALAMANCA
SONIA CLARA NOVOA VARGAS**

**Dirección Académica
GUSTAVO YEPES LÓPEZ
Director Gestión Social**

Facultad de Administración de Empresas-Universidad Externado de Colombia

**Trabajo presentado para optar al título de:
MAGISTER EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C**

2016

Agradecimientos

Este trabajo surgió por el interés de la facultad de Administración de Empresas de brindar un apoyo a la difusión y aplicación de los Principios Responsables en Gestión, especialmente en las Escuelas de Negocios de América Latina, y ser parte activa de este proyecto que tiene como objetivo final lograr una economía global más social, más sostenible y más incluyente.

Dicho interés se unió al nuestro, que se despertó a lo largo del curso de la Maestría, tiempo durante el cual surgieron decenas de inquietudes sobre como aportar con elementos que permitan sumar personas, entidades e instituciones a este objetivo de sostenibilidad del planeta. Muchas discusiones dimos para entender que más allá de la crítica, del desánimo ante una realidad difícil, hay que mantener la esperanza y trabajar en la consecución de pequeños logros que permitan llegar algún día a la conciencia de quienes toman decisiones en las empresas para que varíen su forma de enfrentar la producción de bienes y servicios, y busquen un equilibrio razonable entre los rendimientos financieros, los ambientales y los sociales.

Queremos expresar nuestros agradecimientos a Gustavo Yepes López, quien nos abrió la puerta para conocer el mundo de los Principios Responsables en Gestión, a las personas de esa organización que trabajan día a día a para que más escuelas de negocios se adhieran a los principios, y a todas las personas que en algún momento nos brindaron su valioso apoyo, consejo y conocimiento para el desarrollo del método.

De manera especial queremos reconocer el sacrificio de nuestras familias, que vieron mermados muchos de los tiempos comunes durante el desarrollo de este proyecto, pero siempre nos dieron su ánimo para el logro final.

TABLA CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPITULO I	
LA SOSTENIBILIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	1
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Qué es la sostenibilidad	5
1.2.1 Naciones unidas por la sostenibilidad.....	6
1.3 La realidad del planeta hoy	13
1.4 Rol histórico de la industria	16
1.4.1. El efecto de la acción empresarial	18
CAPÍTULO II	
SOSTENIBILIDAD, RSE Y LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS	24
2.1 Empresa, ética y RSE.....	26
2.2 Escuelas de negocios y empresas.....	32
2.3 La responsabilidad de las escuelas de negocios hoy.....	35
2.4 Entidades acreditadoras de escuelas de negocios y PRME	40
CAPITULO III	
EL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	44
3.1 Antecedentes y evolución de la Gestión del Conocimiento.....	45
3.2 Modelo Intellectus	50

3.2.1. Estructura: conceptos, características y principios	52
3.2.2. Desarrollo del modelo: definiciones por capitales.....	54
3.3 Modelo de Gestión de Conocimiento, un enfoque de procesos (ICA2)	62

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MÉTODO PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS

RESPONSABLES EN GESTIÓN	66
--------------------------------------	-----------

CONCLUSIONES.....	73
--------------------------	-----------

REFERENCIAS.....	76
-------------------------	-----------

ANEXO 1	81
----------------------	-----------

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla de Criterios más usados en Latinoamérica.	27
Tabla 2. Fases de la Responsabilidad Social Empresarial	29
Tabla 3. Definiciones básicas del capital intelectual	46
Tabla 5. Modelos principales de capital intelectual.....	48
Tabla 5. Tabla de Elementos y variables capital humano.....	54
Tabla 6. Tabla de Elementos y variables capital organizativo.....	56
Tabla 7. Tabla de Elementos y variables capital tecnológico.....	57
Tabla 8. Tabla de Elementos y variables capital negocio.....	59
Tabla 9. Tabla de Elementos y variables capital social	61

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. . Instituciones signatarias de PRME. Fuente: (unprme.org, 2016)	39
Gráfica 2. Modelo Transformacional para implementación de PRME. (PRME, 2016, pág. 6)..	68

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Elaboración propia con base en Modelo metodológico, enfoque cualitativo. Fuente: Metodología de la Investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).....	xviii
Figura 2. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Fuente: (UNDP, 2015).....	11
Figura 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: (ONU, 2016).....	12
Figura 4. “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización” Fuente: (RIES, 2016, pág. 107).....	37
Figura 5. Funcionamiento del PRME. Fuente: (Librizzi, 2015).....	38
Figura 6. Modelo Intellectus. Fuente: (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, pág. 10)	51
Figura 7. Estructura Modelo Intellectus. (Bueno, Salmador, & Merino, 2008, pág. 54)	53
Figura 8. Modelo ICA2 - Procesos (Tomado y adaptado de ICA2). (ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 5)	64
Figura 9. Tomada y adaptada del Modelo Intellectus de Gestión del Conocimiento. Fuente: (Grupo de Investigación Intellectus, 2011).....	70
Figura 10. Adaptación propia con base en Modelo Intellectus e ICA2, más PRME.....	72

LISTA DE ANEXOS**Pág.**

Anexo 1. Método para la recolección, procesamiento y análisis de la información para la aplicación de principios para la educación responsable en gestión.....	81
--	----

RESUMEN

Palabras clave: Educación, Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Escuelas de Negocios, Principios Responsables en Educación en Gestión.

Es un hecho real que la sostenibilidad del planeta se encuentra en riesgo y que desde hace varios años se hacen llamados globales para realizar acciones que ayuden a que los impactos sociales, ambientales y económicos de la actividad empresarial sean más acordes con esta realidad. Convocatorias mundiales como el Pacto Global influyen en las empresas y desde esta experiencia la ONU también apoyó una iniciativa generada por un grupo de escuelas negocios, denominada PRME (Principios responsables en educación en gestión), cuyo objetivo es liderar una formación responsable en el área gerencial.

La necesidad de ajustar contenidos académicos, temas de investigación y los diversos procesos de formación de los líderes empresariales del futuro con la dinámica del mundo actual es latente. Quienes convocan son influyentes en el mundo universitario y hasta las organizaciones acreditadoras de las escuelas de negocio se han unido, pero la velocidad de adhesión a los principios y de aplicación de los mismos es aún lenta pues no llega ni al 10% de las instituciones de formación en negocios del mundo.

Para facilitar este proceso, este trabajo de grado propone un método basado en la gestión del conocimiento, que de una manera simple busca recoger información de las actividades que ya desarrollan las escuelas en temas relacionados con Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, definir las a partir de los principios y así facilitar el camino para la presentación del primer reporte de progreso. De igual forma permite dejar una hoja de ruta sobre los procesos de mejoramiento a realizar para cada día mejorar sus actividades de docencia, investigación y extensión, y lograr una formación responsable para sus estudiantes con el fin de afectar positivamente, desde la base, los procesos empresariales del futuro para que estén alineados con los retos de la sostenibilidad.

ABSTRACT

Key Words: Education, Sustainability, Corporate Social Responsibility, Business Schools, and Principles for Responsible Management Education.

The sustainability of our planet is at risk, and for several years now, global calls have been made for actions that help the social, environmental and economic impacts of business activity become more consistent with this reality. Influential organizations like the United Nations (UN) have steered the behavior of businesses in this direction through initiatives like the Global Compact and the Principles for Responsible Management Education (PRME), the latter which is an effort between the UN and business schools to take a lead on responsible management education.

The need to adjust academic content, research topics and the various training processes of future business leaders according to the dynamics of today's world is latent. Conveners are influential in academia at a global level, and even organizations accrediting business schools have joined these efforts. However, the rate of adherence to the Principles and their application is still slow; in fact, it does not even reach 10% of business schools in the world.

To facilitate this process, the project at hand proposes a methodology based on knowledge management to, in a simple manner, collect information of business school's activities on issues related to Corporate Social Responsibility and Sustainability, define these activities according to the Principles, and thus pave the way for the first progress report on this matter. This investigation will result in the elaboration of a roadmap for improvement so that institutions can each day ameliorate their teaching, research and extension, and responsibly prepare their students. Such improvement recommendations will positively influence the core of business processes to ensure their alignment with sustainability challenges.

INTRODUCCIÓN

Los programas gerenciales de las instituciones universitarias han sido juzgados en años recientes por los procesos de formación y modelos educativos con los que capacitan a los grandes ejecutivos que hacen parte del gobierno corporativo de las más importantes organizaciones alrededor del planeta. Algunos profesionales, que egresan de muchas de las escuelas de negocios más conocidas y que tienen en sus manos las decisiones empresariales, han sido protagonistas de grandes escándalos de corrupción o no tienen un compromiso claro con una gestión equilibrada en lo económico, lo ambiental y lo social.

Señalaba Bernardo Klisberg, a propósito de la crisis mundial de hace unos años y la responsabilidad que le correspondió a organizaciones como Lehman Brothers, Merrill Lynch y AIG, entre otras, que, a pesar de las regulaciones, de los controles que protegen el interés colectivo siempre habrá un tema de ética de por medio. Y decía que:

“Lo que faltaba no eran conocimientos o instrumentos técnicos, sino valores éticos. Muchos estaban graduados en los mejores MBA´s. Ello puso en duda la efectividad del conocimiento que impartían. Era actualizado y refinado en instrumentos técnicos, pero tenía acentuadas debilidades. No problematizaba éticamente en el uso de dichos instrumentos”. (Klisberg, 2010, pág. 84)

Pero, las escuelas de negocios¹ en el mundo, donde se forman muchos de esos líderes empresariales que toman las decisiones de las organizaciones de hoy, han cambiado en el nuevo siglo su visión de la formación de los estudiantes. Concentradas en sus orígenes en el estudio y capacitación en las áreas funcionales de una empresa, bajo el principio de que los recursos y actividades de ésta se debían dedicar exclusivamente a lograr el incremento de los beneficios

¹ A lo largo de este trabajo estaremos haciendo referencia a Escuelas de Negocios siguiendo la línea de origen de los PRME, concepto que incluye igualmente a las denominadas Facultades de Administración de Empresas de algunas universidades. Estas Escuelas de Negocios tuvieron su origen como institutos independientes, en muchos casos, de la Universidad, que iniciaron la formación pos-gradual con los denominados MBA (Master in Business Administration), así no tuvieran programas de formación en el pregrado. Esta condición de estudios de posgrado permite ver que los procesos de formación llegan a profesionales de distintas disciplinas más allá de las que se dedican a la formación de profesionales en administración de empresas o de negocios.

económicos para sus accionistas, actualmente apuestan por un camino más comprometido con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

En la educación se pone entonces la esperanza de acciones que logren más responsabilidad individual y ciudadana de los actores de la realidad social del futuro. Cómo difundir y llevar a la práctica una educación responsable en gestión es el reto que tienen hoy en día las escuelas de negocios, con desarrollo de modelos propios o aplicados para el logro de ese objetivo, y así formar líderes con talento y éticamente preparados.

Es evidente entonces la preocupación sobre cómo adaptar los procesos educativos al interior de las escuelas de negocios para enfrentar los retos de la sostenibilidad del planeta, ante los cuales las empresas deben estar en capacidad de responder y quienes las dirigen tener conciencia de su rol y contar con los elementos teóricos y prácticos, en el marco de una ética particular, para atender las necesidades del entorno. Se hace entonces necesario mostrar un camino para que quienes tienen en sus manos la formación de los líderes empresariales puedan, a través de la investigación, la educación ejecutiva, los programas formales y su relación con públicos de interés, divulgar una nueva forma de enfrentar el mundo empresarial y de los negocios, con una visión sostenible que integre “*las preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus planteamientos estratégicos y en sus operaciones diarias*”. (Global Compact Naciones Unidas, 2007, pág. 5)

Un grupo de 60 decanos, presidentes y representantes oficiales de escuelas de negocios líderes en el mundo, dieron forma en el año 2006 a una iniciativa que surgió de la mano de la Oficina del Pacto Global de las Naciones Unidas en el marco del Foro Mundial “*Los negocios como agentes del beneficio mundial*”, realizado en Case Western Reserve University (Ohio, USA). Así, en el 2007, durante la Cumbre Mundial del Pacto Global en Ginebra, se anunciaron los Principios para una Educación Responsable en Gestión² (PRME por sus siglas en inglés),

² Corresponde a la traducción autorizada por la Oficina del Global Compact de Naciones Unidas y así se hará referencia a lo largo del trabajo o por sus siglas en Inglés PRME. (PRME, 2007)

enfocados en qué se debe hacer desde la formación gerencial y las instituciones que enseñan en ese campo para responder a lo que el entorno está exigiendo hoy.

Los PRME:

“tienen como misión inspirar y liderar una gestión responsable en el ámbito de la educación. Con estos Principios se trata de establecer un proceso de mejora continua en las instituciones educativas con el fin de desarrollar una nueva generación de líderes empresariales capaces de gestionar los complejos desafíos que enfrentan las empresas y la sociedad en el siglo XXI”. (PRME, 2007)

Los seis Principios para una Educación Responsable en Gestión se enfocan en el Propósito, los Valores, el Método, la Investigación, las Alianzas y el Diálogo. En ese contexto, liderazgo, ética, valores, habilidades, actitudes deben ser desarrollados por las escuelas de negocios en sus estudiantes para que éstos en el futuro asuman un rol decisivo en los comportamientos responsables con la sociedad a través de su desempeño en las empresas, al tiempo que las instituciones que los educan deben ser modelo de esos mismos principios. Es un papel aún más relevante para las instituciones de educación superior en su misión natural de ser responsables en la formación de ciudadanos que a partir de su profesión tengan un comportamiento ético orientado a la generación de valor sostenible para las organizaciones y, desde ellas, para las naciones.

El objetivo ahora es incorporar los principios del PRME en los procesos de docencia, investigación y extensión de las escuelas de negocios para que a través de ellas se induzcan cambios en la sociedad a partir de sus públicos relacionados, especialmente los estudiantes, aportando en la construcción de un mundo más incluyente, solidario, equitativo y sostenible. Como se indica en el sitio oficial de los PRME, *“la sostenibilidad corporativa está presente en el entorno educativo actual, pero las escuelas de negocios y universidades de todo el mundo todavía deben adaptar sus programas de estudios, investigaciones, metodologías y estrategias de enseñanza a los nuevos retos empresariales”*. (PRME, 2007)

A 2016, según información oficial de PRME, son cerca de 700 escuelas de negocios, en 80 países, las que han adherido a estos principios (11.77 % de ellas en América Latina), pero el universo es muy grande (más de 13 mil instituciones dedicadas a la formación gerencial) por lo que hay una tarea importante que realizar para integrar valores universales a sus programas de formación e investigación y así convertir a las empresas en un agente al servicio del beneficio mundial.

Muchas escuelas que adoptan los PRME incluyen temas de sostenibilidad en sus misiones y visiones, agregan materias relacionadas con sostenibilidad y RSE, pero no siempre logran integrar los seis principios en su gestión como escuela, dentro de su organización y a todos los niveles de la misma. Así se desprende de la revisión general de las dos Guías Inspiracionales de PRME³ que se han publicado, y que incluyen casos de implementación de uno varios principios en escuelas de negocios alrededor del mundo, que son signatarias del PRME. Incluir los principios como la línea central de la estrategia en sus procesos de investigación, académicos y de relación con el entorno, es un proceso que inicia con el compromiso de la escuela y que se va implementando en diversas acciones alrededor del currículo, las relaciones, la investigación, el equipo de trabajo y otros temas. Agata Stachowicz-Stanusch, de la Universidad Tecnológica de Silesian (Polonia), realizó un estudio comparativo de reportes de diversas escuelas adscritas a PRME donde recopiló en 54 criterios las prácticas organizativas, tras la evaluación de los informes. Allí encontró diversos niveles de reporte en cada criterio a partir de lo que entregaban las escuelas en los informes, pero no una uniformidad en la presentación de los mismos, ratificando que cada escuela tiene diversos niveles de aproximación a la implementación de los principios. (Stachowicz-Stanusch, 2011)

La organización de PRME, conformada por las diferentes escuelas adherentes, comparte buenas prácticas, fomenta la aplicación de los principios, promueve que más instituciones se vinculen, facilita una guía para realizar el reporte, pero no cuenta con un método que de manera sencilla y

³ PRME ha publicado los documentos "Inspirational Guide for the Implementation of PRME. Placing Sustainability at the Heart of Management Education" en 2012, y "Inspirational Guide for the Implementation of PRME Second Edition: Learning to Go Beyond" en el 2013; en los que recogió las experiencias de varias de las escuelas de negocios signatarias de PRME que relataban un caso de éxito relacionado con los principios y actividades que desarrollaban al interior de la escuela. (unprme.org, 2016)

trazable permita recoger información de las escuelas, analizarla a la luz de los PRME, presentar el reporte del estado inicial y tener una referencia para el proceso de mejoramiento continuo. “A menudo PRME ha sido un catalizador para las iniciativas ya en curso dentro de la escuela de negocios. En otros casos, ha creado un nuevo marco y una invitación para incipientes esfuerzos dirigidos por entusiastas en la facultad. A veces el propio decano ha sido el conductor del programa”. (unprme.org, 2016)

A la fecha, tras casi nueve años de camino, varias escuelas ya incluyen diversas prácticas que demuestran cómo el discurso sostenible hace parte de su día a día. No es difícil reseñar y compartir prácticas aisladas, lo complejo está en la integración total en el proceso educativo para que de una forma consistente se apliquen los principios y se logren los objetivos que los impulsaron. Lo que es importante de lograr es que los PRME se tomen como una iniciativa inclusiva y voluntaria, como lo es, para que desde allí cada escuela o institución establezca estrategias que permitan ir adoptando diferentes actividades que involucren cada vez más a un mayor número de líderes que las sigan promoviendo y generando otras más. Y que toda esta labor se vea reflejada en los nuevos egresados que ingresarán a las empresas y organizaciones que tienen un rol fundamental en hacer de éste, un planeta sostenible.

Este trabajo de grado busca desarrollar un método práctico que responda a las posibles dificultades que tienen algunas escuelas de negocios para la recopilación de información que conlleve a la aplicación de los PRME al interior de su institución, de fácil desarrollo, que se convierta en una alternativa para incrementar la participación de más escuelas de negocios (existe un universo de más de 12 mil que aún no adhieren de las cerca de 13 mil escuelas de negocios existentes) en esta iniciativa del PRME y hacer más eficiente y efectiva su adhesión a dichos principios y así dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Diseñar un método de recolección, procesamiento y análisis de información para la presentación del Intercambio de Información sobre el Progreso de los Principios Responsables en Educación en Gestión (PRME), basado en la gestión del conocimiento.

Objetivos específicos:

- Contextualizar la aplicación de los Principios en Educación Responsable en Gestión (PRME) en la actualidad.
- Reconocer los criterios internacionales con los que se evalúa actualmente a las escuelas de negocios en temas relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad.
- Establecer el alcance que puede tener la aplicación de los PRME en las escuelas de negocios.
- Revisar modelos de Gestión del Conocimiento y su relación con los PRME.
- Proponer los instrumentos y herramientas necesarias para el diseño del método, con base en Gestión del Conocimiento.

El carácter de la investigación que realizamos para el desarrollo de este trabajo de grado es cualitativo, cuyo enfoque favorece la búsqueda de datos relevantes y la construcción conjunta de conocimiento. *“Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 9)

Como propuesta teórica inicia con base en un estudio exploratorio-descriptivo, que conllevó la recolección de datos a partir de la revisión de diversas fuentes bibliográficas, planteamientos de organizaciones y experiencias particulares, con lo que se creó el marco teórico base que permite determinar los factores relevantes para nuestro problema, definir criterios y variables relacionados con el impacto de las empresas en los temas de sostenibilidad del planeta y con base en esos aspectos establecer por qué es importante que las Escuelas de Negocios adhieran al PRME y qué requieren éstas para poder aplicar los Principios para la Educación Responsable en Gestión. Como se señala para este tipo de estudios, *“el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 9)

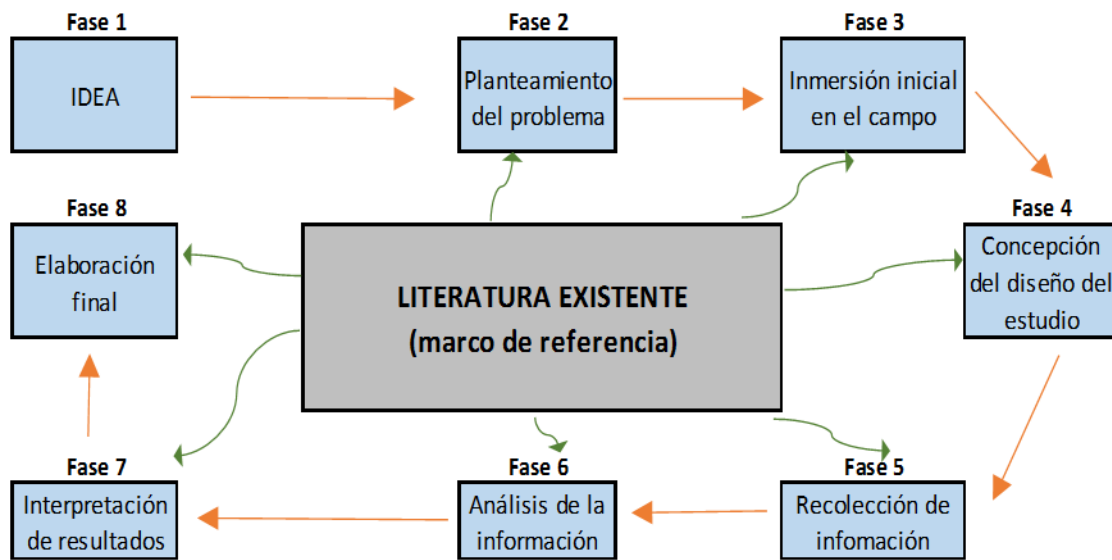


Figura 1. Elaboración propia con base en Modelo metodológico, enfoque cualitativo. Fuente: Metodología de la Investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

En la fase de recolección de la información se recurrió a la revisión documental, no estandarizada, para la construcción de un marco teórico actualizado, que luego de múltiples revisiones quedó dividido en cuatro capítulos, así: un primer capítulo orientado a identificar conceptos claves alrededor de la sostenibilidad, la responsabilidad social y el rol que han tenido las empresas y sus líderes en las problemáticas económicas, ambientales y sociales del mundo moderno. El segundo capítulo, intenta caracterizar la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y las escuelas de negocios, partiendo del concepto de ética empresarial; y continúa con un recuento del origen de las escuelas de negocios para cerrar con una aproximación a los estándares que sobre RSE miden las dos más reconocidas entidades certificadoras de la calidad de las escuelas de negocios en el mundo, miembros a su vez de los PRME. Estos dos capítulos iniciales buscan reconocer como los PRME responden a una situación histórica y contextual del planeta, e igualmente buscan establecer la importancia de la educación responsable en gestión, como lo señalan los principios.

Posteriormente, un tercer capítulo que habla sobre la teoría que escogimos para desarrollar el método basado en gestión del conocimiento, que inicia con un recuento histórico

de la aparición de estos modelos de capital intelectual y sus aplicaciones. Luego continúa con nuestra visión de por qué consideramos Gestión del Conocimiento como adecuado para una relación con la educación y la investigación, y que tiene diversos modelos de los cuales seleccionamos el de Intellectus e ICA2 con relación directa a cada uno de los principios, como los más ajustados al contexto de academia en el que se va a aplicar

Estos capítulos siguieron el modelo descrito en el gráfico 1, teniendo en cuenta que a partir de la idea inicial (crear un método de aplicación) exploramos el problema que busca atender PRME y los orígenes del mismo. Eso nos llevó a una permanente y constante recolección de información, con variaciones de la idea planteada inicialmente a partir de nuevas interpretaciones subjetivas de la realidad que íbamos descubriendo, y que dio lugar a los diferentes capítulos reseñados anteriormente como una forma de dar un orden y secuencia lógico a la presentación de las razones que hacen importante presentar el producto final. La revisión de literatura se enriqueció durante el proceso y autores relevantes de unos temas previstos en el planteamiento inicial cedieron importancia a otros más. Por ello el proceso siempre vuelve de manera constante a la revisión bibliográfica de diversas fuentes y a la consulta de expertos.

“La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 17)

El cuarto capítulo explica cómo desarrollamos la propuesta del método para la recolección, procesamiento y análisis de la información para la aplicación de principios para la educación responsable en gestión, organizado a través de la relación de los conceptos de Capital Intelectual con los seis principios del PRME. El trabajo tiene un carácter propositivo porque busca ofrecer una aproximación sobre cómo abordar un esquema de gestión, es decir culmina con una representación manual, un método basado en un modelo de Gestión del Conocimiento. Como cierre de este capítulo se presenta en un documento anexo, el método, que es el entregable a ofrecer a las escuelas de negocios para facilitar sus procesos de gestión de información para la implementación de los PRME.

Finalmente, el cierre corresponde a las conclusiones del trabajo realizado, tanto desde lo teórico como del producto final, el método, que responden a cada uno de los objetivos planteados inicialmente.

CAPITULO I

LA SOSTENIBILIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las preocupaciones alrededor de la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial, su definición y la evolución conceptual que se dio durante el siglo XX, que ha continuado en el siglo XXI, hacen importante la revisión de algunos de los temas que enmarcan la discusión que determinó el origen, inicialmente del Pacto Global⁴ y a partir de éste de los PRME.

1.1 Antecedentes históricos

La humanidad ha cambiado de manera constante y permanente debido a la capacidad del hombre de generar nuevas formas de atender sus necesidades fundamentales. Sin embargo, dichas necesidades se cuestionan cada vez más al ver que los recursos del planeta que habitamos se encuentran en riesgo gracias, justamente, a las acciones del ser humano para satisfacerlas, poniendo en duda la posibilidad de atender las que tendrán generaciones futuras.

Estos interrogantes sobre el futuro de La Tierra, su crecimiento, los recursos naturales que quedarán para las generaciones futuras, el hábitat y sus cambios, las condiciones económicas equitativas, la disponibilidad para todos, y otros más, son preocupaciones relativamente recientes en la larga historia del planeta. Algunas de estas inquietudes generales sobre lo que sucedía en el mundo, especialmente después de las Guerras Mundiales, llevaron a un grupo de países a la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la denominada Conferencia de San Francisco (Estados Unidos), en 1945, donde se reunieron “los delegados de cincuenta

⁴ El Global Compact (nombre original en inglés), es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo que invita a las empresas a alinear sus actividades con diez principios enmarcados en temas universales como derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. De la reunión anual de seguimiento del Pacto Global en el año 2007, surgió el compromiso de varias escuelas de negocios de crear unos principios paralelos que con su alcance les permitiera aportar desde los procesos de formación de los líderes empresariales del futuro a la realización de acciones que logren que las empresas avancen en la consecución de objetivos sociales. (Pacto Mundial Red Española, s.f)

naciones, que representaban un ochenta por ciento de la población total del mundo: gente de todas las razas, religiones y continentes y todos resueltos a establecer una organización que conservara la paz y ayudara a crear un mundo mejor”. (www.un.org, 2016)

Hacia los años 60’s del siglo anterior, algunas personas iniciaron sus primeros reclamos con relación a cómo los procesos de industrialización que sufría la humanidad iban desplazando a la naturaleza y hacían uso de los recursos sin prever cómo se reemplazarían. Surgieron entonces voces de ecologistas, economistas ambientales, biólogos, personas interesadas en el medio ambiente, y otros, que hacían un llamado a revisar los procesos industriales, al igual que la carrera de promoción permanente al consumismo exacerbado para que se le pusiera freno y se revisaran las formas poco responsables en el entorno, según algunos, de explotación de los recursos naturales.

“...tendríamos a un colectivo de economistas entre los que destacan Georgescu-Roegen, Daly, o Boulding que —anticipando lo que se conocerá más tarde por Economía Ecológica— interpretan el sistema económico como un subsistema concreto dentro de un sistema más general que es la biosfera y, por lo tanto, la percepción teórica de los procesos de producción y consumo y sus límites no pueden estar al margen de las leyes que gobiernan el funcionamiento de la propia biosfera”. (Carpintero, 2005, pág. 42)

Esos primeros expertos que hacían llamado a la conciencia en la explotación de los recursos que son finitos, comenzaron una lucha contra un sistema que cada día se enfocaba más en la producción, el crecimiento, la generación de riqueza y cuya mayor preocupación eran aspectos económicos relacionados con el desarrollo y el progreso concebidos desde la óptica capitalista.

“Se va configurando una conciencia ambiental sobre los límites del crecimiento, la irracionalidad de la racionalidad económica dominante, la destrucción de las bases ecológicas de sustentabilidad del planeta, el círculo perverso de degradación ambiental y pobreza”. (Leff, 1988, pág. 1)

Los análisis sobre lo que pasaba con la naturaleza, se apoyaba en información cada vez más completa que se conocía a través de uso de medios tecnológicos e imágenes satelitales, entre otros.

“Los nuevos conocimientos han permitido a los científicos ofrecer una imagen cada vez más clara del estado de nuestro planeta y confirmar ciertas inquietudes de los ecologistas: la actividad humana está modificando demasiado rápido las condiciones que aseguran la vida en la Tierra y, por lo que se puede intuir, las transformaciones que de ello se derivan podrían tener consecuencias muy graves sobre las poblaciones humanas, especialmente sobre las más indefensas”. (Kramer F. , 2003, pág. 27)

Igualmente, el mayor desarrollo de algunas naciones frente a la pobreza que se daba en otras, determinó nuevas formas de impulsar el crecimiento de los países pobres para mantener el equilibrio del planeta. En esas discusiones surgió el concepto de sustentabilidad⁵ como un reconocimiento de la función que cumple la naturaleza como soporte, condición y potencial del proceso de producción.

En 1972, en Estocolmo, Suecia, se realizó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en la que se reconoció la capacidad del hombre de transformar la naturaleza y todo cuanto le rodea como parte de la búsqueda del bienestar humano, de desarrollo, capacidad que usada de una manera irregular puede afectar seriamente el entorno y causar daños incalculables. Se hicieron entonces manifiestos problemas de contaminación del agua, la tierra y los seres vivos, trastornos del equilibrio ecológico, agotamiento y destrucción de recursos, etc. Se tomó más en serio el llamado de estos primeros expertos que ya hacían un recuento del daño que el hombre estaba haciendo en su entorno natural. Adicionalmente, se le endilgó al subdesarrollo de algunas naciones parte de este mal uso de los recursos y se pidieron *“esfuerzos hacia el desarrollo, teniendo presentes sus prioridades y la necesidad de salvaguardar y proteger el medio. Con el mismo fin, los países industrializados deben esforzarse por reducir la distancia que los separa de los países en desarrollo”.* (ONU , 1972)

⁵ Sustentabilidad es entendida como sostenibilidad para la gran mayoría de autores que tratan este tema, más allá de que conceptualmente los términos sean diferentes ya que sustentable se refiere a algo que se puede defender con razones. Pero ante su uso casi que permanente como un sinónimo de sostenible se ha venido asumiendo en este sentido.

Fue, en resumen, un primer llamado colectivo, bajo la sombra de la organización que reúne a la mayoría de los países, que pidió volver los ojos a toda esta problemática para aunar esfuerzos con el fin de preservar el entorno para el beneficio del ser humano. A partir de allí, con mayor profusión, se comenzaron a dar diversos informes que relacionaban las agresiones del ser humano hacia la naturaleza y el peligro que ello significaba para el desarrollo de la humanidad. Adicionalmente, la situación que se presentaba en muchos países desde la década del 60 con la presencia de empresas multinacionales, llevó a que condiciones de trabajo y políticas laborales comenzaran a ser preocupaciones de entes como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que en 1977 adoptó la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, instrumento que ofreció a “los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Refuerzan sus disposiciones ciertos convenios y recomendaciones internacionales del trabajo, a cuyo respecto se insta a los interlocutores sociales a que los tengan presentes y los apliquen en toda la medida de lo posible”. (OIT, 2016)

Cerca de quince años después, en el año 1987, en el marco de una reunión de la Organización de las Naciones Unidas, se presentó el libro “Nuestro Futuro Común”, más conocido hoy como el Informe Brundtland⁶, donde surgió el concepto de desarrollo sostenible que lo define como “la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”, y éste fue incorporado a todos los programas de la ONU y se convirtió en el eje de discusión de la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992, así como de las diversas reuniones y cumbres mundiales que se han dado desde esa época hasta nuestros días.

⁶ Este nombre del informe fue dado por quien encabezó el grupo al que le fue encomendado la realización de un estudio económico y ambiental para la reunión de la Comisión Mundial del Ambiente y el Desarrollo celebrada en Tokio en 1987, la ex primera ministra noruega, Gro Harlem Brundtland.

1.2 Qué es la sostenibilidad

Si recurrimos al concepto más básico, *“el adjetivo sostenible refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo. El término puede aplicarse sobre diversas cuestiones: métodos productivos, procesos económicos, etc.”* (definicion.de, 2016) Hacer algo sostenible es garantizar que permanezca en el tiempo para el servicio de nuevas generaciones que también requieran hacer uso.

Un concepto que tiene carácter dinámico y evolutivo, y es el resultado de años de intervenciones, propuestas, análisis y discusiones de expertos sobre las acciones del presente y su repercusión en el futuro, los procesos ecológicos y como protegerlos, la mejora de las condiciones de vida de las generaciones de hoy y el aseguramiento de las mismas condiciones o mejores para las generaciones futuras y la necesidad de trabajar desde lo individual hasta lo colectivo. (Kramer F. , 2003, pág. 12)

Como se señalaba, fue el Informe Brundtland el origen de lo que se denominó posteriormente en 1994 la triple cuenta⁷ para el logro de crecimiento económico, sin afectar el medio ambiente y el bienestar social. Es decir, el progreso de las personas continuó siendo el eje principal de las actividades del ser humano, pero con una atención a los efectos que las acciones del hombre producían en el entorno y a la sociedad en general.

“Nuestro futuro común reconoce las disparidades entre naciones y la forma como se acentúan con la crisis de la deuda de los países del tercer mundo. Al mismo tiempo, busca un terreno común donde plantear una política de consenso capaz de disolver las diferentes visiones e intereses de países, pueblos y grupos sociales que plasman el campo conflictivo del desarrollo sostenible”. (Leff, 1988, pág. 4)

⁷ El término Triple bottom line, establecido por John Elkington en 1994, propone definir la sostenibilidad de una empresa con base en tres elementos principales: económico, ambiental y social. Elkington es el creador de una empresa consultora británica denominada SustainAbility y un referente natural en los temas de sostenibilidad gracias a su trabajo constante con diversas organizaciones empresariales a nivel mundial. (www.sustainability.com, s.f.)

Sin embargo, a pesar de la alta difusión, y aceptación, de este concepto de desarrollo sostenible y su permanente uso y referencia en documentos y análisis de la situación del planeta en los últimos casi 30 años, las definiciones sobre sostenibilidad, sustentabilidad, desarrollo sostenible tienen decenas de posiciones, unas más cercanas a mantener siempre el crecimiento económico por encima de todo, y otras más pensadas en la parte ambiental y los costos del crecimiento, a pesar de que éste busque provocar el menor daño ambiental.

Al final, en medio de esas miles de posiciones, definiciones y alternativas de solución, se reconoce que los recursos son finitos y que se debe buscar la mejor manera de usarlos racionalmente con justicia, oportunidad e igualdad para el beneficio de las sociedades de hoy y del futuro.

1.2.1 Naciones unidas por la sostenibilidad

Todo lo que se discute en el mundo como obligación en el cuidado de los recursos no surgió de manera gratuita. No ha sido el resultado de acciones preventivas sino consecuencia de ver los efectos de la mano del hombre en la naturaleza ante la explotación irracional de los recursos, el agotamiento del ozono, el calentamiento de la Tierra y la degradación de los bosques, entre otras cosas, y los efectos que esto tiene en territorios, culturas, etnias y en el equilibrio de la humanidad.

Igualmente, son notables las diversas manifestaciones a través de los años con relación al modelo capitalista que se impuso en el mundo y que ha llevado a un sinnúmero de cuestionamientos sobre las relaciones entre el capital y el trabajo, y lo que esto implica para los trabajadores, las relaciones que se dan dentro del entorno laboral, los derechos humanos en la empresa y las inequitativas condiciones entre países ricos y pobres.

La crisis medioambiental del planeta, concentrada por muchos en el denominado cambio climático aunque no excluyente de lo social y lo económico, como vemos es un tema recurrente desde hace muchos años y en su nombre se han realizado diversos esfuerzos mundiales por reunir a los representantes de los países desarrollados y, detrás de ellos, a las naciones en vías de

desarrollo que son culpadas de tener procesos productivos irregulares, desequilibrios económicos profundos y una desigualdad social de gran magnitud.

“Una evidencia científica internacional abrumadora señala que desde 1750 el planeta está experimentando un calentamiento neto, y que durante el presente siglo continuará calentándose a consecuencia de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) producidas por la acción humana, en particular la procedente del petróleo y carbón”.
(Rodríguez & Mance, 2009, pág. 11)

Más allá de sobre quién debe recaer la responsabilidad de la situación del planeta y la obligación de cambio, los llamados a los encuentros para discutir estos temas, las Cumbres de la Tierra (se incluyen desde Estocolmo en 1972, seguida por Río de Janeiro en 1992, Johannesburgo en 2002, y la denominada Río + 20 en 2012, o la Cumbre de París en 2015), han tenido una amplia difusión en medios, respuesta de muchos países alrededor del mundo, centenares de expertos con sus diversas posiciones, pero muy bajos resultados a la hora de las realidades del mundo actual.

En Estocolmo se afirmaba que:

“La protección y mejoramiento del medio humano es una cuestión fundamental que afecta al bienestar de los pueblos y al desarrollo económico del mundo entero, un deseo urgente de los pueblos de todo el mundo y un deber de todos los gobiernos”.

Agregaba igualmente en el punto 6 de la declaración que:

“la defensa y el mejoramiento del medio humano para las generaciones presentes y futuras se ha convertido en meta imperiosa de la humanidad, que ha de perseguirse al mismo tiempo que las metas fundamentales ya establecidas de la paz y el desarrollo económico y social en todo el mundo, y de conformidad con ellas”,

y en el punto 7, antes de entrar a definir los principios generales a seguir, se indicó que:

“hay un número cada vez mayor de problemas relativos al medio que, por ser de alcance regional o mundial, o por repercutir en el ámbito internacional común, requerirán una amplia colaboración entre las naciones y la adopción de medidas por las organizaciones internacionales en interés de todos. La Conferencia encarece a los gobiernos y a los pueblos

que aúnen sus esfuerzos para preservar y mejorar el medio humano en beneficio del hombre y de su posteridad". (ONU , 1972)

Luego de estas consideraciones se plantearon 26 principios que buscaban llamar la atención sobre puntos que iban desde el rechazo a cualquier forma de opresión, pasando por el cuidado de los recursos naturales - evitar su agotamiento-, hasta la asistencia financiera y tecnológica para los países en vías de desarrollo para favorecer su mayor crecimiento económico, tecnológico y social, incluyendo la necesidad de emprender una educación ambiental que favorezca acciones futuras de las nuevas generaciones. Toda una guía de trabajo con principios y recomendaciones (109 en total) como una hoja de ruta de acciones concretas.

Entre Estocolmo y Río sucedieron otros eventos importantes, como la creación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), creado por la Organización Meteorológica Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA por sus siglas en inglés), grupo con el que se empieza a hablar del calentamiento global y la necesidad de controlar la emisión de gases de tipo invernadero. (Vengoechea, 2012, págs. 1-2)

En la Cumbre de Río (Rio de Janeiro, 1992), se plantearon 26 principios, a partir de lo dicho en Estocolmo. El plan conocido como Agenda 21 recogió todas las inquietudes alrededor del cambio climático, cuidado de la biodiversidad y revisión de las sustancias tóxicas. “En Río, 172 gobiernos, incluidos 108 Jefes de Estado y de Gobierno, aprobaron tres grandes acuerdos que habrían de regir la labor futura: el Programa 21, un plan de acción mundial para promover el desarrollo sostenible; la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, un conjunto de principios en los que se definían los derechos civiles y obligaciones de los Estados, y una Declaración de principios relativos a los bosques, serie de directrices para la ordenación más sostenible de los bosques en el mundo”. (Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, 1997)

Quizá lo más relevante de esa reunión fue el principio de prevención como propuesta para cualquier política ambiental, y así evitar la búsqueda soluciones sobre lo ya ocurrido y pecar por

exceso, más no por defecto, al tomar determinaciones que prevean un menor daño, así no esté demostrado del todo dicha situación del daño específico –certeza científica-. Posteriormente, en 1997 se firmó el reconocido Protocolo de Kyoto⁸, donde los países industrializados adquirieron compromisos concretos y un calendario de actuación.

“...se logró un acuerdo vinculante a todos los países firmantes para que durante el período del 2008 al 2012, se redujeran las emisiones de los seis gases que más potenciaban el efecto invernadero en un 5,2% con respecto a 1990”. (Vengoechea, 2012, pág. 2)

También se destacaron dentro de las recomendaciones del Programa 21, propuestas concretas en cuestiones sociales y económicas, como la lucha contra la pobreza, la evolución de las modalidades de producción y de consumo, y la dinámica demográfica. Se dio foco al fortalecimiento del papel de los grupos principales --las mujeres, los sindicatos, los agricultores, los niños y los jóvenes, las poblaciones indígenas, la comunidad científica, las autoridades locales, el comercio, la industria y las organizaciones no gubernamentales-- con miras al desarrollo sostenible.

En el siglo XXI, en Johannesburgo, Suráfrica -2002-, se ratificaron intenciones, premisas, debates, y se adquirieron nuevos compromisos a partir de la revisión de los alcanzados desde Río 92 a esa fecha.

Los temas centrales de ese encuentro: la pobreza, el consumo excesivo y las formas de vida insostenibles. Las propuestas giraron en torno a cómo desde una visión de desarrollo sostenible se fomentan medidas que promuevan el crecimiento económico y el desarrollo social y, además, la protección del medio ambiente. El acceso a agua potable y servicios sanitarios, mayor uso de fuentes de energía renovables, la creación de un fondo de contribuciones voluntarias para ayudar a erradicar la pobreza, la generación de un acuerdo sobre patentes para que países pobres puedan suministrar medicinas a su población, mejora en condiciones de acceso a mercados, fueron algunos de los puntos más relevantes.

⁸ Dicho protocolo, firmado en la ciudad de Kyoto, Japón, fue el resultado del análisis del estudio presentado por el Grupo Intergubernamental de Expertos en el Cambio Climático (IPCC) que responsabilizaba a la acción humana de dicha situación en el planeta. El protocolo determinó unas acciones concretas a seguir por parte de los países industrializados y mecanismos de apoyo que les facilitarían dichas acciones.

Y, finalmente, llegó Río + 20, en 2012, con conferencias intermedias, pero no menos importantes, como las de Bali, Copenhague, Cancún y Durban, en las que se ratificaron puntos específicos, por ejemplo, del Protocolo de Kyoto, y se hicieron revisiones de cumplimiento de los acuerdos dados en el pasado sobre el calentamiento global.

La temática de esta cumbre giró en torno a dos ejes centrales: la economía verde en el contexto de la erradicación de la pobreza y el marco institucional para la sostenibilidad. *“La erradicación de la pobreza es el mayor problema que afronta el mundo en la actualidad y una condición indispensable del desarrollo sostenible. A este respecto estamos empeñados en liberar con urgencia a la humanidad de la pobreza y el hambre”* (ONU, 2012), señalaban en el segundo punto de la visión común de la declaración luego de tres días de reunión. También se hizo una reafirmación de los compromisos del pasado, retomando los adquiridos desde Estocolmo, más un reconocimiento de los avances desiguales que se han dado alrededor de muchas acciones necesarias para asegurar la sostenibilidad del planeta y la erradicación de la pobreza.

Y en medio de las cumbres y reuniones mundiales, en el año 2000, en Nueva York, se dio la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, como una nueva alianza mundial para combatir la pobreza extrema y de la cual se desprendieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio ⁹cuya meta estaba para el año 2015.

⁹ “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se crearon como una hoja de ruta para poner en marcha la Declaración del Milenio. Con base en los valores y principios acordados por los Estados Miembros en la Cumbre del Milenio de 2000, los ODM han servido de marco mundial para la acción colectiva orientada a la reducción de la pobreza y a la mejora de las vidas de las personas de pocos recursos. Los ODM se estructuran en ocho objetivos claros e incluyen 21 objetivos con fecha límite para medir los progresos en materia de reducción del hambre y la pobreza, así como en mejoras de salud, educación, condiciones de vida, sostenibilidad ambiental e igualdad de género” (ONU, s.f)



Figura 2. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Fuente: (UNDP, 2015)

“Los ODM establecieron objetivos medibles, acordados universalmente, sobre la erradicación de la extrema pobreza y el hambre, la prevención de las enfermedades mortales pero tratables, y la ampliación de las oportunidades educacionales de todos los niños, entre otros imperativos del desarrollo”. (UNDP, 2016)

El informe final en 2015, sobre el cumplimiento de los objetivos a nivel mundial, fue positivo. Se destacaron cifras como la disminución de los porcentajes de pobreza extrema, reducido en más de la mitad; disminución de infecciones de VIH; mejoramiento en los niveles de acceso a la enseñanza primaria de niños; disminución de la tasa de mortalidad de niños menores de cinco años; disminución de la tasa de mortalidad materna en un 45%, entre otros. Se demostró que *“con intervenciones específicas, estrategias acertadas, recursos adecuados y voluntad política, incluso los países más pobres pueden alcanzar un progreso drástico y sin precedentes”.* (UNDP, 2016)

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible realizada en septiembre de 2015, donde se presentó el resultado de los ODM, los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas se plantearon un nuevo reto hacia el año 2030: Los Objetivos del Desarrollo Sostenible

(ODS). La nueva agenda de trabajo va “mucho más allá de los ODM, abordando las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de desarrollo que funcione para todas las personas”. (UNDP, 2016). A través de estos nuevos objetivos se busca abarcar acciones que lleven al logro de metas inconclusas como acabar el hambre, alcanzar la equidad de género, mejorar los servicios de salud y llevar educación a todos los niños del mundo.



Figura 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: (ONU, 2016)

En 2030 se espera tener como resultado del trabajo conjunto de las naciones, sociedades más pacíficas, inclusivas, con mejores oportunidades de empleo para sus ciudadanos y con una posición más clara frente a los retos ambientales que se manifiestan en las cumbres sobre el cambio climático, cuya última versión se dio en diciembre de 2015 en París¹⁰.

¹⁰ Esta fue la XXI Conferencia de las Partes (COP21) sobre el Cambio Climático, donde 150 líderes y cerca de 30.000 diplomáticos se reunieron para insistir en la búsqueda de soluciones y en la asunción de compromisos por parte de los países más industrializados, principalmente, para salvar al planeta de los efectos del cambio climático. Su principal objetivo final es lograr que el aumento de las temperaturas se mantenga por debajo de los dos grados centígrados y para ellos los países firmantes tienen un compromiso de limitar el aumento de las temperaturas a 1,5 grados en comparación con la era pre-industrial. Cada cinco años habrá metas de reducción de los gases de efecto invernadero y que el compromiso de los países denominados ricos de ayudar a los más pobres con acciones que les permitan también este control. (BBCMundo, 2015)

Así los países, sus organizaciones civiles, las empresas, las organizaciones no gubernamentales, los activistas, han tenido espacios para la discusión, la propuesta, el análisis y la rendición de cuentas. Dichos espacios, enmarcados bajo el manto y la convocatoria de Naciones Unidas continúan generando nuevas ideas, proyectos e iniciativas, que siempre buscarán implementar acciones que permitan el logro de un equilibrio económico, social y ambiental.

1.3 La realidad del planeta hoy

Las cifras parecen alimentar las voces negativas luego de más de 30 años de trabajo, aparentemente consciente, alrededor del tema de la sostenibilidad del planeta. Porque luego de los inmensos esfuerzos para reunir a los grandes actores de esta situación: gobiernos, organizaciones públicas y privadas, empresas, profesionales, expertos, ciudadanía en general, etc., el mundo sigue en deuda y en una carrera contra el tiempo para detener el daño a la naturaleza, combatir la pobreza y promover mejores condiciones económicas y sociales para toda la población.

Cada año se busca recordar lo que sucede en nuestro planeta:

“reconociendo que la Madre Tierra refleja la interdependencia que existe entre los seres humanos, las demás especies vivas y el planeta que todos habitamos, la Asamblea General declaró el 22 de abril como Día Internacional de la Madre Tierra para destacar la necesidad de ayudar a mejorar las vidas de los niños y los adultos que sufren del desorden para que puedan llevar una vida plena y significativa”. (ONU, 2014).

Una oportunidad para reflexionar sobre la relación que tiene el hombre con la naturaleza, el cuidado que debe tener de los recursos naturales y el compromiso para manejar los impactos que han tenido sus acciones descontroladas en el ecosistema a nivel mundial.

No obstante, las cifras muestran que el planeta no es sostenible bajo los actuales niveles de consumo del hombre: las temperaturas habrán aumentado al final del siglo XXI en más de cuatro grados, las emisiones de dióxido de carbono siguen en aumento en vez de disminuir, más de la mitad de la población mundial vive en las grandes ciudades, para 2030 el 60% de la población mundial vivirá en áreas urbanas y cada día se añaden casi 180.000 personas a la población de las ciudades. (Diario ABC, 2014). Y es que en más del 320% ha crecido la población urbana en países en desarrollo, todo esto consecuencia de migraciones por violencia, pobreza, expropiación, conflictos políticos y pobreza. Los desastres del clima, por ejemplo, obligaron a más de 21 millones de personas a abandonar sus hogares en el 2013. La gran mayoría de estos acontecimientos climáticos sucedieron en el continente asiático que reúne al 60% de la población mundial, según destaca la revista National Geographic en edición de febrero de 2015.

Para seguir sumando, la Tierra perdió 2.2 millones de kilómetros cuadrados de bosques entre el 2000 y el 2012, la contaminación del aire causó millones de muertes al año, más del 80% de las aguas residuales contamina ríos, lagos y zonas costeras, cada año se produce la desertificación de un área que triplica la superficie de Suiza (41.285 km²), ecosistemas como los arrecifes de coral están condenados a desaparecer por los efectos del cambio climático, por señalar el recuento que hacen diversas organizaciones sobre lo que pasa en el planeta. (El Financiero, 2014)

“Los desastres naturales afectan a más de 200 millones de personas cada año, la mayor parte de ellas en países en desarrollo. El número de personas desplazadas a causa de conflictos o persecuciones —45 millones a finales de 2012— es el más alto de los últimos 18 años. Los reveses económicos amenazan con socavar los beneficios sociales incluso en las sociedades industrializadas avanzadas. Asimismo, la globalización, además de muchos beneficios, también ha traído consigo nuevas vulnerabilidades: las perturbaciones en una parte del planeta pueden ahora extenderse rápidamente, impactando en las vidas de personas de todo el mundo”. (PNUD, 2014)

Ni las condiciones ambientales, económicas y sociales dan tregua: El programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo señaló que cerca de 1.500 millones de personas de 91 países en desarrollo están al borde de la pobreza. En algunos casos, como se señalaba anteriormente, los indicadores de pobreza van estrechamente relacionados con la forma como algunos países están

en capacidad de atender desastres naturales que llevan a fenómenos como el desplazamiento, lo que se conoce como condiciones de vulnerabilidad.

Señala el informe sobre desarrollo humano del 2014.

“Estas vulnerabilidades a menudo han evolucionado y persistido durante largos periodos de tiempo y pueden estar asociadas al género, el origen étnico, indígena o la localización geográfica, por nombrar solo algunos de los factores. La mayoría de las personas y grupos más vulnerables se enfrentan a numerosas y coincidentes limitaciones en su capacidad de hacer frente a los contratiempos. Por ejemplo, aquellos que son pobres y también pertenecen a un grupo minoritario o son mujeres y tienen discapacidades, se enfrentan a múltiples barreras que pueden reforzarse negativamente entre sí” (PNUD, 2014),

En ese mismo informe, que se realiza anualmente, destaca como cerca de 1500 millones de personas de los más de 7 mil millones de habitantes del planeta son multidimensionalmente pobres, es decir que tienen carencias en diversos aspectos tales como educación, sanidad y nivel de vida, situación que hace que las posibilidades de desarrollo humano del total de la población, de manera equilibrada y justa, sea cada día más compleja.

Este panorama muestra que muchas de las iniciativas, como los reseñados Objetivos del Milenio (ODM), tienen avances, pero son muy lentos frente a la rapidez de los acontecimientos que generan crisis y que son difíciles de atender rápida y oportunamente. Se habla hoy de prevención, de acción pronta, de coordinación de medidas en las esferas económica, social y ambiental, a nivel global. Sólo de manera mancomunada se podrán generar estrategias humanitarias y de desarrollo.

“Con el acuerdo de París, vinculante o de obligatorio cumplimiento, todos los países se comprometieron a frenar el cambio climático; tiene metas globales de largo plazo en mitigación y adaptación al mismo y financiación al respecto. Sus resultados y objetivos serán revisados cada cinco años. Todos los gobiernos deben reportar sus avances y demostrar o comprobar sus logros.” (Galvis, 2016)

Pero hablamos de gobiernos, países, sociedades y existe un actor fundamental en todo lo que está sucediendo en el mundo: la empresa. ¿Cuál es entonces el rol que viene cumpliendo, tanto positiva como negativamente alrededor de estas temáticas?

1.4 Rol histórico de la industria

Históricamente la Revolución Industrial ha sido el punto de partida del mayor desarrollo de la humanidad. Desde mediados del siglo XVIII, con la aparición de la máquina de vapor y todos los usos que desde allí se le dieron en diversas formas de producción en Inglaterra, la innovación ha sido un factor de cambio constante en las formas del trabajo y en el comportamiento del ser humano frente a la naturaleza.

Ese punto de quiebre de la economía basada en lo agrícola y artesanal, con intercambio de productos para cubrir necesidades básicas, para pasar a procesos productivos en gran escala, trajo consigo grandes cambios en la relación del hombre con el medioambiente. En sus inicios, el uso de fuentes de energía como el carbón se veía como una forma de progreso y el camino para avanzar en la producción. Primero fueron las grandes hilanderías que comenzaron a producir mayores cantidades frente a la producción artesanal de tiempos anteriores, con menos manos de obra, aunque más especializada. Este progreso trajo consigo también los primeros abandonos de las zonas rurales por acudir a las urbes donde se encontraban las grandes fábricas, fuentes de trabajo y progreso para muchos.

El desarrollo en Inglaterra fue grande y poco a poco se fue extendiendo por toda Europa. Al continente americano llegó hacia el siglo XIX, fundamentalmente a Estados Unidos, país que con el desarrollo de los ferrocarriles en un territorio muy extenso, logró la generación de las primeras grandes empresas que fueron la base de su crecimiento económico.

Todo ese desarrollo se dio con base en la explotación minera (carbón y hierro inicialmente y acero y derivados del petróleo después) y el desarrollo tecnológico de la máquina como fuente de productividad. Nunca en esas épocas iniciales se pensó en las consecuencias que

podía tener esta nueva forma de producción en el entorno natural, ni se calculaban las consecuencias sociales y económicas. Lo que se consideró progreso en muchos aspectos, empezó a dejar sus primeras estelas de pobreza, desigualdad y mal uso de los recursos naturales.

Estos cambios, que afectaron las diversas naciones en aspectos políticos, sociales y económicos, dieron lugar a las empresas como las consideramos hoy día. Aunque anteriormente se podía hablar de concepto de empresas artesanales, con producción de mano de obra humana, exclusivamente, y formas de comercialización muy primarias como el trueque, la revolución industrial originó nuevas formas de organización al interior de las industrias y la definición de cargos, roles (división del trabajo) e ingresos según las actividades que se realizaban. El crecimiento fue vertiginoso y la creatividad del hombre dio origen a miles de procesos productivos y a la invención de mejores máquinas. Al ritmo de la nueva forma de moverse el mundo, miles de personas se cualificaron para desempeñar nuevos roles y se empezaron a amasar riquezas y grandes fortunas en distintos puntos del planeta.

Es bien sabido que los problemas de contaminación no vienen exclusivamente de la industria, sino que, por ejemplo, los excrementos animales podían generarlos de manera incipiente y en épocas previas el uso de animales en el campo era grande, lo mismo que no había control ni manejo de los desechos (alimentos, pieles, piedras, etc.) que generaba el hombre en su cotidianidad. El problema se ve en aumento en la medida en que la población mundial crece, se concentra en lugares específicos y da origen a grandes desigualdades sociales que se reflejan también en espacios de contaminación. Igualmente, a mayor producción de insumos, no todos consumibles, se empiezan a generar desechos y la explotación de determinados productos generó vertimientos que terminaban en fuentes naturales como ríos, lagos, etc.

Durante milenios la actividad de producción humana basada en la caza, pesca, recolección, y posteriormente en las actividades agrícolas y ganaderas, iba ajustada a los mecanismos de los ecosistemas naturales.

En el siglo XX, se prendieron las primeras alarmas alrededor de la situación del planeta y después de la mitad del siglo, luego de las Guerras Mundiales, se inician los cuestionamientos a

la producción de las grandes empresas y sus efectos en el medio ambiente. Justo con el mayor crecimiento de las empresas y la influencia del modelo capitalista en el mundo, inician también los llamados a revisar cómo estaba el ser humano afectando su entorno.

1.4.1. El efecto de la acción empresarial

El ser humano ha tenido a su disposición la naturaleza para que a través de ella garantice su subsistencia, al igual que otras especies vivas. Sin embargo, es el único que en su accionar ha deteriorado el entorno y lo ha afectado de manera constante, al punto que hoy se cuestiona la sostenibilidad del planeta y la posibilidad de regeneración de todo aquello a lo que se le ha hecho daño.

La empresa, en un sentido simple, *“es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios”*. (Porto, 2008). A ella hoy se le responsabiliza del mal uso de los recursos naturales, el trabajo de la tierra como factor de producción, al no pensar que por atender sus necesidades presentes afecta las posibilidades futuras de nuevas generaciones.

Nicholas Georgescu-Roegen, científico rumano (1906-1994) precursor de la bioeconomía, señaló que la empresa se concentraba en el proceso producción-consumo como si fuera un proceso circular que se diera de manera permanente sin generar consecuencias. Para explicar sus teorías Georgescu acudió a la termodinámica que indica que no es posible producir sin que se generen residuos de materia y energía degradadas, y así el costo de hacer las cosas es mayor que el producto que se obtiene.

Entre 1920 y 1930 todos los industriales querían producir algo para satisfacer una necesidad. En la manufactura, los reyes eran los ingenieros. Pero luego aparecen las ventas y los reyes del mercadeo, entre 1930 y 1970. Las empresas desde los años 50's trabajaron cada vez más en diferenciarse para sobrevivir y no morir por la denominada selección natural, que sólo

permitía seguir a los mejores, y muchas corporaciones así se consolidaron en esos años de la posguerra. Se inventaron toda clase de productos para hacer más simple la vida a los seres humanos, productos que, como los define Georgescu-Roegen, son exosomáticos, es decir “*que, no formando parte de la herencia genética de la humanidad, son utilizados por ésta en su desarrollo evolutivo para vencer las restricciones biológicas propias. Ejemplos de este tipo de órganos pueden ser desde un simple martillo hasta un automóvil*”. (Carpintero, 2005, pág. 46)

En los 70's hicieron su aparición los conglomerados con sus subsidiarias y filiales. Las empresas comenzaron a dar un rol preponderante a los financieros, quienes se encargaban de compras, recursos, inversiones. En esa época la empresa ratificó su reinado en un mundo que cada vez más abría sus puertas a los principios capitalistas. La posguerra, tras más de 20 años de gran desarrollo tecnológico que incrementó la producción industrial, había dejado a Estados Unidos como una potencia que imponía su estilo de vida como el sueño dorado para una muy buena parte de la población mundial. Las grandes corporaciones americanas ganaron más reconocimiento a nivel local y empezaron a expandir subsidiarias en otras regiones del mundo.

Así producción y consumo crecieron de manera rampante para poder satisfacer las necesidades cada vez más grandes de una clase media que iba en aumento. Ser responsables con el entorno no era una premisa de las organizaciones empresariales, aunque ya algunos teóricos de la empresa como Peter Drucker comenzaron a tratar este tema en los años 60. “*Rowan Gibson, consultor independiente, describe a las empresas de esas décadas como viajando por una autopista, sin límites y en un lujoso automóvil. Las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con piloto automático*”. (Arias, 2008) Se consideraba que todo era controlable, medible y previsible. La planeación estratégica marcaba el rumbo de largos períodos en las actividades de las empresas. No se pensaba si el entorno cambiaba o no, porque la respuesta estaba en lo que ya la organización había determinado como cierto.

Crecimiento era la máxima y el planeta se rindió ante la capacidad industrial del ser humano sin pensar en las consecuencias de sus actos productivos frente a la naturaleza que le proveía recursos.

“El mundo entró en una recesión (1973-1975), vivió dos crisis petroleras (1970-1973), y presenció la terminación de la Guerra de Vietnam (1975), la desaceleración de la carrera espacial, el surgimiento de Japón como una potencia manufacturera...y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas del rompecabezas estuvieran puestas en su lugar”. (Arias, 2008)

Esa visión hacia adentro de las organizaciones sólo les permitió tomar medidas de corto plazo aun pensando que sus análisis estratégicos eran de largo plazo. El entorno y, sobre todo, la naturaleza, no fueron tenidos en cuenta. A ésta se le consideraba una fuente inagotable de riqueza, a la que se le podía dejar todos los residuos que los procesos industriales generaban y a la que se podía explotar sin temor de que algún día se viera afectada seriamente y su futuro estuviera en duda.

Se defendía el libre mercado, de acuerdo con lo señalado por Milton Friedman, profesor estadounidense, premio Nobel de Economía y representante de la denominada Escuela de Chicago¹¹, quien denominó a la responsabilidad social como una doctrina subversiva “pues obligar a los empresarios a comportarse de acuerdo con maneras éticas, socialmente responsables, constituye una restricción a la libertad de acción individual, y además está en contradicción con el fin corporativo que es el de maximizar beneficios económicos para los accionistas”. (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007)

Esta posición de Friedman, revelaba el actuar de muchos empresarios que seguían su objetivo de productividad que generaría de alguna manera bienestar general en el mercado, sin medir las consecuencias en el entorno social, económico y ambiental.

A pesar de ello, se presentaron algunos iniciales llamados para ver qué sucedía con la naturaleza, pero éstos se quedaron muy a nivel general, no tuvieron mayor repercusión en el

¹¹ La Escuela de Chicago, estaba conformada por un grupo de economistas que consideraba que los mercados competitivos libres de la intervención del Estado contribuyen a que el funcionamiento de la economía sea más eficiente. (www.biografiasyvidas.com, 2016)

tiempo y no tocaron directamente a las empresas. Como lo señalado en la Cumbre del Medio Ambiente en Estocolmo, 1972, revisada en el primer capítulo, que decía:

“A nuestro alrededor vemos multiplicarse las pruebas del daño causado por el hombre en muchas regiones de la Tierra: niveles peligrosos de contaminación del agua, el aire, la tierra y los seres vivos; grandes trastornos del equilibrio ecológico de la biosfera; destrucción y agotamiento de los recursos insustituibles y graves deficiencias, nocivas para la salud física, mental y social del hombre, en el medio por él creado, especialmente en aquel en que vive y trabaja”. (Naciones Unidas, 1972)

En medio de ese mundo, Georgescu, en los inicios de los 70's decía que se debía entender la actividad económica como una extensión de la evolución biológica de la humanidad. Criticaba que se señalara que desarrollo económico se relacionara con aumento de la producción de bienes y servicios, que fue lo que se impuso durante todo este tiempo y por lo que se trabajaba en todas las naciones. Para él *“el desarrollo económico es un proceso diferente, refleja cambios cualitativos y, por lo tanto, incorpora un matiz dialéctico y evolutivo”.* (Carpintero, 2005, pág. 45)

En la década de los 80 crisis financiera para América y luego el paso a la apertura de fronteras y modelo neoliberal que comenzó a imponerse. Las teorías empresariales dejaron la planeación y se concentraron en la visión, hacia dónde querían ir las empresas. En ese período se dio el mayor crecimiento de los denominados *“tigres asiáticos”* (Corea del Sur, Singapur, Hong-Kong y Taiwan) tomados como modelo de desarrollo industrial bajo un modelo aperturista.

Y con la aparición del concepto de desarrollo sustentable a partir del Informe Brundtland donde se hacían recomendaciones sobre el uso eficiente de los recursos naturales para garantizar lo que denominó *“Nuestro Futuro Común”* llegó la incorporación de la triple cuenta:

“El Informe Brundtland, como es más conocido, definió la sostenibilidad como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. Consiste en una idea de tres

dimensiones: sostenibilidad ambiental, social y económica, contraponiendo el problema de la degradación ambiental que tan frecuentemente acompaña el crecimiento económico y, al mismo tiempo, la necesidad de ese crecimiento para aliviar la pobreza.” (Oliveira, 2012)

En la década del 90 la preocupación es más latente y desde la Cumbre de Río en 1992, reseñada anteriormente, se hace una convocatoria urgente para que los países adopten modelos de desarrollo y crecimiento económico que tengan en cuenta los impactos en la naturaleza y como hacer el menor daño posible. Las empresas comienzan a entender que el entorno en el que se mueven es muy cambiante, que tienen consumidores cada vez más exigentes y que la tecnología informática empieza a tener un rol más protagónico al cambiar muchas formas de comunicar, al romper espacios físicos y fronteras.

Los trabajos de las organizaciones se concentraron en filosofías empresariales de calidad, justo a tiempo, reingeniería, centrados en la actividad productiva, en la eficiencia operativa y en la búsqueda de la reducción de costos y de personal. Vaivenes estratégicos caracterizaron toda esta época y el tema medioambiental seguía sin ser parte del discurso cotidiano de los gerentes.

Dentro de los temas de calidad, la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO), creó la certificación ISO 14001 que tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. (FAO.org, 2016) La norma promueve la estandarización de formas de producir y prestar servicios con protección del medio ambiente, y la reducción de los efectos dañinos del quehacer de las organizaciones, todo bajo criterios reconocidos internacionalmente.

Finalizando el siglo XX, en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas lanzó el Pacto Global *“por medio del cual convoca a los líderes empresariales a cumplir con los principios de responsabilidad social en torno a temas de derechos humanos, laborales y de medio ambiente”*. (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 82)

En el siglo XXI, el mundo sigue en su crecimiento, las preocupaciones medioambientales más latentes, pero sin mayores cambios. Los temas de pobreza, desigualdad, crisis ambiental, toman mayor fuerza en las agendas de centenares de empresas, instituciones, entidades públicas, Estados y ONG's, y por ello toda clase de organizaciones alrededor del mundo toman la Responsabilidad Social Empresarial como un imperativo social en el que se cifran esperanzas de tener un mundo mejor, más equitativo y más sostenible.

A las empresas se les pide entonces ser más innovadoras, más competitivas, generar menos desperdicio, pero producir más, agregar valor.

“Las empresas del siglo XXI no deben obsesionarse con la competencia sino buscar oportunidades de mercado, enfocarse en la innovación estratégica, ser flexibles y eficientes con la tecnología de la información, mantener y reforzar la misión y los valores, luchar por obtener el liderazgo en el segmento, con el fin de competir globalmente y dar valor al cliente superando sus expectativas. Deben satisfacer y promover el desarrollo de los empleados, enfatizando primero la retención y capacitación de la gente, para así poder dar un servicio extraordinario que, finalmente, generará las utilidades buscadas”. (Alta Dirección, 2000)

La dinámica económica sigue generando desechos que se acumulan en muchos lugares, la naturaleza se ve afectada, el clima sigue cambiando, la pobreza reduce sus cifras pero no es suficiente, la equidad no está presente en la gran mayoría de sociedades, y la empresa cumple un rol fundamental en estos procesos de cambio. Por eso es a ella a la que se acude en momentos de reflexión para que haga aportes continuos y eficientes en tener mejores resultados no sólo en lo económico, sino en lo ambiental y lo social.

CAPÍTULO II

SOSTENIBILIDAD, RSE Y LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS

El enfoque que desde las empresas se le da a la sostenibilidad está cada vez más en función de la definición de las tres dimensiones: ambiental, social y económica. Entendiendo que desde el aspecto ambiental se retomarán esfuerzos para conservar y reutilizar; desde lo social, los esfuerzos para promover la equidad, la diversidad y la justicia social; y desde lo económico, acciones para reducir la pobreza y promover el comercio justo. (Rusinko, 2010, pág. 251)

Así lo demuestra, entre otras, el cada vez mayor uso de informes de actividades no financiera por parte de las empresas, tales como la metodología GRI ¹² para los reportes de sostenibilidad de la empresa. *“La metodología GRI se ha convertido en una práctica estándar para empresas y organizaciones de todos los tamaños alrededor del mundo. Su estructura, como sistema de reporte, establece indicadores y métodos para hacer medición sobre la gestión y el desempeño en materia de sostenibilidad.”* (Zambrano, 2014) Desde esta metodología, la triple cuenta es la base para el reporte voluntario que hacen las organizaciones empresariales para demostrar su compromiso con el desarrollo sostenible.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por su lado, es un concepto que se ha desarrollado históricamente y que tiene al individuo como el gestor natural del cambio y *“se refiere entonces al cumplimiento de las obligaciones de las organizaciones empresariales frente a unos principios que la sociedad ha establecido y sigue continuamente estableciendo como aspectos básicos de convivencia y desarrollo”*. (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 32)

¹² “Global Reporting Initiative (GRI) es una organización no gubernamental basada en una red, que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad y de ESG (Medio ambiente, Social y Gobierno Corporativo). El GRI produce la estructura de reportes de sostenibilidad más ampliamente utilizada en el mundo, lo que permite impulsar una mayor transparencia (GlobalReportingInitiative, 2011).

El GRI es una metodología de amplia aceptación en el mundo, que además se encuentra alineada con el Pacto Global de Naciones Unidas y con las prácticas de los países que pertenecen a la OCDE. Y aunque existen otros estándares como el Dow Jones de sostenibilidad, el ETHOS, y la Norma ISO: 26000, lo fundamental es que todos abordan la misma preocupación: el impacto de las organizaciones a nivel local, nacional y global. La sostenibilidad es un tema mundial y estratégico para todas las organizaciones. (Elespectador.com, 2016)

“El concepto de “responsabilidad social”, por su parte, ha venido forjándose poco a poco durante la segunda mitad del siglo xx, principalmente en torno a los efectos colaterales de las empresas sobre la sociedad, y a la manera de gestionar dichos efectos de modo ético y sostenible, en el contexto de una mundialización industrial social y ambientalmente arriesgada”. (Vallaey F. , 2014, pág. 109)

El rol del gerente en todos los aspectos relacionados con la empresa y su actuación ante la sociedad, es entonces cada vez más exigido desde principios que se adecúen a las nuevas condiciones del planeta, y con una presión de diversos actores externos que ejercen control y vigilancia sobre sus procedimientos, con sanciones morales y de acciones anti-consumo, por ejemplo, que pueden terminar afectando la buena reputación de una organización y su perdurabilidad.

Exige esto la formación de nuevos gerentes comprometidos con la RSE, que tengan capacidad de liderazgo para influir en el entorno de la empresa, conscientes de la importancia de los valores éticos en el actuar de la organización y del impacto que ésta tiene en la sociedad, que tenga en cuenta a sus diferentes públicos de interés para la toma de decisiones y que sea capaz de orientar a su equipo de trabajo a través de una visión conjunta de sostenibilidad.

“El líder responsable considera que la empresa en el ejercicio de su actividad, debe beneficiar tanto a los propietarios/accionistas como al resto de los constituyentes de la organización. Por ello, tiene en cuenta las demandas y necesidades de los grupos de interés en su toma de decisiones, y se responsabiliza de la creación de valor compartido como vía de mantenimiento de la sostenibilidad de la firma a largo plazo”. (Remacho, 2016, pág. 5)

Es por ello que se señala la importancia de retomar conceptos de la organización y del ser humano como seres sociales.

“Las organizaciones están conformadas por personas caracterizadas por una naturaleza racional y social, seres con necesidades biológicas, racionales, espirituales y culturales; que por su racionalidad determinan intereses, prioridades, jerarquías, fines y objetivos...”. (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 31)

Justamente por tratarse de personas que están al frente de una organización tomando decisiones sobre su devenir en la sociedad, surgieron los PRME de la mano de las escuelas de negocios donde se forman muchos de los encargados de la gestión de las empresas. Fueron creados para llevar los valores universales¹³, retomados desde el Pacto Global, y de negocios a las escuelas de negocios en todos los continentes, en las aulas de clase, para influir a través de los procesos de formación.

Hoy se requieren líderes con talento y éticamente preparados, que generen valor sostenible para los negocios y a su vez para la sociedad, y esto es una invitación directa para los encargados de los procesos de formación de dichos líderes.

“De acuerdo con la UNESCO, la educación para la sostenibilidad debe abordar las tres partes de la sostenibilidad - social, ambiental y económico - porque esto permite a todas las personas desarrollar las habilidades, conocimientos y perspectivas necesarias para tomar decisiones para mejorar la calidad de vida en todos los niveles”. (Rusinko, 2010, pág. 251)

2.1 Empresa, ética y RSE

El rol de la empresa cada vez más influyente a nivel global por la importancia de ésta en el desarrollo de los países del primer mundo, particularmente por el impacto de sus resultados financieros en el crecimiento de esas economías, llevó a su integración en las sociedades que la convirtieron en protagonista principal con todas sus actividades y decisiones, muchas de ellas contrarias a aspectos sociales y ambientales.

Esta situación llevó al surgimiento de una iniciativa como la del Pacto Global¹⁴, finalizando el siglo XX, en medio de muchas otras ideas de entidades gubernamentales y

¹³ Los valores Universales se desprenden de lo que contempla la Organización de Naciones Unidas. “En la actualidad, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas han ratificado al menos uno de los nueve tratados internacionales básicos de derechos humanos, y el 80% de ellos ha ratificado al menos cuatro de ellos, lo que constituye una expresión concreta de la universalidad de la DUDH y del conjunto de los derechos humanos internacionales”. (<http://www.un.org>, s.f.)

¹⁴ “Respaldado por los CEOs de las empresas que lo componen, el Pacto Mundial es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad empresarial, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio y desarrollo sostenible.” (Pacto Mundial Red Española, s.f)

organizaciones sociales que buscaron dar un orden a la relación de las empresas con la sociedad (ver tabla 1). El objetivo a lograr con estos acuerdos es que la empresa cumpla con obligaciones que la sociedad determina para garantizar su convivencia y desarrollo, a través de 10 principios que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) definió para enmarcar la acción socialmente responsable de estas organizaciones.

Tabla 1. Tabla de Criterios más usados en Latinoamérica.

ACCION EMPRESARIAL	DERES	PROETICA	GLOBAL COMPACT	CEDIS	ETHOS
Ética empresarial	Valores y principios éticos	Cultura valores y principios	Anticorrupción	Valores y ética	Valores y transparencia
Calidad de vida laboral	Condiciones de ambiente de trabajo y empleo	Publico interno	Trabajo	Lugar de trabajo	Publico interno
Medio ambiente	Protección del medio ambiente	Medio ambiente	Ambiente	Medio ambiente	Medio ambiente
Compromiso con la comunidad	Apoyo a la comunidad	Comunidad		Inversión social comunitaria	Comunidad
Marketing responsable	Marketing responsable	Consumidores		Mercadeo	
		Proveedores			Proveedores
		Gobierno	Derechos humanos	Derechos humanos	

Fuente: (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 35)

La RSE ha tenido múltiples definiciones desde que hizo su aparición como concepto para las empresas y hace referencia a diversas actividades que se deben desarrollar desde la empresa, teniendo en cuenta sus públicos de interés y los impactos que genera, para finalmente lograr beneficio económico.

“En este sentido, la RSE desarrollada en las diferentes corrientes filosóficas se refiere de manera general al impacto en la sociedad de las acciones realizadas por la empresa; por lo que generalmente se asocia a los efectos de las actividades productivas y comerciales, en aspectos como los derechos humanos, implicaciones ético-morales y las connotaciones

públicas que originan los procesos y acciones de una organización". (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 35).

Todo lo que ha sucedido con el impacto de las organizaciones en la sociedad, es el resultado de años de relación entre el capital y el trabajo, la consecución de la riqueza, la generación de empleo y sus efectos en aspectos sociales, ambientales, laborales y económicos.

Ese devenir histórico, que tuvo un capítulo importante con el Pacto Global, y que continúa en renovación y discusión permanente a través de diversas iniciativas como la ISO 26000, el GRI o la directrices de la OCDE; reconoce que algunos empresarios pensaron en la forma de tener una relación productiva eficiente y a la vez responsable con el entorno. Esos primeros pensamientos, que se dieron en la Inglaterra del siglo XIX, permitieron que se tomaran unas medidas iniciales de bienestar para los empleados, condiciones de trabajo menos penosas y mejoramiento general del entorno laboral. Ya como concepto de RSE se hace referencia al siglo XX cuando algunos empresarios empezaron a señalar la importancia de administrar la riqueza que alcanza la empresa para compartirla con la sociedad que la recibe y con aquellos que no tienen oportunidades; un sentido claramente filantrópico atado a la caridad. Posteriormente hicieron su aparición las reclamaciones de los trabajadores sobre sus jornadas de trabajo, reunidos a través de sindicatos que exigían a la empresa no sólo la maximización de sus beneficios económicos sino pensar en el bienestar y crecimiento de sus trabajadores como parte de la organización.

Luego, los efectos de las guerras mundiales en la economía global, llevaron a toda clase de cambios en el sistema económico y político mundial y se comenzó a abrir paso al debate sobre la responsabilidad de la empresa, más allá de lo económico e involucrando nuevos factores más relacionados con lo social y lo comunitario. (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 78)

Posterior a las guerras en los años 50, en medio del crecimiento de las empresas, particularmente en países desarrollados como Estados Unidos, se comenzaron a integrar algunas acciones sociales en la estrategia empresarial como aporte de su responsabilidad de administrar recursos que provenían de la misma sociedad y se debían de alguna manera retribuir a ella.

Las mayores discusiones que se dan alrededor de la responsabilidad del empresario en su actuar, datan de los años 70 cuando se empezó a hablar de ética empresarial (ver tabla 2), que llevó a la revisión de temas como la virtud, el liderazgo, el fin último de la empresa y de su accionar. Y con el tiempo se llegó al concepto cada vez más universal de Responsabilidad Social Empresarial desde sus distintos principios, planteamiento que en los últimos años viene permeando el accionar de muchas organizaciones y, orientado desde los temas de la sostenibilidad, se ha convertido en una obligación moral para el accionar de las empresas.

“Desde una apreciación histórica se podría colegir que la responsabilidad social empresarial pasó de una concepción de equilibrio económico a una conceptualización de mayor alcance que considera no sólo el capital económico como único recurso del desarrollo, sino el trabajo sobre el capital humano, el talento propio, el capital social, la cultura, la defensa de la vida en todas sus manifestaciones y el ecosistema”. (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 144)

Tabla 2. Fases de la Responsabilidad Social Empresarial

FASES	PRÁCTICAS	PERÍODO
Fase Precursora	Maximización de utilidades, producción eficiente, satisfactoria demanda de los mercados y control por parte de los accionistas. Se entiende la RSE como caridad, servicio, filantropía.	Desde la Revolución Industrial, el nacimiento de los Estados Unidos como Nación, hasta la década de 1900
Fase filantrópica	Donativos voluntarios, caridad Pueblos constituidos por compañías, finalidad: bienestar de empleados. Legislación Federal Desempeño de la publicidad La preocupación de la administración se extiende más allá de los accionistas y se compromete con otros grupos.	1900-1950 Paternalismo Caridad Reforma Relaciones públicas Administración de custodia
Fase de toma de conciencia	Compromiso activo de las empresas con a comunidad	1953-1967
Fase de los problemas	Los negocios responden ante una variedad de problemas sociales importantes Se toma mayor conciencia de la importancia de la ética de los negocios, se concibe la sociedad como un complejo de organizaciones	1967-1973

FASES	PRÁCTICAS	PERÍODO
Fase del reconocimiento	<p>Aumenta la sensibilidad social empresarial y se enfoca en la calidad de vida.</p> <p>Surge un nuevo Modelo del entorno social, donde las empresas y negocios aceptan voluntariamente sus Responsabilidades sociales y responden de muchas formas a las demandas políticas y públicas.</p> <p>Se integran los stakeholders a los beneficios y dinámicas de la Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>El concepto de Responsabilidad Social adquiere mayor fuerza en el entorno de los negocios.</p> <p>La profusión de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que velan por la ética en los negocios y el comportamiento de las empresas.</p> <p>Una demanda cada vez mayor por parte de la academia, de conocer y desarrollar nuevas formas de compromisos entre la empresa y la sociedad, buscando satisfacer el interés general y aportar valor a los gestores o dueños del negocio.</p> <p>La cultura del servicio al cliente, el acceso a la información y la competencia han hecho que el consumidor empiece a exigir sobre lo que busca en el producto y en la empresa que lo provee.</p>	1973-1980
Fase del Compromiso	<p>Surgen compromisos con la inclusión social en los términos de Responsabilidad. Inclusión del otro en sentido económico, social, cultural y político.</p> <p>La inclusión, el recurso del sentido y la cultura como contenido teórico de la RSE</p> <p>Inclusión del medio ambiente como preocupación de la RSE.</p> <p>Se reproduce a nivel global la preocupación por la conservación del medio ambiente.</p> <p>Relación entre Competitividad, Liderazgo y Responsabilidad social.</p> <p>La sociedad se entiende desde su dimensión organizativa.</p> <p>Madura el sentido de salvaguarda de la cultura, el respeto por las minorías y la integridad humana.</p> <p>Se le atribuye a la corporación una tarea articuladora del tejido social y cultural.</p> <p>Se advierte el impacto de las organizaciones y su compromiso con el equilibrio social.</p> <p>Cobran mayor fundamentación conceptos como capital social, cultural y humano.</p> <p>Aparece la ética en el escenario de las relaciones comerciales como un</p>	1980 - actualidad

FASES	PRÁCTICAS	PERÍODO
	<p>indicador transversal, fundamento de las negociaciones.</p> <p>La Responsabilidad Social se vincula al concepto de desarrollo sostenible y autosustentabilidad.</p>	

Fuente: (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 106)

El tiempo actual exige entonces un comportamiento particular de la empresa si ésta quiere sobrevivir, crecer y superarse. Al frente de ella hay líderes empresariales, directivos, que se destacan como representantes de una serie de valores, cualidades y resultados. Las empresas están insertas en la sociedad y deben responder a los valores que ella requiere de acuerdo con los tiempos y a las exigencias del entorno.

“En efecto, toda organización desarrolla sus actividades en una época determinada, y no puede ni debe ignorar, si quiere ser legítima, que en la sociedad en la que actúa se ha alcanzado un grado determinado de conciencia moral, que se refiere no tanto a los fines que se persiguen, como a los derechos que es preciso respetar y que no puede atropellar con la excusa de que constituyen un obstáculo para sus fines”. (Cortina, 1994, pág. 25)

En tiempo difíciles como los que vive el planeta, bajo condiciones señaladas en el capítulo anterior que demuestran la necesidad de tomar medidas, la sociedad reclama comportamiento éticos y morales a las empresas y los relaciona hoy día directamente con su responsabilidad social. Dichos comportamientos se esperan de todos los sujetos miembros de una organización, iniciando por sus líderes naturales (presidentes, gerentes, miembros de juntas directivas) que al final toman decisiones no individuales si no colectivas, que terminan afectando la calidad de vida de muchas personas que están dentro de sus denominados públicos de interés (*stakeholders*)¹⁵.

“La empresa siempre requiere de la aprobación y el respaldo de todos aquellos que se encuentran implicados en su actividad, de todas aquellas personas o grupos que afectan o son afectados por sus decisiones, que es la definición más extendida para stakeholders. De

¹⁵ “Stakeholder es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa ‘interesado’ o ‘parte interesada’, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa. El término stakeholder fue acuñado por primera vez por R. Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicado en 1984, en el cual su autor sostenía que estos grupos de interés son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios”. (Significados.com, 2016)

ahí que la responsabilidad de la empresa pueda ser entendida simbólicamente como una especie de contrato moral". (Navarro, 2013, pág. 54)

Estos comportamientos éticos son los que legitiman a las empresas dentro de las sociedades y le brindan la condición de poder para su ejercicio. El mundo actual tiene muchas fuentes de información que permiten conocer de primera mano cualquier actividad fuera de lugar de alguna organización y las consecuencias se pueden reflejar a nivel interno en el clima laboral, o a nivel externo en fidelidad del consumidor, la reputación de la organización o la credibilidad frente a los proveedores, por señalar algunas consecuencias que afectan su perdurabilidad. Sigue siendo la base de las empresas maximizar los beneficios para los accionistas, pero igualmente deberán promover el bienestar de la sociedad en la que se encuentran, con acciones enmarcadas dentro la ética y la moral, que expresen principios y valores reconocidos por la misma sociedad.

"Hoy en día tanto en las organizaciones económicas como en el pragmático sector privado no solo se entiende la utilidad de aplicar criterios éticos a sus decisiones, sino también lo necesario que el hacerlo resulta para la continuidad y desarrollo a largo plazo de sus negocios". (Navarro, 2013, pág. 33)

Con ello se genera un compromiso de formación de los líderes empresariales del hoy del mañana, para que estén conscientes de sus niveles de responsabilidad frente a la sociedad, la naturaleza, el planeta y al futuro de las nuevas generaciones.

2.2 Escuelas de negocios y empresas

Los orígenes de las escuelas de negocios, que se remontan al siglo XIX, partieron de algunas necesidades de formación en temas multidisciplinarios relacionados con contabilidad, leyes, finanzas, estadística, que sirvieron de base para la administración de las empresas que comenzaban a aparecer. En su proceso evolutivo las escuelas de negocios se enfocaron en afianzar el conocimiento administrativo que les permitiera a los egresados, al ingresar en el mercado laboral, aumentar la productividad de las organizaciones de las que empezaban a formar parte.

Hay datos de instituciones educativas especializadas en formación en gestión que se crearon en Europa en el siglo XIX y que dedicaron su actividad a la formación en temas de comercio, como el Institut Supérieur de Commerce d'Anvers en Bélgica, 1855; o Rouen Business School en 1871 en Francia, o La Universidad de St Gallen en Suiza para la enseñanza en administración de negocios, para destacar alguna, y ya en el siglo XX muchas más surgieron en otros países europeos. *“A mediados del siglo XIX la Universidad de Lousiana, la Universidad de Winsconsin y la Universidad de Washington y Lee crearon las primeras escuelas de administración en Estados Unidos”*. (Orozco, 2015, pág. 54)

La actividad empresarial, tomada como organización del trabajo, y sus procesos, es decir los nuevos recursos que generan valor, se estudiaron por diversas personas vinculadas a las empresas y algunos teóricos de distintas disciplinas, quienes definieron las áreas propias de este nuevo campo.

“La administración es un campo transdisciplinario de práctica y estudio sobre el manejo de personas y tecnología que conforman organizaciones a través de una estructura y una cultura para crear valor, usando recursos y relaciones para mantener y transformar la continuidad de la vida humana en sociedad preservando la sostenibilidad de su medio ambiente y entorno institucional”. (Orozco, 2015, pág. 49).

Durante muchos años la discusión alrededor de la administración como ciencia sirvió para revisar como ésta se alimentaba de disciplinas como la filosofía, la psicología, antropología, matemáticas y otras áreas del conocimiento, con un mayor fundamento científico, que permitió explicarla y volverla objeto de estudio.

La creación de empresas desde mediados del siglo XIX, la convirtió en la organización más importante de la sociedad moderna y generó diversos estudios a su interior para definir el manejo del trabajo y la producción, y quienes empezaban a ocupar cargos de mando sintieron la necesidad de mejorar su práctica y definir una forma para ajustar estándares de aspectos contables y de relaciones de trabajo, entre otros. Se dio inicio entonces a la reflexión sobre el pensamiento administrativo que dio lugar a las teorías organizacionales. *“La aparición de las*

primeras escuelas fue producto de la necesidad de obtener un reconocimiento social para la actividad de instruir y compartir conocimientos para la organización de la actividad comercial". (Orozco, 2015, pág. 51). Grandes empresarios de finales del siglo XIX, como Rockefeller, Vanderbilt, Carnegie y Ford, en Estados Unidos, hicieron crecer sus fortunas de manera inconmensurable y requirieron delegar en administradores el manejo de sus fortunas y control de sus empresas.

La relación entre la educación y la empresa surge desde esos tiempos, pues muchos de los grandes empresarios dieron aportes económicos para la creación de importantes universidades como Harvard, Yale, Cornell, Princeton, Columbia, en los Estados Unidos, o como la Universidad de los Andes, Eafit o Icesi en Colombia, y así en otros países. En dichas instituciones de educación superior se crearon facultades o escuelas que se dedicaban a los temas relacionados con el manejo de la empresa para desarrollar capacidades gerenciales y certificar su dominio. Algunos se unieron a estas causas educativas en medio de sus deseos filantrópicos de devolver a la sociedad parte de lo que ésta les había dado a través de sus empresas. *"En EE.UU. la educación constituyó el núcleo del pensamiento empresarial sobre la responsabilidad individual y colectiva y fue la principal beneficiada"*. (Navarro, 2013, pág. 60) Un caso que demuestra este vínculo, es el del empresario Joseph Wharton, con grandes inversiones en minería y metalurgia, quien destinó parte de su fortuna para estructurar multidisciplinariamente el conocimiento para el manejo de las organizaciones y creó en 1881, dentro de la Universidad de Pennsylvania, la Wharton Business School una de las escuelas de negocios más reconocidas a nivel mundial, que siempre ha estado relacionada con diversos actores del mundo financiero y empresarial de los Estados Unidos.

Esa relación empresa- escuelas de negocios, marcada por el desarrollo teórico basado en la práctica gerencial de las organizaciones, llevó al crecimiento de la teoría administrativa y a la aparición en diversos momentos de tendencias sobre la gerencia y los temas más importantes a revisar al interior de las empresas, por ejemplo:

"hacia 1948, el tema central de la junta de la Harvard Business School Alumni Association fue la "Responsabilidad social en los negocios". Hacia 1958, la American Management Association (Asociación Americana de Administración) estudió 700 compañías interesadas

en su “creencia administrativa o establecimiento de objetivos básicos” y, para mayor sorpresa, la mayoría de las empresas encuestadas contestó que asumían su responsabilidad para con la sociedad”. (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 78)

En la década del 90 aparecieron críticas muy fuertes a las escuelas de negocios por los diversos escándalos empresariales y crisis de muchas organizaciones, al señalar que estas instituciones educativas estaban más preocupadas por sus resultados en temas de investigación para mejorar en rankings o incrementar la producción de documentos de investigación, pero no relacionarse con la realidad empresarial y, lo que es peor, *“se encontraba en una bancarrota de valores sociales, esto por cuanto la producción científica, además de ser técnicamente elegante y sofisticada, y de estar al servicio de mantener y mejorar la posición de los investigadores, no trata los temas “suaves” de la ética y la moral”*. (Orozco, 2015, pág. 27)

Estas preocupaciones sobre el gobierno corporativo de algunas grandes organizaciones, sumadas a las ambientales y sociales, que se centran en los planteamientos estratégicos y operaciones diarias de las empresas en el mundo, planteamientos generados por líderes que en muchos casos habían sido formados en escuelas de negocios, llevó a que hace unos años atrás, en el 2007, surgiera una preocupación sobre el rol de las escuelas de negocios en la formación de los líderes de las empresas, desde la investigación y la formación académica, y por ello la Organización de las Naciones Unidas, en el marco del Pacto Global, se propuso orientar la educación en gestión basados en los principios del Pacto Global y con un enfoque en RSE. Son seis Principios para Educación en Gestión Responsable, que ofrecen un marco para promover la educación empresarial y en gestión responsable a lo largo de las instituciones de educación superior en todo el mundo

2.3 La responsabilidad de las escuelas de negocios hoy

El vínculo entre educación y Responsabilidad Social Empresarial se viene analizando desde años atrás. Diversas entidades, expertos, investigadores e instituciones han planteado formas de integrar conceptos de responsabilidad y sostenibilidad a los procesos educativos y de

formación de profesionales. Dentro de esas discusiones sobre el papel de la educación surge la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), entendida ésta como la forma en que las universidades son instituciones que se comprometen a tener prácticas responsables con sus diferentes grupos de interés.

Inicialmente se consideraba que sólo las empresas, especialmente del sector privado, debían asumir su responsabilidad con los diferentes grupos de interés, pero en tiempos más recientes se amplió el espectro a toda clase de organizaciones con o sin ánimo de lucro, especialmente a partir de la difusión de la Guía ISO 26000 en el año 2010, como lo destaca un documento elaborado por expertos de diversos países que buscaban recoger el impacto de la educación en los temas de RSE. (Casani, 2015, pág. 50)

Es así como diversas personas comienzan a analizar a las universidades y su responsabilidad social, llegando al concepto de RSU con diferentes aproximaciones. Raúl Urzúa, indica que se trata de un rol social dinámico que da respuesta a las necesidades actuales; Aguirre y Gasca, que se basa en construcción de ciudadana para garantizar el bienestar sustentable; mientras que Casani y Geryk plantean que el concepto recoge la relación con los grupos de interés con quienes se debe realizar una gestión institucional. (Casani, 2015, págs. 51-52)

Francois Vallaey, uno de los grandes exponentes de la RSU, explica por su parte que es:

“un concepto de universidad socialmente responsable basado en la gestión de los cuatro impactos que genera siempre una institución de educación superior (ies) sólo por existir: los impactos que provienen de la organización misma, desde su campus y su personal (impactos laborales y medioambientales); los impactos que devienen de la formación que imparte hacia los estudiantes; los impactos que devienen de los conocimientos que construye desde sus centros de investigación y sus presupuestos epistemológicos, subyacentes a sus decisiones académicas, y finalmente, los impactos que brotan de sus relaciones con el entorno social, sus redes, contrataciones, relaciones de extensión y de vecindario, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial; las ies deben cuidar que estos impactos no se tornen negativos para con la sociedad y el medioambiente”. (Vallaey F. , 2014, pág. 107)

¿Qué es la responsabilidad social universitaria?

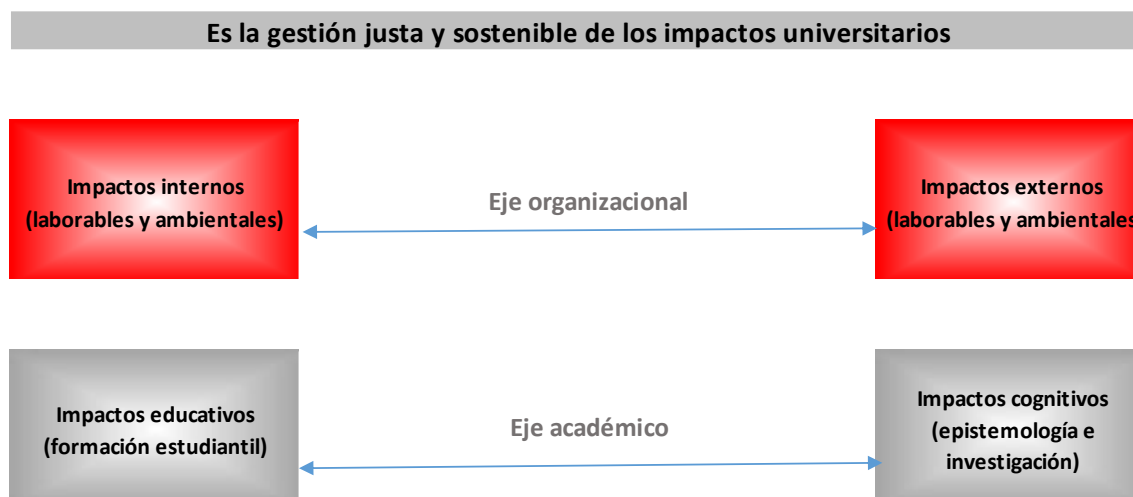


Figura 4. “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización”
Fuente: (RIES, 2016, pág. 107)

El concepto de RSU lo traemos a colación para señalar que hace parte del discurso cotidiano de las universidades que buscan definir los impactos negativos de su actuar en la sociedad y sus soluciones a través de investigación y formación. No ha sido totalmente aceptado y se ha perdido en los laberintos de la función sustancial de docencia, investigación y extensión, refundiéndose especialmente en “*el enfoque de la “proyección social y extensión universitaria” como “apéndices” bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria*” (Vallaes F. , 2007, pág. 3) .

Más allá de estas discusiones válidas acerca del compromiso y responsabilidad de las universidades, en el marco de su misión institucional, debe haber cambios que acerquen su actividad a un mayor compromiso con el entorno social en el que actúan y más capacidad de propuesta frente a los nuevos desafíos de la sociedad. Así, independiente de los compromisos de la RSU, los PRME planteados en el año 2007, con una aplicación desde las escuelas de negocios, y definidos desde allí como la forma de impulsar la responsabilidad social a través de la incorporación de valores internacionalmente aceptados, basados en los 10 principios del Pacto

Global, en los programas y la investigación, se han convertido en una plataforma de trabajo de escuelas de negocios alrededor del mundo con compromisos específicos de formar una nueva generación de líderes empresariales capaces de enfrentar los desafíos de las empresas y de la sociedad del siglo XXI.

Los PRME desprenden su actividad de los planteamientos de la Naciones Unidas en su agenda de desarrollo sostenible y de los compromisos asumidos por las empresas firmantes del Pacto Global. En su quehacer, el PRME amplía el radio de acción a través de comités especiales que trabajan en la comunicación de los principios, la convocatoria de nuevos signatarios, el aseguramiento de su implementación en las escuelas de negocios, y en la realización de reuniones a través de capítulos alrededor del mundo, que permitan compartir las experiencias y aprendizajes de quienes ya están en este camino, tal como se puede apreciar en el gráfico siguiente:

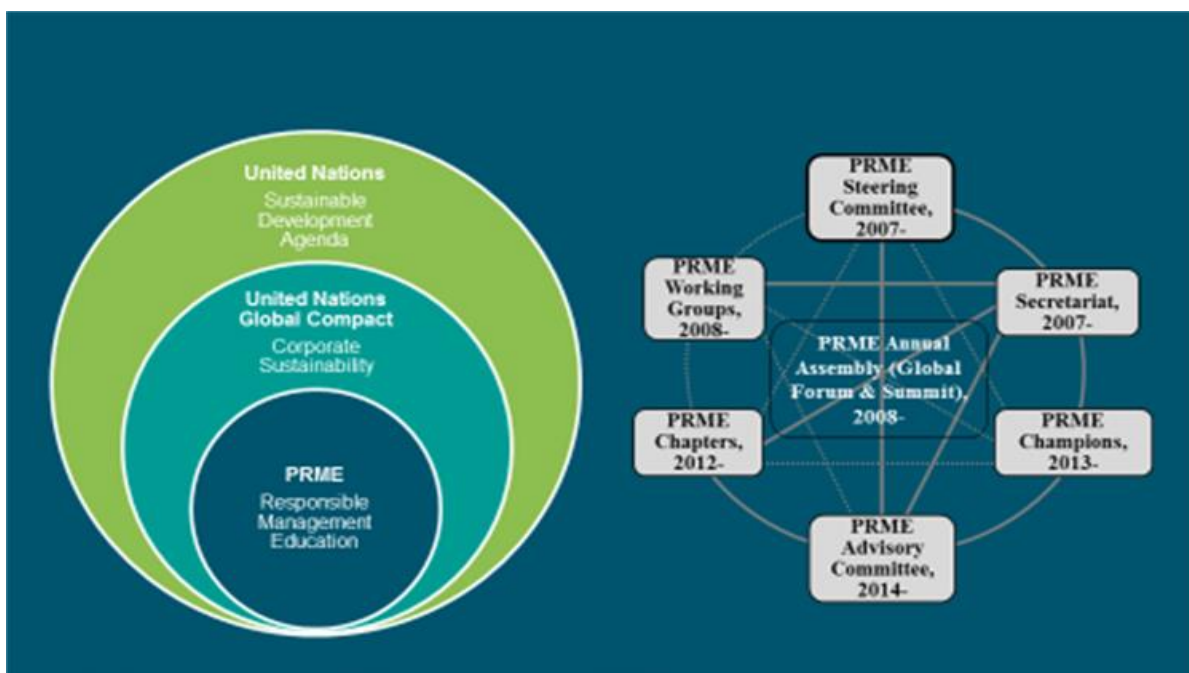
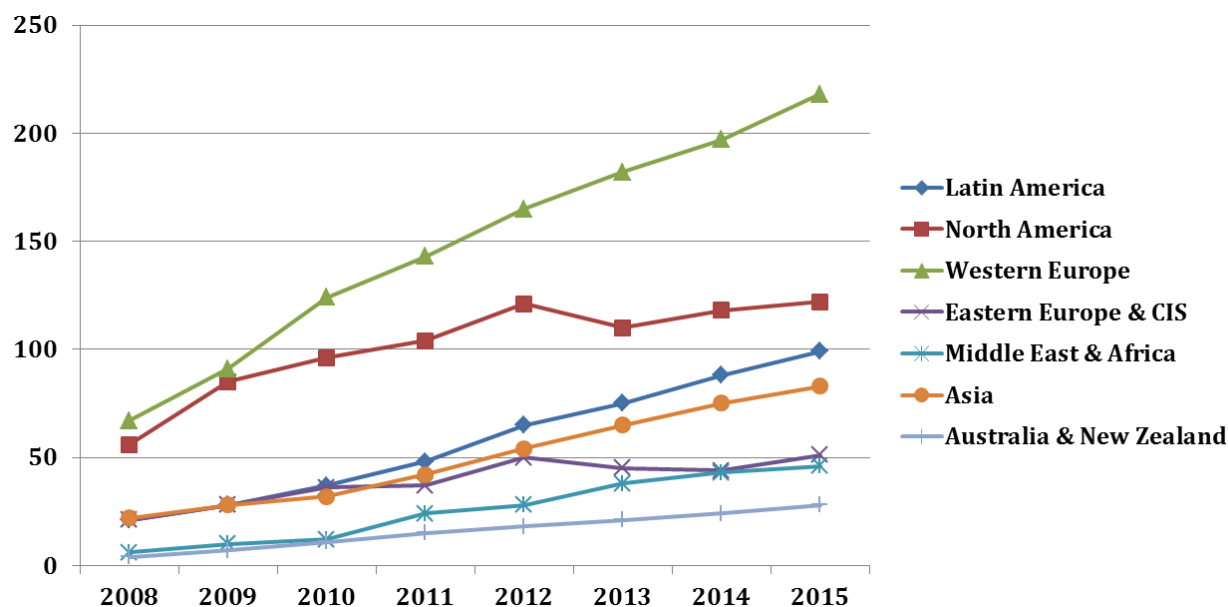


Figura 5. Funcionamiento del PRME. Fuente: (Librizzi, 2015)

“La iniciativa PRME sirve como marco para el cambio gradual, sistémico en las escuelas de negocios e instituciones relacionadas con la gestión, basado en tres características distintivas de la iniciativa: mejora continua, una red de aprendizaje, y los informes de progreso a los interesados”. (PRME, 2007).

Los seis principios (Propósito, Valores, Método, Investigación, Alianzas, Diálogo) fueron desarrollados por un grupo de trabajo internacional de sesenta decanos, rectores de universidades y representantes oficiales de las principales escuelas de negocios e instituciones académicas, y hoy día cuentan con más de 600 instituciones de 83 países (ver gráfica 1 donde se destacan por continentes), comprometidas con la formación de los futuros líderes de negocios, que deben entender la sostenibilidad como una importante fuente de creación de valor para lograr una sociedad más próspera. Aunque las cifras son crecientes como se ve en el gráfico, el universo de escuelas de negocios a impactar es amplio y se hacen necesarios esfuerzos que les permitan ver a éstas que fácilmente pueden implementar factores de sostenibilidad como línea de acción dentro de todas las áreas de formación en gestión, actividades de investigación y programas de relacionamiento con sus públicos de interés.



Gráfica 1. Instituciones signatarias de PRME. Fuente: (unprme.org, 2016)

2.4 Entidades acreditadoras de escuelas de negocios y PRME

Al revisar la administración como profesión, cuya formación es impartida por las escuelas de negocios, se encuentra que siempre ha sido exigida por la necesaria relación entre la teoría y la práctica; entre el acontecer de las organizaciones y la aplicación de diversos métodos de investigación colaborativa e interdisciplinaria que partan de la realidad de la actividad diaria de la gerencia y las organizaciones.

“En el campo de la administración se empezaron a posicionar organizaciones que legitiman a las escuelas como actores que cumplen con esta serie de condiciones, garantizando que su trabajo obedece a unos estándares que son considerados como buenos y deseables para el desarrollo de las organizaciones y la sociedad en general. Entre las décadas de 1980 y 2000 las asociaciones de escuelas, entidades acreditadoras y los escalafones, adquirieron una enorme importancia y poder como agentes que evalúan, certifican y diferencian a las escuelas de administración frente al mercado”. (Orozco, 2015, pág. 68)

Las principales asociaciones de escuelas de negocios en el mundo, que reúnen el mayor número de instituciones, como The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la European Foundation for Management Development (EFMD), la Association of MBAs (AMBA) y el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), entre otras, son parte del comité directivo de PRME. Estas entidades son las que desde su actividad velan por la calidad de las diferentes escuelas de negocios que se vinculan a ellas, a través de procesos de medición voluntaria bajo sus estándares.

Las dos primeras, AACSB y EFMD, son las más reconocidas porque tienen el mayor número de escuelas participantes. Una de Estados Unidos y la otra europea, marcan la pauta del reconocimiento de las escuelas de negocios. Estas, junto con AMBA dedicada exclusivamente a los programas de Maestría en Administración de Empresas (los conocidos MBA´s) conforman lo que se denomina en el entorno de la acreditación como la Triple Corona y las escuelas que alcanzan estos sellos son reconocidas por su alta calidad.

“La AACSB se centra en la mejora continua de la calidad en la gestión de la educación a través del compromiso, la innovación, y el impacto... Fue fundada en 1916 y estableció sus

primeras normas para los programas de licenciatura en administración de empresas en 1919". (AACSB, 2016, pág. 1). Reúne más de 1,400 instituciones educativas, empresas y otras organizaciones en 87 países y territorios a nivel mundial. Su trabajo principal se concentra en fomentar que las escuelas de negocios asuman la responsabilidad de mejorar la práctica empresarial en la cotidianidad de las organizaciones, a través de una educación académica de alto nivel y la contribución intelectual de gran impacto. Desde sus orígenes se mantiene a la vanguardia de los procesos de formación gerencial y es consciente del nivel que se debe alcanzar para atender un entorno empresarial cambiante y donde al mismo tiempo, la sociedad es cada vez más exigente en que las empresas rindan cuentas de sus acciones, presenten un mayor sentido de la responsabilidad social, y adopten prácticas más sostenibles. (AACSB, 2016, pág. 2)

Por su parte la EFMD, organización internacional sin fines de lucro con sede en Bruselas, Bélgica, que reúne a más de 860 organizaciones miembros del mundo académico, empresarial, de servicio público y consultoría en 84 países, otorga la acreditación EQUIS (EFMD Quality Improvement System), que cuenta con tres capítulos transversales con los temas de Internacionalización, Conexión Corporativa, y Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad. Su trabajo siempre se ha caracterizado por defender una visión de la educación en gestión en donde haya equilibrio entre la calidad académica y la pertinencia, basada ésta en que se contribuya a atender los retos de la sociedad y formar buenos ciudadanos conscientes del entorno en el que operan. (EQUIS, 2016, pág. 5)

Los estándares de estas dos reconocidas organizaciones contemplan en capítulos especiales el tema de RSE y sostenibilidad. En el caso de EQUIS el capítulo 9 se denomina Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad, en el que destaca que la escuela debe tener muy claro su papel como ciudadano responsable para contribuir a la ética y la sostenibilidad. Los criterios a cumplir están en relación a la estrategia de la escuela para atender estos temas, las evidencias que la demuestran y descripciones de cómo se integran estos conceptos en su actividad académica, la influencia con públicos relacionados y su relación con éstos. Incluso para poder demostrar uno de los puntos que consulta una relación de comités formales sobre estos temas, incluye a PRME como apoyo de evidencia. (EQUIS, 2016, págs. 67-68)

La AACSB por su parte, dentro de los criterios generales de sus estándares, indica que:

“la escuela debe demostrar un compromiso para abordar, participar y responder a los temas de responsabilidad social de las empresas actuales y emergentes (por ejemplo, la diversidad, el desarrollo sostenible, la sostenibilidad del medio ambiente, y la globalización de la actividad económica a lo largo de todas las culturas) a través de sus políticas, procedimientos, programas de estudio, la investigación, y / o alcance de actividades”. (AACSB, 2016, pág. 6)

El objetivo de esta entidad es verificar cómo la escuela de negocios es consciente de la diversidad del mundo, del respeto por las ideas y los puntos de vista diferentes sobre asuntos relacionados con la responsabilidad social, y de qué forma familiarizan a los estudiantes con estos conceptos para que puedan ejercer posteriormente su actividad profesional en un contexto global diverso. Una de las propuestas para evidenciar esto señala:

“Demuestre que la escuela aborda los asuntos corrientes y emergentes de la responsabilidad social corporativa en sus propias actividades, a través de la colaboración con otras unidades dentro de su institución y/o a través de socios con circunscripciones externas”. (AACSB, 2016, pág. 6)

Con base en estas referencias, que se encuentran explícitas en los criterios de las dos entidades, se demuestra la importancia cada vez más grande que se les da a estos temas en la operación de las escuelas de negocios y cómo se convierten en criterios decisivos a la hora de otorgar un sello de acreditación. El vínculo con PRME de las dos asociaciones, en su comité directivo, realza aún más el compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad, y el seguimiento a las acciones que se dan en los procesos de formación de los gerentes del futuro.

Así entonces, el método que proponemos en este trabajo de grado, tiene el objetivo de que más escuelas de negocios puedan implementar los principios y realizar actividades de mejora que les permita alcanzar logros importantes en los procesos de formación de sus estudiantes. El público objetivo es aún grande y al facilitar que los PRME sean parte de su quehacer institucional, podríamos avanzar para que las escuelas de negocios tengan un impacto mucho más directo en las acciones sostenibles que los países buscan dentro del contexto de crisis

económica, ambiental y social que vive hoy el mundo. La aplicación de los PRME llevaría a que las escuelas de negocios tengan un cambio en su quehacer institucional, desarrollen nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje e interactúen de forma más activa con el entorno en búsqueda de prácticas sostenibles en las empresas y así crear valor para los negocios y para la sociedad, al tiempo que también atienden sus necesidades de reconocimiento dentro del entorno académico y empresarial.

CAPITULO III

EL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

En la búsqueda de un método que permitiera fácilmente implementar los PRME, racionalizamos que la fuente base del trabajo de las escuelas de negocios, como unidad académica, es el conocimiento de la empresa. Como parte de ese análisis, planteamos la gestión del conocimiento como la forma más adecuada de trabajar con los diversos intangibles que se desarrollan al interior de una escuela de negocios y así poder integrar los factores de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, con el fin último de que los estudiantes que se formen en estas instituciones tengan una mayor conciencia de su deber con la sociedad y su actuar futuro.

El vínculo con los PRME al final es un proceso de mejora continua al interior de la escuela de negocios, que pretende revisar las habilidades necesarias para seguir siendo competitivos y cumplir con la demanda de calificaciones de sostenibilidad que hace la sociedad. La formación de los gerentes del futuro tiene un compromiso con las necesidades del entorno, marcadas por los requerimientos de mayor conexión con las discusiones globales y la intersección de los negocios, el medio ambiente y la sociedad.

El aprendizaje organizacional es sumamente cambiante y la formación en gestión por lo tanto también lo es. Frente a las nuevas características del mundo actual, marcadas por las condiciones de globalización, las escuelas de negocios deben implementar una serie de cambios al interior de sus estructuras que les lleve a propuestas más acordes con la sociedad de hoy y al aprovechamiento del conocimiento acumulado por años de investigación y aplicación. Adherir a los PRME puede convertirse en una forma de reflexionar sobre su quehacer académico y un proceso de mejora continua para estar al día con la atención de las necesidades de formación en gestión. Así, queremos recoger en este capítulo una rápida revisión de conceptos generales sobre gestión del conocimiento y capital intelectual, que dan origen a la propuesta metodológica de nuestra guía.

A partir de la revisión del concepto histórico de Capital Intelectual y el desarrollo de la Gestión del Conocimiento, sus antecedentes y características generales, los más reconocidos exponentes de esta teoría; definimos el modelo más ajustado con relación a los Principios Responsables en Gestión. De allí explicamos las características generales y su relación con los PRME, los puntos en donde se unen, para llegar a la propuesta del método para la recolección, procesamiento y análisis de la información para la aplicación de los PRME.

3.1 Antecedentes y evolución de la Gestión del Conocimiento

La evolución de los temas organizacionales en las empresas a partir del uso de las tecnologías de información (sociedad de la información¹⁶), en la segunda mitad del siglo XX, llevó a diversos cambios al interior de las mismas, entre ellos, el reconocimiento del conocimiento como base de intangibles de gran valor que debían ser administrados de manera estratégica para garantizar la perdurabilidad de las organizaciones y el mantenimiento de sus ventajas competitivas.

Así, el aprendizaje organizacional que se da en el devenir de las empresas, las contribuciones de empleados de diversos niveles, tanto operativos como administrativos, el conocimiento adquirido a través de la consecución de patentes o de procesos de formación, etc., era importante retenerlo y los sistemas tecnológicos, cada vez más evolucionados, comenzaron a jugar un papel importante como mecanismos mediante los cuales se podía organizar todos ese cúmulo de informaciones, prácticas, estrategias, planes, y otro tipo de procesos que terminan siendo parte de lo que se denomina como gestión del conocimiento, siendo este concepto medido como capital intelectual.

El concepto de capital intelectual surgió en medio de la necesidad de establecer el valor del conocimiento al interior de una compañía y poderlo medir, calcular y valorar tal como se

¹⁶ El concepto de sociedad de la información surge por la aparición de las tecnologías de la información y se remonta a la década de los años 60 cuando se pasó de la denominada etapa industrial, con sus diversos procesos de fabricación, a nuevos modelos en donde el control de dichos procesos y su optimización se hacía a través del procesamiento y manejo de la información.

hace con el valor financiero, especialmente para las empresas que participaban en Bolsa, y así entender la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado que no responde solamente a la suma de activos tangibles (Bueno, Salmador, & Merino, 2008, págs. 44-45). Al final se busca reconocerlo como un activo intangible de la empresa, que reúne diversos procesos de creación de valor a partir de los miembros de la organización y de las prácticas específicas que se dan internamente, que luego propenden por resultados de innovación y desarrollo.

Lo que denominamos capital intelectual es la suma de capital humano, estructural y relacional.

“Son todos aquellos elementos y fuerzas, no tangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos (marcas, patentes, software, etc.), que, dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles, e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones. Es el capital que reside en la cabeza de las personas. Trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios medibles”. (Sánchez, 2005)

Sobre capital intelectual se recogen conceptos desde finales del siglo XIX como un reconocimiento de la inventiva humana, y otros relacionados con capital social y relacional, apreciando la importancia del conocimiento en los procesos productivos y laborales, aunque éste era poco difundido. Ya con el paso del tiempo se ve la evolución de los conceptos y la valoración del capital intelectual, para finalmente en la década del noventa del siglo XX, evidenciar la transformación del conocimiento y la necesidad de generación de recursos intangibles como recurso invaluable para la estrategia de las organizaciones que buscan alcanzar logros en materia de innovación, sostenibilidad y gestión eficiente del capital humano.

Tabla 3. Definiciones básicas del capital intelectual

DEFINICIONES BASICAS DE CAPITAL INTELECTUAL	
AUTORES	DEFINICION
List (1841)	El resultado de la acumulación de los descubrimientos, invenciones, mejoras, perfeccionamientos y esfuerzos de todas las generaciones que nos han precedido (Capital intelectual de la raza humana).

Kendrick (1961)	El resultado de las inversiones en el descubrimiento y difusión del conocimiento productivo.
Bontis (1996)	La relación de causalidad entre el capital humano, relacional y organizativo.
Brooking (1997)	La combinación de activos intangibles que permiten a las empresas funcionar.
Bradley (1997)	La habilidad de transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos creadores de riqueza para las empresas y para los países.
Edvinsson y Malone (1997)	La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.
Stewart(1997)	El conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia que pueden ser utilizados para crear una nueva riqueza.
Sveiby (1997)	La combinación de activos intangibles que generan crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad en la organización.
Lev (2001)	Representa las relaciones principales, generadoras de activos intangibles entre innovación, prácticas organizativas y recursos humanos.
Bueno (2002)	Representa la perspectiva estratégica de la "cuenta y razón" de los intangibles en la organización.
Molbjerg-Jergensen (2006)	Desde una perspectiva filosófica, entendido como conocimiento sobre el conocimiento, creación de conocimiento y apalancamiento del mismo en valor social o económico.
Kristandl y Bontis (2007)	Recursos estratégicos organizativos que permiten a la misma crear valor sostenible, pero no están disponibles a un gran número de empresas (escasez). Generan beneficios potenciales futuros que no pueden ser tomados por otros (apropiabilidad) y que no son imitables por los competidores o sustituibles por otros recursos. No son transferibles debido a su carácter organizativo.

Fuente: Reelaboración propia con datos de (Bueno, Salmador, & Merino, 2008, pág. 52)

Frente a esta evolución conceptual que evidenciaba la importancia del capital intelectual en las organizaciones, diversos teóricos comenzaron a generar modelos desde distintos enfoques, que explicaban la forma como se podía presentar la gestión del conocimiento, entre ellos el Balanced Score Card, el Technology Broker , el Canadian Imperial Bank, Universidad de West Notario, el Intellect y varios más (Sánchez, 2005), que tienen dos formas de abordar el tema; unos desde la medición del capital intelectual y otros a partir de la gestión del conocimiento. Es decir, unos en determinar indicadores de cada uno de los capitales y otros en generar acciones que permitieran el aprovechamiento y mejora de dichos capitales.

Algunos de los modelos fueron desarrollados específicamente por empresas para la valoración de su gente y el conocimiento que allí se tenía con miras a enfrentar retos del futuro, como es el caso del modelo Skandia (Navigator), que recogía áreas de enfoque importantes para

la organización como el cliente o la renovación y el desarrollo. Estos modelos respondían a demandas de medición de su capital intangible que le daban valor a la empresa.

Con el mayor reconocimiento del tema, el concepto va madurando hasta llegar a una armonización de los componentes (humano, estructural y relacional), controlando la heterogeneidad de conceptos alrededor del capital intelectual, y el impacto de éste en la estrategia de la empresa, como el modelo Intelect. Finalmente, se da la evolución conceptual de los enfoques y los modelos más recientes acogen los componentes del capital intelectual revisando los efectos de cada uno (humano, estructural y relacional) en los demás. A continuación, presentamos una relación de los diversos modelos según su enfoque:

Tabla 4. Modelos principales de capital intelectual

Modelos principales de capital intelectual		
Enfoque Financiero -Administrativo (1992-1998)	Enfoque Estratégico-Corporativo (1997-2001)	Enfoque Social-Evolutivo (2001-2005)
* Navigator of Skandia (Skandia, 1992 y Edvinsson, 1997): Suecia * Technology Broker (Brooking, 1996): Reino Unido * Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996):Canadá * University of Western Ontario (Bontis, 1996); Canadá * Intangibles Assets Monitor (Sveiby 1997): Australia * Stewart, T.A. (1997): EE.UU. * Dow Chemical (Dow Chemical, 1995): EE.UU.	* Atkinson, Wtaerhouse y Wells (1997): USA * Roos, Roos, Edvinsson y Dragonetti (1996); Suecia y Reino Unido * Intellectual Capital Model (Bontis, 1996) * Intelect, I.U. Euroforum Escorial (Bueno, Jericó y Salmador, 2000): España * Dirección Estratégica Por Competencias: Capital Intangible (Bueno, 2002), España * Cluster del Conocimiento (2000): España * IICBS (viedma, 2001): España	* American Society for Trainign Adn Development (Astd, 2000): EE.UU. * NOVA (Camisón, Palacios y Devece, 200):España * KMCI (Mc Elroy, 2001): EE.UU. * Intelectus (Bueno - CIC, 2003): España * "Otros en elaboración"
Componentes o "capitales" no armonizados: activos, intangibles y competencias	Componentes o "capitales" armonizados: humano, estructural y relacional	Componentes o "capitales" armonizados evolucionados

Fuente: Reelaboración propia con datos de (Bueno, Salmador, & Merino, 2008, pág. 48)

Los recursos intangibles son intensivos en conocimiento, escasos y por ello muy valiosos. Hacen parte, la mayoría de las ocasiones, del centro del negocio. A través de ellos se logran ventajas competitivas en las organizaciones y cada día cobran más relevancia porque tienen un

carácter estratégico. Por ello es importante identificarlos en una organización y desarrollar actividades que permitan maximizar la sinergia de sus recursos, es decir gestionar el conocimiento, teniendo en cuenta que siempre serán particulares según la empresa.

“En los últimos años se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual. Esta búsqueda no ha sido todo lo fructífera que se esperaba, debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y a que cada negocio tiene su particular combinación de conocimientos clave, en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado”. (Serna, Gómez, & Gil, 2008, pág. 108) .

Cada organización determina de acuerdo con sus características (estrategia, misión, visión, clima laboral y cultura organizacional, entre otros), cuál es la forma en que realiza sus procesos de gestión del conocimiento y define la manera de recogerlos, compartirlos y almacenarlos para su propio crecimiento (gestión).

Los modelos reseñados anteriormente intentan diferenciar el capital intelectual de los valores contables tradicionales, donde la intención no es sólo hacer mediciones de lo que el conocimiento genera sino establecer la ventaja competitiva que termina afectando las decisiones estratégicas de la organización. (Serna, Gómez, & Gil, 2008, pág. 128)

La proyección del conocimiento como activo en las organizaciones se debe dar en los procesos de creación de oferta (productos y servicios), y aportar a los objetivos corporativos. Al surgir de las relaciones entre personas, estructuras y relaciones, que afectan la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, hace que se reconozca entonces la gran importancia del recurso humano, para valorarlo y potencializarlo. La gestión del conocimiento y el capital intelectual implica la retención del saber hacer de la organización, establecer cuáles son las dinámicas de comunicación y aprendizaje, y determinar temas como accesibilidad a los documentos y personas de referencia, siempre con el objetivo de innovar y estar en un proceso permanente de mejora continua. (Merino & Plaz, 2014, pág. 9)

Esta nueva forma de gestión al interior de las empresas conlleva cambios en estructuras, puestos de trabajo, relación con competidores, integración con los clientes, y manejo de

tecnologías de información. (Serna, Gómez, & Gil, 2008, pág. 129) Se hace cada vez más relevante obtener información, especialmente en un mundo altamente cambiante, globalizado y con miles de relaciones que se deben gestar para lograr sobrevivir y asegurar la permanencia en el tiempo. Los modelos no son estrictamente repetibles en las organizaciones sino que deben ser ajustados de acuerdo con las condiciones y naturaleza de las mismas. Es directamente proporcional a lo que hace la capitalización del conocimiento en cada lugar, que se forma de las relaciones entre todos los miembros de la empresa, el sector en el que actúa, las interrelaciones que presenta y por ello deben ser modelos que evolucionan, cambian y se establecen a la medida.

Dentro de los modelos reseñados se destaca *Intellectus*, que surgió de un equipo de trabajo encabezado por Eduardo Bueno, investigador y docente español que anteriormente había desarrollado el modelo *Intelect* desde Euroforum (entidad creada en 1975 para generar procesos de formación para la alta dirección española), y quien se unió posteriormente a investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid y de la Politécnica de Valencia, con el fin de continuar con un ejercicio de reflexión y estudio sobre la dinámica empresarial, con visión académica, que permitiera definir un concepto integrador de capital intelectual e introducir formas de gestión de dicho capital.

Por ser un modelo que surge como síntesis de la evolución del concepto y estar desde la aproximación académica, nos pareció relevante tomarlo como base para el desarrollo de nuestra propuesta, especialmente por su capacidad de ajuste a diversas organizaciones. Otros modelos “ostentan un determinado perfil de especialización o un elemento que les hace más apropiado para un colectivo de usuarios, ya sean empresas dedicadas a la I+D, entidades financieras, consultoras, etc.” (Bueno, Salmador, & Merino, 2008, pág. 53)

3.2 Modelo Intellectus

El modelo de Gestión del Conocimiento *Intellectus* de Medición, gestión e información de capital intelectual, busca un marco ordenado de reflexión que permita la identificación y medición de activos intangibles que entregan valor a una organización. Es el resultado de “la

participación y el consenso de diferentes agentes públicos y privados dentro del seno del Foro del Conocimiento e Innovación “Intellectus” como plataforma de transferencia y reflexión del Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid”. (Bueno, Salmador, & Merino, 2008, pág. 53)

Expone un enfoque metodológico práctico para la identificación y medición de los capitales intelectuales que lo componen, para generar valor a la organización (Grupo de Investigación Intellectus, 2011) El capital intelectual que propone el modelo Intellectus se compone de cinco capitales:

1. Capital Humano
2. Capital Organizativo
3. Capital Tecnológico
4. Capital Negocio
5. Capital Social

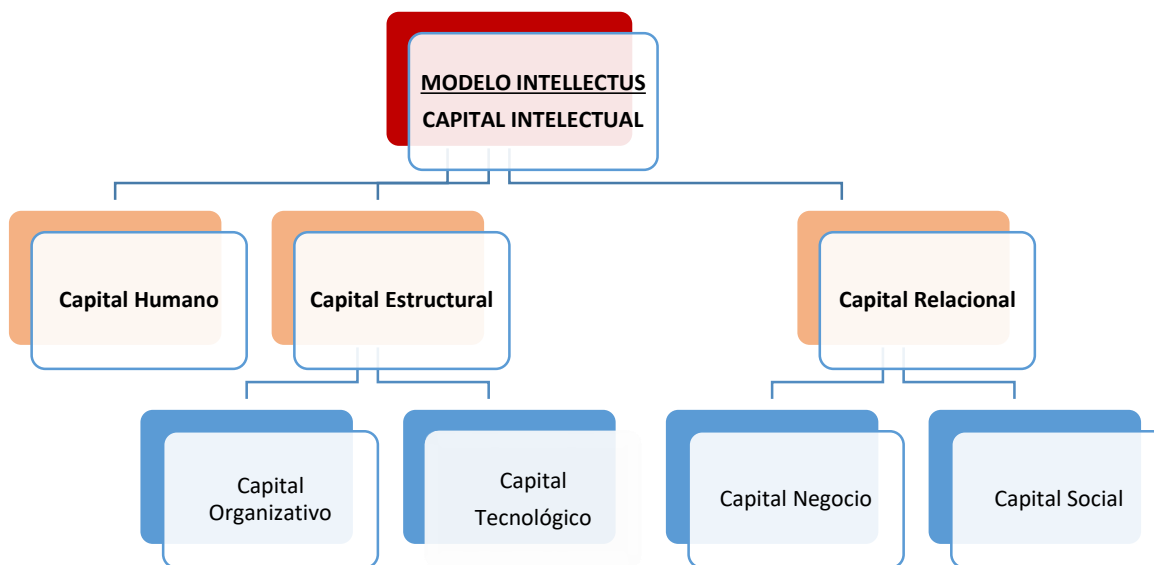


Figura 6. Modelo Intellectus. Fuente: (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, pág. 10)

Teniendo en cuenta la estructura presentada en la anterior figura, retomaremos los aspectos más importantes de la propuesta de nuevo Modelo Intellectus de Medición, gestión e información del capital intelectual, que explica de manera concreta cada uno de los capitales, a partir de una serie de elementos y variables que lo componen. Es de aclarar que no todas las variables que se explican en el modelo se tuvieron en cuenta en la propuesta del método de aplicación de principios para la educación responsable en gestión, porque algunas de ellas estaban referidas a aspectos meramente organizacionales que no se ajustaban a nuestra intención de aplicación de los PRME en las Escuelas de Negocios. A continuación, presentamos la explicación de la estructura general del modelo Intellectus, para comprender los elementos que componen el método.

3.2.1. Estructura: conceptos, características y principios

El modelo se compone de los siguientes conceptos:

- Capitales (C): Agrupación de activos intangibles
- Elementos (E): grupos que hacen parte de los activos intangibles de cada uno de los capitales
- Variables (V): término de los activos intangibles que integra cada elemento
- Indicadores (i): instrumentos de elaboración de las variables que se expresan a través de diferentes unidades de medida.

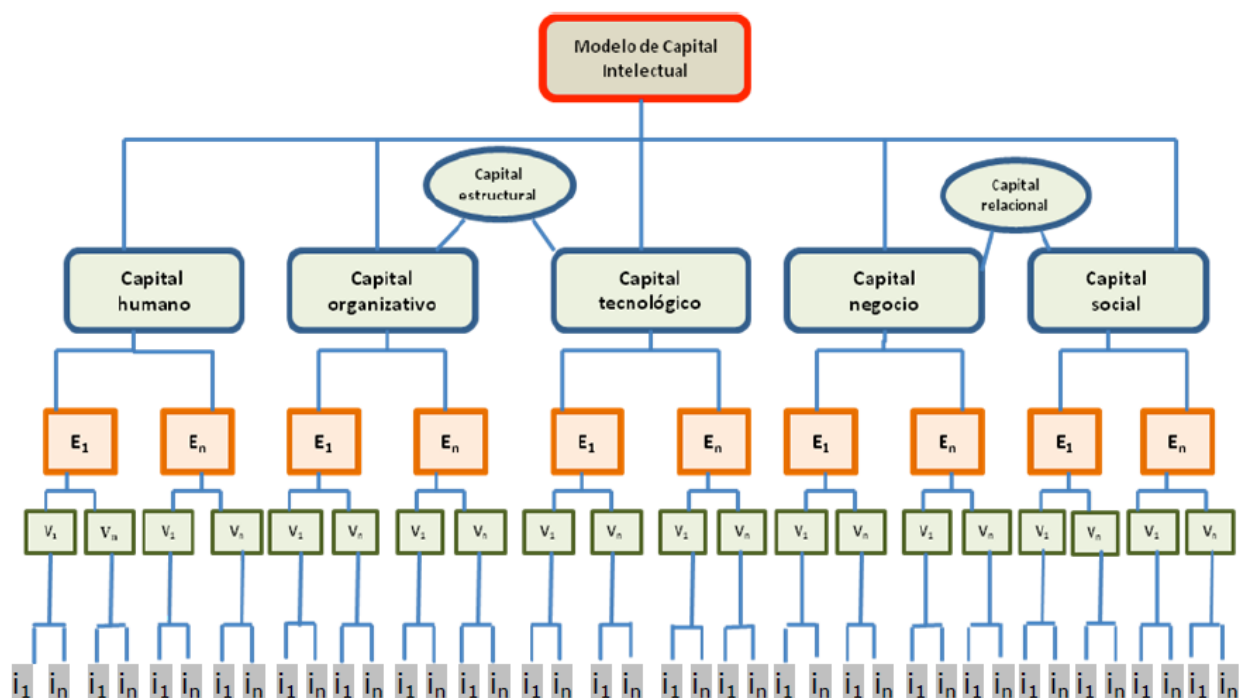


Figura 7. Estructura Modelo Intellectus. (Bueno, Salmador, & Merino, 2008, pág. 54)

Teniendo como referencia los anteriores conceptos, éstos se mencionarán a lo largo del método propuesto anexo al presente documento.

Adicionalmente el modelo posee las siguientes características:

- Sistémico: Propone una estructura que se interrelaciona entre sí con cada uno de los elementos, variables e indicadores que componen el capital intelectual.
- Abierto: Permite explicar las relaciones de las personas que componen la organización y las del entorno y cómo éstas a su vez se relacionan con los componentes del capital intelectual.
- Flexible: reconoce a los elementos y variables que se organicen y sean aplicados de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Adaptativo: Permite que la organización adapte los elementos, variables e indicadores de acuerdo a las necesidades internas de la organización.

- Dinámico: Logra presentar una estructura que permite clasificar los activos intangibles para hacer una medición sistemática de los mismos y asegurar su gestión, es decir tener un elemento de seguimiento.

El modelo contempla los siguientes principios:

- Dimensión estructural: Constituye de manera ramificada los capitales, elementos y variables.
- Dimensión relacional: Relaciona los capitales, elementos y variables en una perspectiva interna y externa
- Dimensión Temporal: Explica la transformación del modelo a través del tiempo.

3.2.2. Desarrollo del modelo: definiciones por capitales

A continuación, se presentan las definiciones por cada uno de los capitales de acuerdo con el modelo Intellectus. Estos a su vez contienen elementos y variables que permiten su interpretación al interior de una organización. (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, págs. 15-22)

- **Capital Humano:** hace referencia al conocimiento individual que tienen las personas o un grupo en una organización, los cuales intercambian conocimientos y se pueden beneficiar de éste entre sí, así como a la organización. Retoma elementos como valores y actitudes, aptitudes y capacidades.

Tabla 5. Tabla de Elementos y variables capital humano

Elemento	Variabes
Valores y actitudes (ser+estar): Hace referencia a en el "ser", "estar" y "querer" de cada una de las personas.	Sentimiento de pertenencia y compromiso: Cuando un miembro se siente parte de una organización.
	Automotivación: Aspiraciones de las personas para que realice de buena manera su trabajo.

	Satisfacción: Se refiere al equilibrio de la participación de las tareas y compensaciones personales
	Sociabilidad y orientación al cliente: Relación de las personas de la organización con los clientes
	Flexibilidad y adaptabilidad: Cambio de actitud de las personas ante las circunstancias del entorno
	Creatividad: Proceso por el que se desarrolla una nueva idea
Aptitudes (saber): Hace referencia al conocimiento que tiene cada persona para alcanzar un buen desempeño al realizar una tarea actividad.	Educación reglada: Conocimiento que posee cada una de las personas
	Formación especializada: Conjunto de conocimientos específicos en un área concreta
	Formación interna: Conjunto de conocimientos adquiridos por el desarrollo de los programas desarrollados al interior de la organización
	Experiencia: Conjunto de conocimiento que se adquieren con la práctica
	Desarrollo personal: Conocimientos que se derivan de procesos informales de los procesos del entorno
Capacidades (saber hacer): Hace referencia a la manera de hacer las cosas "saber hacer".	Aprendizaje: Adquisición de nuevos conocimientos y competencias
	Colaboración (trabajo en equipo): Capacidad para desarrollar y motivar a un equipo de personas para el desarrollo de tareas.
	Comunicación (intercambio de conocimiento): capacidad para mantener un equilibrio entre el desempeño laboral y el desempeño familiar
	Conciliación de la vida laboral y familiar: Capacidad para superar las obligaciones entre lo laboral y lo familiar
	Liderazgo: Capacidad para influenciar en las personas de buena manera el logro de los objetivos o de la organización.

Fuente: (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, pág. 34)

- **Capital Estructural:** está compuesto por el capital organizativo y tecnológico y hace referencia a los activos intangibles que quedan en la organización una vez las personas la abandonan:

Capital organizativo: tiene en cuenta elementos formales e informales que se desarrollan al interior de la organización y hacen parte de su identidad. Incluye elementos como cultura, estructura, aprendizaje y procesos.

Tabla 6. Tabla de Elementos y variables capital organizativo

Elemento	Variables
Cultura: Formas de actuar de las personas de la organización, se tiene en cuenta los valores, normas y formas de actuar	Homogeneidad cultural: Aceptación de los valores culturales
	Evolución de valores culturales: Principios propios de la organización que varían en el tiempo
	Clima social - laboral: Ambiente de trabajo que se produce por las personas que integran la organización
	Filosofía de negocio: Actividad que lleva a cabo la organización
	Identidad organizativa: Se refiere a "quiénes somos"
	Sensibilidad en género: Predisposición que existe en a organización para introducir la perspectiva de género en la organización
Estructura: Procesos organizacionales implementados al interior de la organización	Diseño organizativo: Manera de establecer y ordenar los elementos que integran la organización
	Desarrollo organizativo: Situaciones de cambio que permite que se generen ajustes para la adaptación de la organización
Aprendizaje organizativo: Capacidad que tiene la organización para adquirir nuevos conocimientos y responder ante las dinámicas de la organización	Entornos de aprendizaje: Espacios en donde se dan los cambios para la adquisición de competencias y conocimientos
	Pautas organizativas: Procedimientos establecidos organizacionales que permiten nuevos conocimientos
	Captación y transmisión de conocimiento: Procedimientos por los que la organización capta, conserva y comunica los conocimientos a sus grupos de interés
	Creación y desarrollo de conocimiento: Procedimientos por los cuales se promueve la creación del conocimiento y transferencia de innovación
Procesos (Hacia clientes internos, clientes externos y proveedores): Desarrollo de un conjunto de actividades, en las que se enfoca la organización a	Procesos dirigidos al cliente interno - Reflexión estratégica: Conjunto de actividades en donde se desarrolla la planeación estratégica de la organización
	Procesos dirigidos al cliente interno - Innovación: Conjunto de actividades que permite mejorar lo conocido como mejora a los

los clientes internos y externos	procesos
	Procesos dirigidos al cliente externo - sistemas de segmentación de clientes: Conjunto de procesos mediante los cuales permite la segmentación de los clientes de acuerdo a las necesidades de la organización
	Procesos dirigidos al cliente externo - políticas de gestión de clientes: Conjunto de procesos que se dirigen a la identificación, vinculación y seguimiento de los clientes
	Procesos dirigidos a los proveedores - integración de los proveedores: Participación de los proveedores a los procesos de la organización
	Procesos dirigidos a los proveedores - políticas de gestión de los proveedores: Conjunto de actividades que permiten la identificación, vinculación y seguimiento a los proveedores

Fuente: (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, pág. 34)

Capital Tecnológico: hace referencia a los intangibles que posee la organización, responsables de los productos (bienes y servicios), que permiten la producción de diferentes procesos. Contempla elementos como esfuerzo en Investigación y desarrollo (I+D), dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial, vigilancia tecnológica.

Tabla 7. Tabla de Elementos y variables capital tecnológico

Elemento	Variables
Esfuerzo en I+D: (I) se refiere a Investigación y (D) a Desarrollo. La Investigación por su parte permite incrementar los conocimientos que hacen parte de la realidad y el Desarrollo permite la creación de nuevas aplicaciones	Gasto en I + D: Gastos en los que incurre la organización para el desarrollo de actividades de Investigación y Desarrollo
	Personal en I + D: Grupo de personas que están exclusivamente dedicadas a actividades de Investigación y Desarrollo
	Proyectos en I + D: Conjunto de trabajos que se realizan entorno a los proyectos en colaboración con otro grupo de personas
Dotación Tecnológica: Permiten la incorporación de	Compra de tecnología: Esfuerzo realizado por la organización para la compra de tecnología y su desarrollo interno

conocimientos que permiten tener procesos eficientes y eficaces a través de la implementación de tecnología a través de la investigación, desarrollo e innovación	Dotación de tecnologías de la producción: Conocimientos en tecnología necesarios para la creación de productos y servicios entorno a la Investigación, desarrollo e innovación
	Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones: Conjunto de desarrollos tecnológicos que permiten el tratamiento de la información y mejoran la eficiencia y eficacia de los procesos productivos
Propiedad Intelectual e Industrial: Conocimientos generados y protegidos legalmente	Patentes y modelos de utilidad: títulos que se confieren a los propietarios por una invención patentada
	Marcas registradas: Servicio registrado para la identificación de bienes y/o servicios
	Licencias: Acuerdo bilateral, en el cual el titular otorga derechos de una parte de su invención para utilizarlos a cambio de un valor
	Secreto industrial: Aquella información que guarda una persona natural o jurídica con carácter confidencial, permitiéndole obtener ventajas sobre terceros
	Dominios en internet: Palabras que escogen las organizaciones para la identificación de sitios web de las organizaciones
Vigilancia Tecnológica: Conjunto de herramientas que permiten captar información tecnológica para la toma de decisiones competitivas	Información sobre patentes: Sistema que le permite conocer las nuevas patentes desarrolladas por el personal de la organización
	Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia: conocimiento disponible por la organización sobre desarrollos tecnológicos
	Información sobre las líneas de investigación y tecnologías emergentes: Bases de datos disponibles con relación a las líneas de negocio de la organización
	Conocimiento de posibles asociaciones con empresas para I+D: Disponibilidad de información acerca de las líneas de negocio que trabajan en I+D en relación a la línea de negocio de la organización
	Localización de tecnologías sobre las que solicitar licencias: Fuente de información que permiten la ubicación de licencias que permiten trabajar en el desarrollo de la línea de negocio de la organización

- **Capital Relacional:** está compuesto por el capital negocio y social y hace referencia a cómo se incorporan los conocimientos a la organización y a las personas para la generación de las relaciones con el mercado y la sociedad:

Capital Negocio: todas aquellas relaciones que se crean y se mantienen con las entidades vinculadas con la organización. Desarrolla elementos como relaciones con clientes, proveedores, accionistas, aliados, competidores, instituciones de acreditación de la calidad y empleados.

Tabla 8. Tabla de Elementos y variables capital negocio

Elemento	Variables
Relaciones con clientes: Todas aquellas relaciones que permiten la demanda de bienes y/o servicios	Base de clientes relevantes: Clientes segmentados que tienen una ventaja competitiva sobre otros y son claves para el desarrollo del negocio
	Lealtad de clientes: Relación continuada y estable con los clientes hacia la organización
	Satisfacción del cliente: Percepción que tiene el cliente una vez se le han prestado los servicios a los clientes
	Procesos de relación con clientes: formas de relación que la organización ha tenido con los clientes
	Red de distribución: Todos los canales dispuestos que tiene la organización para llevar a cabo las relaciones con los clientes
Relaciones con proveedores: Toda aquella relación que se tienen con los proveedores que suministran los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo el desarrollo del negocio	Formalización de la relación con proveedores: Procedimientos estándar para llevar a cabo la relación con los proveedores
	Soporte tecnológico: Todo proceso que el proveedor lleva a cabo para el desarrollo de las relaciones con los proveedores
	Personalización de productos y servicios: Adecuación de los servicios y productos y/o servicios dispuestos por la organización que suministran los proveedores
	Capacidad de respuesta del proveedor: Grado de respuesta en el que el proveedor da respuesta a las demandas de la

	organización cuando se requiere
Relaciones con accionistas e inversores: Todas aquellas relaciones con los accionistas e inversores en donde en el entorno en donde se desarrolla la organización	Relaciones con los accionistas e inversores institucionales: Calidad de las relaciones con los accionistas e inversores de manera estable por la organización
	Relaciones con instituciones del mercado: Todas aquellas relaciones con las diferentes instituciones para el desarrollo de los objetivos definidos por la organización
	Relaciones de participación empresarial: Importancia de las relaciones de la organización con otras empresas
Relaciones con aliados: Se refiere a los acuerdos entre la organización con otras instituciones con las que mantiene una relación y que hacen parte del mercado	Base de aliados: Número y descripción de todas las alianzas que la organización tiene con otras entidades
	Solidez de las alianzas: Formalización y continuidad de las relaciones existentes con otras instituciones
	Beneficios de las alianzas: Generación de ventajas estratégicas a corto y mediano plazo
Relaciones con competidores: Relaciones que se tienen con otros competidores en los diferentes sectores	Conocimiento de competidores: Conocimiento de los competidores que se tienen en el mercado
	Procesos de relación con competidores: Todos los acuerdos de colaboración con empresas que se encuentran en el sector
Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad: Relaciones con empresas que promueven la calidad y mejoramiento de los procesos, productos y servicios	Relación con instituciones de calidad: Relaciones con empresas en pro de la mejora de la calidad
	Certificaciones y sistemas de calidad: Sistemas de calidad implementados y que hayan sido certificados
Relaciones con empleados: Relaciones con los empleados de la organización, clientes internos que hacen parte del capital humano	Antigüedad y fidelización del empleado: Periodos en los que los empleados mantienen una relación laboral con la organización y generan valor
	Satisfacción del empleado: Actitud del empleado para desempeñar las funciones específicas de su cargo y grado de interacción con el entorno de la organización
	Procesos de relación con empleados: Normas y/o políticas en las que se permite favorecer la comunicación entre los empleados

	Portal del empleado: Canal de comunicación que permite a los empleados ingresar para desempeñar a cabalidad sus funciones
--	---

Fuente: (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, pág. 35)

Capital social: todas aquellas relaciones que se crean y se mantienen con las otras entidades vinculadas con la organización. Incluye elementos como relaciones con administraciones públicas, medios de comunicación, entidades de defensa del medio ambiente, relaciones sociales y reputación corporativa.

Tabla 9. Tabla de Elementos y variables capital social

Elemento	Variables
Relaciones con las administraciones públicas: Promueve los intereses de la sociedad	Colaboración con las administraciones públicas: Vinculación de la organización con la política social
	Participación en la gestión pública: Alcance de los servicios prestados por la organización para la gestión de los servicios públicos
Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa: Relaciones con toda institución que promueve las comunicaciones y así promover y mantener una imagen corporativa	Notoriedad de marca: Grado de conocimiento de la marca de la organización
	Relaciones con medios de comunicación: Percepción de los medios de comunicación sobre la imagen corporativa
Relaciones con la defensa del medio ambiente: Promoción de programas e iniciativas de índole ambiental	Relaciones con las instituciones de defesa medioambiental: Mantenimiento de las relaciones con instituciones que promueven y cuidan el medio ambiente
	Códigos y certificaciones medioambientales: Certificaciones que acreditan la gestión de preservación del medio ambiente
Relaciones sociales: Todas aquellas relaciones con organizaciones sindicales, instituciones que procuran el cuidado de la calidad del empleo	Relaciones con las organizaciones sindicales: Relaciones de la organización con organizaciones sindicales
	Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo: Calidad de las relaciones con instituciones que incorporan el mercado del trabajo

Reputación corporativa: Todas aquellas relaciones que la organización mantiene con las diferentes instituciones sociales (instituciones, ciudadanos y consumidores)	Códigos de conducta organizativa: Toda norma de comportamiento individual de los directivos y empleados al interior de la organización
	Código de gobierno de la empresa: Normas que buscan la adopción de buenas prácticas que se basan en comportamientos de ética, transparencia, lealtad, responsabilidad, etc.
	Acción Social: Todas aquellas relaciones que la organización mantiene con sus diferentes grupos de interés en cuanto a las relaciones de integración social, defensa de los consumidores, solidaridad, entre otras relaciones

Fuente: (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, pág. 35)

Por cada uno de los elementos y variables de los capitales, se establecen indicadores de medición de acuerdo con las necesidades de la organización.

3.3 Modelo de Gestión de Conocimiento, un enfoque de procesos (ICA2)

Un grupo de docentes e investigadores vinculados al proyecto Intellectus, encabezados por Carlos Merino, creó una empresa al interior del Parque Científico de Madrid, entidad que funciona en la Universidad Autónoma de Madrid, para continuar con los desarrollos y propuestas sobre temas relacionados con capital intelectual. La firma, denominada ICA2 Innovación y Tecnología, provee soluciones de negocios alrededor de servicios de consultoría, proyectos de tecnología y programas de formación en temas de Gestión del Conocimiento, Innovación y estrategias para empresas de base tecnológica, entre otros.

Según ICA2, para implementar un modelo de Gestión de Conocimiento se debe tener en cuenta un marco metodológico que incluya elementos que se puedan ir articulando de acuerdo a la estrategia y necesidades de la organización. (ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 2). Para esto es importante identificar y definir que el modelo de Gestión del Conocimiento (GC) responda a un objetivo estratégico de la organización basado en procesos, focos y estrategias. El trabajo de este grupo de investigadores y consultores, ha generado diversas aplicaciones del capital

intelectual, definido desde el modelo Intellectus, al interior de organizaciones de diversa índole; cada una de ellas con características propias según el entorno empresarial y la estrategia organizacional.

“Los procesos de conocimiento enriquecen la información dotándola de valor para la organización. Son actividades que, de forma estructurada o no, incrementan el valor de la información y el conocimiento útil para las personas y las organizaciones. Esto permitirá identificar la mejor estrategia según se quiera enfatizar en temas de captura de conocimiento, difusión, aplicación o generación de nuevo conocimiento (renovación)”.
(ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 4)

A continuación, nos permitimos presentar en forma de resumen la estructura del Modelo de Gestión del Conocimiento de acuerdo con la guía desarrollada por ICA2 Innovación y Tecnología, del cual adoptaremos la dimensión basada en procesos, porque constituye una visión general para la aplicación transversal del modelo de Gestión del Conocimiento Intellectus en la organización y desde la aplicación que deseamos hacer de los Principios Responsables en Educación en Gestión (PRME) dicha dimensión es la más adecuada desde la visión de los procesos de docencia, investigación y extensión que caracterizan a una institución educativa.

El Modelo de gestión del Conocimiento se compone de cuatro dimensiones:

- **A. Procesos de conocimiento:** basados en la captura, difusión, asimilación y aplicación. Incrementan el valor de la información disponible al interior de la organización.
- **B. Focos de sinergia:** basados en la inteligencia, accesibilidad, aprendizaje y renovación. Interacción que genera diversas sinergias según la misma organización.
- **C. Medios:** basados en la tecnología y organización, que permitan crear el marco de actuación adecuado para facilitar la implantación del proyecto de Gestión del Conocimiento, como planes de formación, de comunicación, etc.
- **D. Enfoques:** basados en conectar, ordenar, socializar y desarrollar, para gestionar contenidos, trabajo, desarrollar nuevos proyectos.

A. Dimensión de procesos de conocimiento: es aquella que incrementa valor de la información, el conocimiento de las personas y las organizaciones. Los procesos agregan valor al conocimiento y dentro de éstos se definen cuatro procesos internos.



Figura 8. Modelo ICA2 - Procesos (Tomado y adaptado de ICA2). (ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 5)

B. Dimensión de Focos de Sinergia: los procesos de conocimiento interactúan entre sí y se identifican sinergias a través de sus focos de relación, que agrega valor a la GC, en esta dimensión se identifican 4 focos:

1° Foco: Inteligencia: (Captura a Difusión)



Identificación de fuentes internas y externas que son relevantes para la creación de la “memoria de conocimiento corporativo”

2° Foco: Accesibilidad (Difusión a Asimilación)



Todas aquellas actividades en donde el conocimiento se encuentre disponible y se pueda asimilar de manera eficiente dentro de la organización.

3° Foco: Aprendizaje (Asimilación a Aplicación)



Con la interiorización del conocimiento entre los miembros de la organización permite la aplicación de éste para la resolución de problemas.

4° Foco: Renovación (Aplicación a Captura)



Conjunto de actividades que permiten generar un estándar o rutina de trabajo dentro de la organización.

La propuesta final de este trabajo, el método para la recolección, procesamiento y análisis de la información para la aplicación de los PRME, se complementará con el modelo de gestión de conocimiento de ICA2, tomando la dimensión de procesos de captura, difusión, asimilación y aplicación. Esta propuesta presenta entonces el enfoque a seguir a partir de la alineación y correspondencia de los principios responsables en gestión, el modelo de gestión de Intellectus basado en capitales y el modelo de gestión ICA2 basado en procesos.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MÉTODO PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS RESPONSABLES EN GESTIÓN

PRME es fundamentalmente un entorno colaborativo donde, a través de las experiencias de otros, se hacen construcciones colectivas que permitan la implementación exitosa de los Principios al interior de las escuelas de negocios, razón por la que propusimos la idea de desarrollar un método que facilitara la vinculación de más escuelas de negocios a los PRME, que en su accionar desde el año 2007, a pesar del fuerte trabajo interno de su organización y el apoyo de Naciones Unidas donde nació, aún no acoge al 10% de las instituciones educativas que se dedican a la formación de los futuros líderes empresariales que se espera ayuden al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030.

Al plantear esta problemática, encontramos que la organización ha recopilado el trabajo de los años siguientes a su creación, para dar orientaciones sobre la mejor forma de poner en práctica los PRME y de compartir los aprendizajes dentro de esos procesos. Así ha publicado dos Guías Inspiracionales para la implementación de los principios, que recogen las actividades desarrolladas por importantes escuelas de negocios en el mundo, adheridas a PRME, que señalan cómo su accionar diario apunta a la formación de líderes responsables en gestión.

De igual manera, creó el reporte de Intercambio de Información sobre el Progreso (SIP¹⁷ por sus siglas en inglés), requisito definido como parte de las obligaciones al adherir a PRME, tal como el que realizan las empresas que adhieren al Pacto Global, que debe presentarse como mínimo cada dos años, so pena de ser retirados de PRME. Para facilitar este informe, creó hace un par de años una Guía Básica para el intercambio de información sobre el progreso (SIP), en su primera versión, para orientar a las escuelas de negocios y como *“una herramienta sencilla pero poderosa que tiene como objetivo inspirar a la comunidad de gestión responsable y ayuda a*

¹⁷ SHARING INFORMATION ON PROGRESS (SIP) permite un proceso de mejora continua en la aplicación de los Principios a través de presentación de informes sobre el progreso a los grupos de interés y el intercambio de prácticas efectivas con otras instituciones académicas. (PRME, s.f.)

tomar el siguiente paso en la presentación de informes sobre su progreso en la implementación de los Principios para la Educación Responsable en Gestión (PRME), con el objetivo final de facilitar de manera más integrada, una acción sostenida en nuestros esfuerzos hacia un futuro sostenible". (PRME, 2016, pág. 3)

PRME tiene una política para el SIP que le permite mantener un estado de comunicación dentro de la comunidad, y exigir a quienes son signatarios que cumplan con varios requisitos, entre los que se encuentra el reporte mínimo de cada dos años, más condiciones de presentación de dicho reporte.

Así mismo la guía básica SIP define seis etapas:

1. *COMPROMETERSE: Explorando por qué está informando y cómo sacar el máximo provecho del proceso.*
 2. *COLABORAR: Identificando y comprometiendo a los actores internos y externos clave en la preparación de su informe.*
 3. *RECOPILAR: Determinando qué información y datos recopilar, cómo recogerlos y analizarlos.*
 4. *CREAR: Diseñando de un formato de informe que funcione para usted.*
 5. *COMUNICAR: Compartiendo y usando su reporte.*
 6. *CONTINUAR: Manteniendo un seguimiento de los logros, metas y objetivos entre los períodos de presentación de informes, a través de un proceso de mejora continua*".
- (PRME, 2016, pág. 5)

Cada una de las etapas establece las actividades a realizar para el desarrollo del reporte; sin embargo, en la etapa número 3, de recopilación de información, la guía SIP manifiesta que *“uno de los mayores retos para una institución académica es determinar qué datos se incluyen, y lo que no debe incluir, en su SIP. Una vez que se inicia el proceso, muchas instituciones están sorprendidas por la amplia gama de actividades que encajan en el rubro de la educación de gestión responsable, y puede ser abrumado por cómo reunirlos en un solo informe”* (PRME, 2016, pág. 10), y refiere para cada uno de los principios unas sugerencias para dar respuesta al desarrollo de cada uno de ellos.

Por lo anterior, el Método que proponemos (Anexo 1) facilitará la recolección y tratamiento de información que se debe tener en cuenta para la etapa 3, ya que el SIP sugiere de

manera general describir actividades para cada uno de los principios sin seguir un patrón de medición estándar que se pueda comparar en el tiempo.

Recientemente, PRME ha presentado el Modelo Transformacional para la implementación de los principios (PRME, 2016), que complementa las herramientas construidas a partir de las experiencias de las escuelas participantes. Este nuevo recurso, puesto a disposición de los miembros de PRME, recoge experiencias aprendidas por diversas escuelas y apunta a generar un proceso por etapas que le permita a una institución evolucionar en el tiempo.



Gráfica 2. Modelo Transformacional para implementación de PRME. (PRME, 2016, pág. 6)

Tanto la guía SIP como el modelo transformacional fueron tomados como referencia y la propuesta se encamina a suplir procesos de recolección de información en las escuelas y desde allí poder tomar determinaciones futuras dentro de un proceso de mejoramiento continuo.

El método entonces se empezó a desarrollar, luego de la idea inicial y de la revisión del problema, con el análisis de los seis principios de PRME, su significado, actividades que lo conforman y lo que cada uno de ellos requiere para su logro. A partir de la guía SIP, y con los modelos de Gestión del Conocimiento Intellectus e Ica 2, definimos entonces una estructura lógica para la integración de los principios con cada uno de los capitales de Gestión de Conocimiento, que permite analizar de manera eficiente el desempeño de las escuelas de negocios en la formación de líderes empresariales. Igualmente revisar como éstas, a través de su capital intelectual y cadena de procesos, pueden facilitar la comprensión y tratamiento de los Principios para la Educación Responsable en Gestión, permitiéndoles desarrollar habilidades y destrezas en formación y que se conviertan en espacios de enriquecimiento intelectual y dinámico dentro de las Escuelas de Negocios.

Por lo anterior, definimos que era importante comprender los principios PRME y su relación con los modelos de gestión del conocimiento. Por ello se determinó una información inicial, con cuatro puntos que se explican de manera sucinta en el método como base de referencia: 1) Principios de Educación Responsable en Gestión, 2) Guía básica para el intercambio de información sobre el progreso SIP, 3) Modelo Intellectus de Gestión del Conocimiento basado en Capital Intelectual, y 4) Gestión del Conocimiento basado en procesos ICA2.

Posteriormente el documento explica cómo se integran los PRME con los Modelos de Gestión del Conocimiento, identificando componentes, elementos, variables e indicadores de cada uno de los principios relacionados con diferentes capitales, para así lograr la presentación de informes de progreso sobre su implementación y aplicación, garantizando un reporte organizado e integrado para la Escuela de Negocios que la aplique. Teniendo en cuenta los tres capitales: humano, estructural y relacional de Intellectus, definimos una estructura lógica de

pertenencia y relacionamiento de los PRME para cada uno de los capitales, de acuerdo a sus definiciones, como se muestra a continuación:

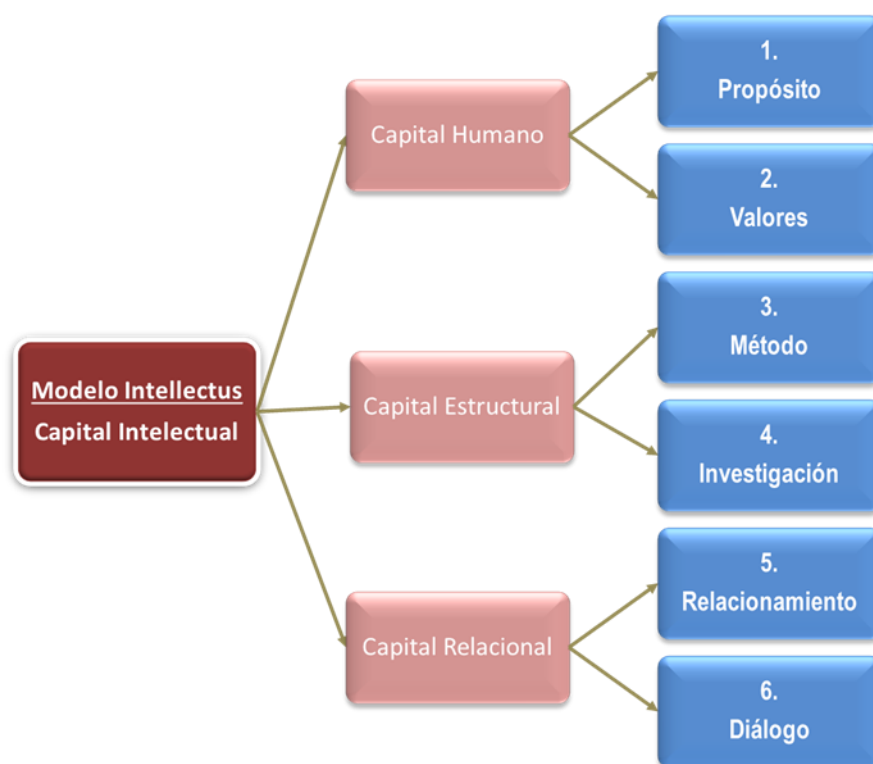


Figura 9. Tomada y adaptada del Modelo Intellectus de Gestión del Conocimiento. Fuente: **(Grupo de Investigación Intellectus, 2011)**

La relación del Capital Humano con Propósito y Valores, explicada en la gráfica anterior, se plantea desde la conformación de un grupo humano que garantice procesos de formación que permitan promover la capacidad de los estudiantes como futuros interventores en la sociedad para el desarrollo de valor sostenible. De igual forma, contar con un recurso humano lo suficientemente preparado y dispuesto para que de manera permanente esté monitoreando los valores de la responsabilidad social e incluirlos en las diversas materias y cursos de formación.

Posteriormente, está la relación entre Capital Estructural y los principios de Método e Investigación. Dicho vínculo se propone porque en estos principios se requiere de materiales, documentos, resultados de investigación, propuestas de nuevas actividades, entornos pedagógicos que permitan a la escuela contar con la base necesaria para la transmisión del

conocimiento aprendido y asegurar un liderazgo responsable. Es la base de conocimiento propio y adquirido que permite la comprensión real del rol de las organizaciones en la generación de valor sostenible desde lo económico, social y ambiental.

Finalmente, está el Capital Relacional unido a los principios Relacionamento y Diálogo, que asegura que la escuela está en contacto permanente con la sociedad con la que interactúa y para la que está preparando a los líderes responsables de la gestión de sus organizaciones. Es el punto de encuentro de la academia con el empresariado y con otros actores y grupos interesados en temas críticos relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad. Es el cierre del ciclo y el punto de partida para continuar con el proceso de interacción con el entorno, reconocimiento y aprendizaje desde los valores sostenibles y el desarrollo de conceptos que ayuden a los procesos de formación de los nuevos líderes.

Este modelo basado en el Capital Intelectual, logra adaptar una estructura de apoyo para la aplicación de los principios PRME, compuesto de elementos, variables e indicadores para cada uno de los capitales que permite establecer el estado en que se encuentra la Escuela de Negocios y saber cómo ha avanzado y participado en la adopción y desarrollo de los principios, para posteriormente determinar planes de mejora y medición de gestión a través de indicadores.

Adicionalmente, retomamos el Modelo de Gestión del Conocimiento ICA2, por sus siglas MGC, que se explica en detalle en el Capítulo 3, el cual contempla 4 dimensiones: los procesos, los focos, los enfoques y los medios; de allí sólo tendremos en cuenta la dimensión enfocada en procesos de captura, difusión, asimilación y aplicación, ya que el MGC Intellectus no los contempla porque sólo define los capitales de una organización y no hace propuesta para la Gestión de dichos capitales, y así dar alcance de una visión integral para manejar la gestión del conocimiento respondiendo a un objetivo estratégico de la Escuela de Negocios basado en procesos.

Una vez comprendidas las anteriores etapas, a continuación se presenta la integración y correspondencia de los PRME a los Modelos de Gestión de Conocimiento Intellectus e ICA2,

éstos se asocian en una cadena de procesos que permiten ir paso a paso de manera organizada para avanzar en la aplicación de los PRME en el presente método:

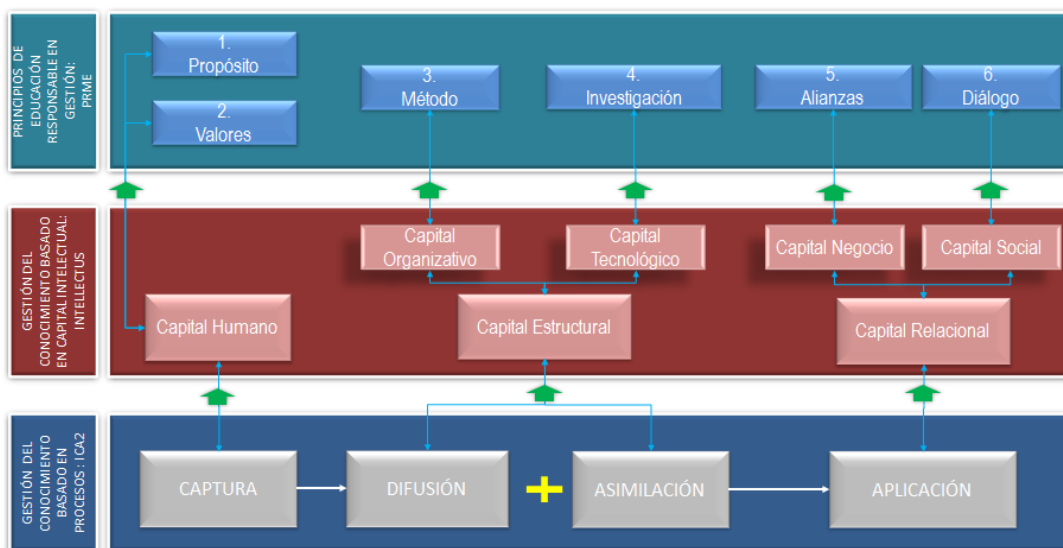


Figura 10. Adaptación propia con base en Modelo Intellectus e ICA2, más PRME.

El proceso para lograr la aplicación de los principios para una Educación Responsable en Gestión en las Escuelas de Negocio, se fundamentará entonces en un esquema adaptado que proponemos a partir de las estructuras de MGC ya mencionados, lo que permitirá avanzar y establecer en estrategias y oportunidades de mejora al interior de las Escuelas.

Esta propuesta lograría así que las Escuelas de Negocios recojan de una manera ordenada la información de su trabajo alrededor de la RSE y la Sostenibilidad y compartan con sus pares académicos y sus diversos públicos de interés cómo están comprometidos en formar “una nueva generación de líderes empresariales capaces de gestionar los complejos desafíos que enfrentan las empresas y la sociedad en el siglo XXI”. (PRME, 2007)

CONCLUSIONES

Es claro que los esfuerzos que se hacen desde la Organización de Naciones Unidas (ONU) para enfrentar los desafíos de este milenio, son cada día más permanentes y buscan concientizar a todos los actores que, de una u otra manera, han permitido o provocado que la sostenibilidad del planeta esté en riesgo y que son los mismos que tienen en sus manos la posibilidad de generar cambios para asegurar la viabilidad de la vida en el planeta. Este llamado a la acción del colectivo de países es consecuencia de una situación real por unas condiciones que hacen necesario buscar *“un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, creando mayores oportunidades para todos, reduciendo las desigualdades, mejorando los niveles de vida básicos, fomentando el desarrollo social equitativo e inclusivo y promoviendo la ordenación integrada y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas”*. (ONU, 2016)

¿Qué cómo se llegó a esto? se preguntan algunos, y la explicación, como lo recogimos en el primer capítulo, está en una serie de acciones en pro del crecimiento, sin medir las consecuencias. Un énfasis en lo económico dejando de lado aspectos ambientales y sociales, promovido desde las grandes empresas y bajo la indiferencia de las naciones. Sólo se empezaron a dar señales de alarma generales finalizando el siglo XX y hoy tenemos una serie de compromisos adquiridos a través de cumbres mundiales, los objetivos de desarrollo sostenible, por los que habrán de trabajar las naciones, las empresas y los ciudadanos, los individuos.

Dar los pasos puede ser algo complejo si no existe real conciencia de la problemática, y por ello surgen grupos que buscan presionar positivamente la búsqueda de acciones sostenibles, entre ellos PRME, que se creó bajo la discusión de cómo hacer de los negocios un agente de beneficio mundial. Vimos que el trabajo de las escuelas de negocios desde su aparición ha sido arduo, constante, creativo, cambiante e inclusivo, pero no suficiente, en medio de un entorno que sigue presentando una realidad crítica desde lo económico, lo social y lo ambiental.

Casi 700 escuelas de negocios hoy, algunas muy relevantes dentro de ese entorno (por lo menos 30 de ellas hacen parte del Top 100 del ranking del diario económico Financial Times,

uno de los grandes referentes de este tipo de instituciones), están dando la lucha por la aplicación de los principios con el desarrollo de un sinnúmero de actividades para transmitir a sus estudiantes valores universales que parten de lo que se define en Naciones Unidas.

Y hoy a las escuelas de negocios se les exige, con acciones desde la docencia, la investigación y la extensión, que reflejen esos valores. La manera como interiorizan los PRME, el compromiso real que se demuestra a través del reporte a los públicos interesados y las actividades de mejoramiento continuo en ese sentido, se convierten en la mejor forma de obtener credibilidad y alcanzar reconocimiento en el mundo de las escuelas de negocios. Esas acciones esperables hacen parte de algunos de los estándares que hoy exigen entidades como UN Global Compact, AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), European Foundation for Management Development (EFMD), Association of MBAs (AMBA), Central and East European Management Development Association (CEEMAN), Association of African Business Schools (AABS), Latin American Council of Management Schools (CLADEA), Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP), The Academy of Business in Society (ABIS), Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI); que hacen parte de la mesa principal de PRME.

Pero más allá de cumplir requisitos, estándares o lograr reconocimientos, que son importantes, detrás de los PRME hay también un proceso de mejoramiento continuo que le permite a la escuela que los implemente, reconocer sus acciones en pro de la formación de los estudiantes como generadores de valor sostenible; definir sus lineamientos académicos desde los valores de la responsabilidad social empresarial; generar infraestructura, determinar procesos y crear materiales que ayuden al aprendizaje efectivo de valores éticos y responsables; establecer sus objetivos de investigación para entender el rol y la responsabilidad que tienen las empresas en los retos de la sostenibilidad; determinar los públicos con los que debe relacionarse para compartir el conocimiento adquirido; y ejercer una vigilancia constante del entorno de los negocios para generar espacios de discusión alrededor de los temas económicos, sociales y ambientales. Con un seguimiento juicioso de estos principios, el desarrollo de una escuela de negocios es completo dentro de su ciclo natural, pero con un objetivo superior que orienta sus acciones.

Con base en esto finalmente presentamos nuestra propuesta, el método que permitirá a nuevas escuelas revisar cómo está internamente en cada uno de sus espacios, a partir de un modelo de gestión del conocimiento, con la que podrá recuperar información importante de su capital humano, estructural y organizacional. Esa revisión le dará un punto de partida, una imagen de lo que tiene hoy desde cada uno de los principios; le permitirá establecer objetivos de corto y largo plazo, y le dará una trazabilidad del proceso en la medida en que realice sus reportes. Una medición en el tiempo con diagnósticos parciales sobre los cuales puede basar su estrategia de futuro. Recuperar el conocimiento adquirido por la escuela de negocios, establecer recursos, capacidades y competencias de sus diferentes áreas y el tipo de relación que se da entre ellas, es un aporte adicional que dará el método. *“Hay que dar cobertura al ciclo de creación, desarrollo y gestión del conocimiento. El dinamismo del saber debe contar con cobertura en espacios para crear, mejorar e innovar, llegando a esa “organización que aprende”.* (Merino & Plaz, 2014, pág. 8)

El método es un complemento de las herramientas que hoy facilita PRME (Guía SIP y Modelo Transformacional), para que las escuelas adherentes puedan informar sus progresos y para que éstos reportes no sean aislados de toda su estrategia, sino que se conviertan en un reflejo de ella misma con base en la integración de valores sostenibles en sus programas, currículos y actividades.

La implementación de los PRME es un proceso que empieza por reconocer que nuestro planeta requiere nuevos líderes, formados con una mayor conciencia del rol que desempeñarán como gerentes de empresas responsables del futuro de todos, y demostrará que las escuelas de negocios que se adhieren entienden que *“nuestras propias prácticas organizacionales deberán servir como ejemplo de los valores y actitudes que transmitimos a nuestros alumnos”.* (PRME, 2016)

REFERENCIAS

- ONU . (FEBRERO de 1972). *www.Ambiente.gov.ar*. Recuperado el 30 de 03 de 2015, de <http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/descargas/estocolmo01.pdf>
- AACSB. (18 de Junio de 2016). <http://www.aacsb.edu/>. Recuperado el 18 de junio de 2016, de <http://www.aacsb.edu/accreditation/standards>
- Alta Dirección. (1 de Marzo de 2000). *Itsmo*. Recuperado el 2014 de Noviembre de 2014, de http://istmo.mx/2000/03/empresas_del_siglo_xxi_organizaciones_con_liderazgo/
- Anato. (2015). *www.anato.org*. Recuperado el Junio de 2015, de Página Principal de ANATO: <http://www.anato.org/es/buscador-de-agencias>
- Arias, L. E. (2008). *3w3search.com*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc056.htm>
- BBcMundo. (12 de diciembre de 2015). *COP21: aprueban histórico acuerdo contra el cambio climático en la cumbre de París*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151211_cumbre_clima_paris_cop21_acuerdo_az
- Brundtland, G. (1987). *Nuestro Futuro Común*.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión. (A. I. Aplicada, Ed.) *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63. Recuperado el junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113187003>
- Carpintero, O. (2005). El desafío de la bioeconomía. *Ecología política*(30), 41-58. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1420503>
- Casani, F. y. (2015). *La educación superior como dinamizadora de la responsabilidad social empresarial: un estudio comparado entre los futuros dirigentes empresariales en América Latina*. España: CEAL.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cruz, Z. D. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 14 de noviembre de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/401/empresas%20transnacionales%20capitalistas%20en%20América%20Latina%20y%20el%20Caribe%20en%20los%20años%2070.htm>
- definicion.de*. (15 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://definicion.de/sostenible/>
- Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas. (Febrero de 1997). *www.un.org*. Recuperado el 30 de 3 de 2015, de <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>
- Diario ABC. (22 de 04 de 2014). *www.abc.es*. Recuperado el 5 de 4 de 2015, de http://www.abc.es/sociedad/20140422/abci-tierra-201404212335_1.html
- El Financiero. (22 de 5 de 2014). *www.elfinanciero.com*. Recuperado el 5 de 4 de 2015, de http://www.elfinanciero.com/blogs/sostenible/Desafio-planeta-cifras_7_505219475.html
- Elespectador.com. (2016). *Toma la palabra Pacific Rubiales*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/tomalapalabra/pacific-rubiales/gri-g4-una-forma-coherente-de-mostrar-la-220-articulo>

- EQUIS. (2016). *www.efmd.org/equis*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/equis>
- FAO.org. (2016). Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm>
- Galvis, G. (15 de Enero de 2016). <http://www.andesco.org.co>. Obtenido de <http://www.andesco.org.co/sostenibilidad/boletin-sostenible.html#&ts=undefined>
- Global Compact Naciones Unidas. (2007). *Principios para una educación responsable en Gestión*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de www.unprme.org: <http://www.unprme.org/resource-docs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf>
- GlobalReportingInitiative. (2011). *GRI e ISO 26000:Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Documents-Updated-Version.pdf>
- Greenpeace. (septiembre de 2015). www.greenpeace.org. Obtenido de <http://www.greenpeace.org/colombia/es/sobre-nosotros/Nuestra-Historia/>
- Grupo de Investigación Intellectus. (2011). *Propuesta de nuevo Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Ponencia, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Grupo de Investigación Intellectus. (2011). *Propuesta de nuevo Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Ponencia, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el marzo de 2016
- <http://www.un.org>. (s.f.). Obtenido de <http://www.un.org/es/documents/udhr/law.shtml>
- ICA2 Innovación y Tecnología. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*, (pág. 32). Madrid.
- Klisberg, B. (Junio de 2010). Las fallas en el gobierno corporativo. Un tema clave en la crisis económica mundial. (C. L. Desarrollo, Ed.) *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (47), 71-88. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533679003>
- Kramer, F. (2003). *Educación ambiental para el desarrollo sostenible*. Madrid: Los libros de la catarata. Recuperado el 13 de junio de 2016, de https://books.google.com.co/books?id=2zwM-A7buDIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kramer, M. E. (Enero de 2011). La creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review América Latina*.
- Leff, E. (1988). <http://oraloteca.unimagdalena.edu.co/>. Recuperado el 30 de 03 de 2015, de <http://oraloteca.unimagdalena.edu.co/wp-content/uploads/2013/03/Globalizaci%C3%B3n-Racionalidad-ambiental-y-desarrollo-sustentable.-Enrique-Leff.pdf>
- Librizzi, F. (2015). *Reunión PRME Capítulo Latinoamérica*. . Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

- Merino, C., & Plaz, R. (2014). Activando el conocimiento en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, X(18), 7-20. Recuperado el junio de 2016, de <http://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/584/177>
- Naciones Unidas. (16 de junio de 1972). *ambiente.gov.ar*. Recuperado el noviembre de 2014, de <http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/descargas/estocolmo01.pdf>
- Navarro, F. (2013). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. México: alfaomega grupo editor. Recuperado el 14 de Mayo de 2016
- OIT. (2016). *www.ilo.org*. Obtenido de <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/normativeinstrument/kd00121es.pdf>
- Oliveira, K. (2 de Abril de 2012). *United Explanations*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de <http://www.unitedexplanations.org/2012/04/02/brundtland-donde-esta-nuestro-futuro-comun/>
- OMT. (2002). *Global Code of ethics*. Recuperado el Abril de 2015, de <http://ethics.unwto.org/en/content/background-global-code-ethics-tourism>
- ONU. (19 de 06 de 2012). *www.un.org*. Recuperado el 30 de 3 de 2015, de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/CONF.216/L.1>
- ONU. (Abril de 2014). *www.un.org*. Recuperado el 5 de 4 de 2015, de <http://www.un.org/es/events/motherearthday/>
- ONU. (13 de septiembre de 2016). <http://www.un.org>. Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- ONU. (15 de septiembre de 2016). <http://www.un.org>. Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
- ONU. (s.f). *Departamento de asuntos económicos y sociales*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo del Milenio: <http://www.un.org/es/development/desa/millennium-development-goals.html>
- Orozco, L. A. (2015). *Diversidad y heterogeneidad en redes de colaboración científica. Un estudio de las escuelas de administración de América Latina*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pacto Mundial Red Española. (s.f). *Global Compact*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/global-compact/>
- PNUD. (2014). *www.hdr.udp.org*. Recuperado el 5 de 4 de 2015, de <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-es.pdf>
- Porto, J. P. (2008). *Definición.de*. Recuperado el Noviembre 13 de 2014, de <http://definicion.de/empresa/>
- PRME. (2007). Recuperado el 14 de noviembre de 2014, de PRME, Principles for Responsible Management Education: <http://www.unprme.org>
- PRME. (2016). <http://www.unprme.org>. Obtenido de <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/sip-resources.php>
- PRME. (2016). <http://www.unprme.org/>. Obtenido de <http://www.unprme.org/resource-docs/PRMETransformationalWeb.pdf>
- PRME. (2016). *www.unprme.org*. Obtenido de <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/sip-resources.php>

- PRME. (s.f.). *www.unprme.org*. Obtenido de <http://www.unprme.org/resource-docs/SIPToolkitFINALWeb.pdf>
- Remacho, M. (Abril de 2016). Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad social Empresarial y Gobierno Corporativo*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ST0398.pdf>
- RIES. (29 de octubre de 2016). *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. Obtenido de La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo contra la mercantilización: <https://ries.universia.net/index>
- Rodriguez, M., & Mance, H. (2009). *Cambio climático: lo que está en juego*. Bogotá: Foro Nacional Ambiental.
- <http://www.globalstd.com/>: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Rusinko, C. A. (24 de Marzo de 2010). Integrating sustainability in higher education: a generic matrix. *International Journal of Sustainability, Vol. 11* (3, 2010), 250-259. Recuperado el 18 de junio de 2016, de www.emeraldinsight.com/1467-6370.htm
- Sánchez, M. (Noviembre de 2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm
- Schwab, K. (Enero/Febrero de 2008). Global Corporate Citizenship; Working With Governments and Civil Society. *Foreign Affairs*, 87, 1 a 107.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Planeta S.A.
- Serna, M. D., Gómez, G. P., & Gil, H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: una revisión. *Contaduría Universidad de Antioquia*(52), 105-130.
- Significados.com. (2016). *Qué es Stakeholder*. Obtenido de <http://www.significados.com/stakeholder/>
- Stachowicz-Stanusch, A. (2011). The implementation of Principles for Responsible Management Education in practice – research results. *Journal of Intercultural Management*, 241-257. Obtenido de <http://www.unprme.org/resource-docs/theimplementationofprinciplesforresponsiblemanagementeducationinpractice/researchresultsstachowiczstanusch.pdf>
- UNDP. (06 de 07 de 2015). <http://www.co.undp.org/>. Recuperado el 14 de junio de 2016, de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles/2015/07/06/comunicado-de-prensa-del-informe-de-2015-sobre-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio.html>
- UNDP. (2016). <http://www.undp.org>. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview.html>
- unprme.org*. (2016). Obtenido de <http://www.unprme.org/resource-docs/HANDOUTSPRMESIP1stAnalysisReport2008June2010.pdf>
- Vallaey, F. (2007). Recuperado el 27 de Septiembre de 2014, de https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf
- Vallaey, F. (2014). "La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización". *Revista Iberoamericana de Educación Superior, V(12)*, 105-117. Recuperado el 18 de junio de 2016, de

- <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439> [consulta: fecha de última
- Vengoechea, A. d. (2012). *www.library.Fes.de*. Recuperado el 30 de 03 de 2015, de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-energiayclima/09155.pdf>
- www.biografiasyvidas.com*. (2016). Obtenido de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/friedman.htm>
- www.sustainability.com*. (s.f.). Obtenido de <http://sustainability.com/>
- www.un.org*. (2016). Obtenido de <http://www.un.org/es/sections/history-united-nations-charter/1945-san-francisco-conference/index.html>
- Yepes, G. A., Peña, W., & Sánchez, L. F. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Yepes, L. G. (2015). ¿Quién paga por la RSE?, propuesta metodológica para identificar frente a la teoría de los costos sociales quien asume los costos de las acciones de RSE. *Documento Inédito*, Capítulo 2. Bogotá.
- Zambrano, C. (5 de Mayo de 2014). *elespectador.com*. Recuperado el 2 de junio de 2016, de <http://www.elespectador.com/tomalapalabra/pacific-rubiales/gri-g4-una-forma-coherente-de-mostrar-la-220-articulo>

ANEXO 1

Anexo 1. Método para la recolección, procesamiento y análisis de la información para la aplicación de principios para la educación responsable en gestión

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION
RESPONSABLE EN GESTION**

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DEFINICIONES	5
3. ANTECEDENTES	6
4. OBJETIVO	7
5. ALCANCE	7
6. ELEMENTOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	8
6.1. Principios de Educación Responsable en Gestión	8
6.2. Guía básica para el intercambio de información sobre el progreso SIP.....	10
6.3. Modelo Intellectus de Gestión del Conocimiento basado en Capital Intelectual.....	12
6.4. Modelo ICA2 de Gestión del Conocimiento basado en procesos.....	14
6.5. ¿Cómo se integran los Principios para una Educación Responsable con los Modelos de Gestión del Conocimiento?	15
7. MÉTODOPARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS PRME	19
7.1. FASE I: Conformación equipo interdisciplinario	20
7.2. FASE II: Captura: Capital Humano Principios 1. y 2. Propósito y Valores	21
7.3. FASE III: Difusión y Asimilación: Capital Estructural Principios 3. y 4. Método e Investigación.....	24
7.4. FASE IV: Aplicación: Capital Relacional Principios 5. y 6. Alianzas y Diálogo	26
7.5. Seguimiento y Verificación	29
REFERENCIAS	33
ANEXOS.....	33

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2006 un grupo de 60 decanos, presidentes y representantes oficiales de escuelas de negocios líderes en el mundo, dieron forma a una iniciativa que surgió de la mano de la Oficina del Pacto Global en el marco del Foro Mundial “Los negocios como agentes del beneficio mundial”, realizado en Case Western Reserve University (Ohio, USA). En 2007, durante la Cumbre Mundial del Pacto Global en Ginebra, se anunciaron los Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRME por sus siglas en inglés), que “tienen como misión inspirar y liderar una gestión responsable en el ámbito de la educación. Con estos Principios se trata de establecer un proceso de mejora continua en las instituciones educativas con el fin de desarrollar una nueva generación de líderes empresariales capaces de gestionar los complejos desafíos que enfrentan las empresas y la sociedad en el siglo XXI”. (PRME, 2007)

Si su escuela de negocios adhirió a PRME o está revisando la posibilidad de hacerlo, tiene un reto particular y es reportar el progreso de la aplicación de los principios periódicamente, teniendo como fundamento la Guía básica para el intercambio de información sobre el progreso (SIP) (PRME, 2016, pág. 5), que establece seis etapas para consolidar un informe.

Como se ha podido evidenciar que no existe un método estructurado de reporte de progreso PRME, aquí encontrará una metodología propositiva y descriptiva para reunir datos de la escuela y de esta manera desarrollar de manera efectiva la etapa No. 3 que establece la guía SIP sobre “recopilación de información”. Esta fase, en la que se sugiere de manera general una serie de actividades para determinar qué información incluir, cuáles datos se deben recopilar, cómo se deben organizar y cómo se deben analizar para mostrar los avances de desarrollo de los PRME, no obstante no presenta una herramienta de fácil manejo que permita recolectar la información sobre la gestión de los PRME en las Escuelas de Negocios.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

La etapa de recolección de información es aquella que requiere más tiempo, ya que es un reto delimitar las temáticas por cada uno de los PRME y la gestión que han venido realizando al interior de las Escuelas de Negocios. Por lo anterior, diseñamos y estructuramos una metodología para que las Escuelas de Negocios tengan una herramienta de medición trazable, estratégica, integral y flexible para presentar sus avances ante la comunidad PRME, basada en un modelo de Gestión del Conocimiento. A lo largo de ésta, podrá encontrar definiciones claves, objetivo y alcance, así como cada uno de los pasos a seguir de acuerdo al esquema propuesto que integra el Modelo de Gestión del Conocimiento (MGC) Intellectus e ICA2, con los PRME. Presentamos una estructura metodológica que debe seguir la Escuela de Negocios que se ha adherido voluntariamente a los PRME y que desee adoptarla, garantizando la aplicación del MGC y así obtener un reporte cuantitativo que permita medir la eficiencia de los procesos educativos a lo largo del tiempo.

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION
RESPONSABLE EN GESTION**

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

2. DEFINICIONES

- **Principios para la Educación Responsable en Gestión:** “PRME es una plataforma de participación voluntaria para las Escuelas de Negocios e instituciones relacionadas con la educación en gestión. Al adherir a PRME la Institución Educativa expresa su compromiso y convicción de integrar los valores universales ¹⁸n el currículo y la investigación, con el objetivo de contribuir al mercado global y a la construcción de sociedades más prosperas”. (PRME, 2007)
- **Gestión del Conocimiento:** “La gestión del conocimiento y el capital intelectual implica la retención del saber hacer de la organización, establecer cuáles son las dinámicas de comunicación y aprendizaje, y determinar temas como accesibilidad a los documentos y personas de referencia, siempre con el objetivo de innovar y estar en un proceso permanente de mejora continua”. (Merino & Plaz, 2014, pág. 9)
- **Guía de progreso SIP:** “Una guía básica para el Intercambio de Información sobre el Progreso (SIP) es una herramienta sencilla pero poderosa que tiene como objetivo inspirar a la comunidad de gestión responsable y ayuda a tomar el siguiente paso en la presentación de informes sobre su progreso en la implementación de los Principios para la Educación Responsable en Gestión (PRME), con el objetivo final de facilitar más integrada, una acción sostenida en nuestros esfuerzos hacia un futuro sostenible”. (PRME, 2016, pág. 3)

¹⁸ Los Valores Universales a los que se refiere PRME, parten de los determinados en el Pacto Global como fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción. “En numerosas convenciones, declaraciones y resoluciones internacionales de derechos humanos se han reiterado los principios básicos de derechos humanos enunciados por primera vez en la Declaración Universal de Derechos Humanos, como su universalidad, interdependencia e indivisibilidad, la igualdad y la no discriminación, y el hecho de que los derechos humanos vienen acompañados de derechos y obligaciones por parte de los responsables y los titulares de éstos. En la actualidad, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas han ratificado al menos uno de los nueve tratados internacionales básicos de derechos humanos, y el 80% de ellos ha ratificado al menos cuatro de ellos, lo que constituye una expresión concreta de la universalidad de la DUDH y del conjunto de los derechos humanos internacionales”. (<http://www.un.org>, s.f.)

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

3. ANTECEDENTES

El Pacto Mundial de Naciones Unidas estableció y publicó una Guía Básica para el intercambio de información sobre el progreso (SIP), “una herramienta sencilla pero poderosa que tiene como objetivo inspirar a la comunidad de gestión responsable y ayuda a tomar el siguiente paso en la presentación de informes sobre su progreso en la implementación de los Principios para la Educación Responsable en Gestión (PRME), con el objetivo final de facilitar más integrada, una acción sostenida en nuestros esfuerzos hacia un futuro sostenible” (PRME, 2016, pág. 3)

Las diferentes etapas de la guía para el reporte SIP tienen recomendaciones de actividades que se pueden seguir para su desarrollo; sin embargo, en la número 3 que establece la recopilación de información, se manifiesta que “...uno de los mayores retos para una institución académica es determinar qué datos se incluyen, y lo que no debe incluir, en su SIP. Una vez que se inicia el proceso, muchas instituciones están sorprendidas por la amplia gama de actividades que encajan en el rubro de la educación de gestión responsable, y puede ser abrumador por cómo reunirlos en un solo informe” (PRME, 2016, pág. 10). Entendiendo esta dificultad, la guía retoma los principios y presenta sugerencias que ayudarían al informe de cada uno éstos, como puntos generales a revisar, pero sin un orden definido.

Por lo anterior, el método que presentamos resuelve estas limitaciones y permite la recolección y tratamiento de información ordenada, para conocer el estado de la Escuela de Negocios en cuanto a la aplicación de los principios y, por ende su implementación. Adicionalmente, como se señalaba, aunque la guía básica SIP sugiere de manera general describir actividades para cada uno de los PRME, no cuenta con un patrón de medición estándar que se pueda comparar en el tiempo y trazabilidad que sí se podrá lograr a través de esta propuesta.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

4. OBJETIVO

Proponer un método de recolección, procesamiento y análisis de información para la presentación del Intercambio de Información sobre el Progreso de los Principios Responsables en Educación en Gestión (PRME), basada en Gestión del Conocimiento.

5. ALCANCE

- El método de recolección de información para la fase 3 de la Guía Básica para compartir información sobre el progreso (A basic Guide for Sharing Information on Progress SIP), facilitará la implementación de los PRME en las Escuelas de Negocios.
- Toda Escuela de Negocios que se haya adherido a los PRME puede aplicar el método de manera sencilla y confiable y así medirse en el tiempo y presentar el progreso de los PRME al interior de su institución.
- El método dará un marco de referencia sobre el estado de la aplicación de los PRME que servirá como base para procesos de mejoramiento hacia el futuro y permitirá establecer planes de trabajo concretos para su logro.
- La propuesta plantea unas variables guía y unos indicadores de referencia, que se pueden ajustar de acuerdo con lo que considere cada escuela relevante para el seguimiento de sus avances.
- Con este método la escuela podrá, desde un modelo de gestión del conocimiento, revisar sus niveles de crecimiento en la adopción de los PRME y podrá compartir sus avances de manera ordenada con la comunidad PRME.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

6. ELEMENTOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El método propuesto permite recolectar, analizar y ejecutar de manera eficiente la implementación de los PRME en las Escuelas de Negocios, a través de su capital intelectual y cadena de procesos, para asegurar el desarrollo de habilidades y destrezas en la formación de los futuros líderes empresariales, y así mismo lograr que la escuela que los implemente se convierta en espacio de mayor enriquecimiento y relacionamiento intelectual.

Con base en los Principios para una Educación Responsable en Gestión y los modelos de Gestión del Conocimiento de Intellectus e ICA2, presentamos a continuación la estructura de la metodología, la cual relaciona los PRME con capitales y procesos, cuyo objetivo final es la presentación del Informe sobre el progreso Guía Básica para compartir información sobre el progreso (A basic Guide for Sharing Information on Progress SIP), El propósito es comprender los diferentes elementos de su estructura y describirlos de manera sencilla, para luego interpretar su relación y respectiva correspondencia.

6.1. Principios de Educación Responsable en Gestión

En esta fase inicial es necesario analizar y comprender el alcance de los PRME que definió el Pacto Global de Naciones Unidas, para así garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados para las Escuelas de Negocios.

Los seis principios de educación responsable en gestión fueron lanzados en el año 2007 por el secretario general de la Organización de Naciones Unidas, Ban Ki-moon. Muchas escuelas de negocios alrededor del mundo se han adherido a los PRME, adquiriendo unos compromisos, como es el intercambio de información sobre el progreso Guía Básica para compartir información sobre el progreso (A basic Guide for Sharing Information on Progress SIP).

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

PRINCIPIOS PARA UNA EDUCACIÓN RESPONSABLE EN GESTION

<p>Principio 1 PROPÓSITO</p> <p>Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en su conjunto, y para trabajar por una economía global incluyente y sostenible</p>
<p>Principio 2 VALORES</p> <p>Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global, tal y como han sido descritos en iniciativas internacionales, tales como el Global Compact de Naciones Unidas</p>
<p>Principio 3 MÉTODO</p> <p>Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable</p>
<p>Principio 4 INVESTIGACIÓN</p> <p>Nos comprometemos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión acerca del papel, la dinámica e el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.</p>
<p>Principio 5 ALIANZAS</p> <p>Interactuaremos con los gestores de las corporaciones empresariales para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos a la hora de cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar tales desafíos.</p>
<p>Principio 6 DIÁLOGO</p> <p>Facilitaremos y apoyaremos el diálogo y el debate entre educadores, empresas, el gobierno, consumidores, medios, de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y los demás grupos interesados, en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.</p>

Fuente: (PRME, 2007)

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

“Los seis principios se basan en valores aceptados internacionalmente aprobados por los Estados Miembros de la ONU y proporcionan un marco de compromiso para las instituciones de educación superior para incluir la responsabilidad y la sostenibilidad en la educación, de investigación y de la escuela, prácticas a través de un proceso de mejora continua”. (PRME, 2016, pág. 1)

6.2. Guía básica para el intercambio de información sobre el progreso (A basic Guide for Sharing Information on Progress SIP).

“Un compromiso central de cualquier entidad participante en PRME es compartir información regularmente con los interesados, los avances realizados en la aplicación de los seis principios a través de los informes de progreso (SIP), como una medida clave de integridad, ya que el principal objetivo de la notificación voluntaria es servir como vehículo público para obtener información sobre la educación de gestión responsable. Además, el SIP puede ser una herramienta eficaz para facilitar el diálogo entre los interesados y la creación de una comunidad de aprendizaje entre los firmantes PRME” (PRME, 2016, pág. 4)

“Con el fin de mantener un estado de "comunicación" dentro de la comunidad PRME, el signatario debe cumplir con los siguientes requisitos:

- 1. Los signatarios están obligados a comunicar su progreso al menos cada 24 meses. Se promueve la comunicación anual.*
- 2. SIP debe incluir cada uno de los siguientes elementos:*
 - a. Una carta firmada por el máximo ejecutivo de la organización que expresa el compromiso continuo con PRME.*
 - b. Una descripción de las acciones prácticas (es decir, la divulgación de dichas políticas, procedimientos, actividades) que la institución haya adoptado para aplicar uno o más principios durante los últimos 24 meses (desde que adhirió a PRME o desde la última presentación de SIP).*
 - c. Una evaluación de los resultados (es decir, el grado de cumplimiento de objetivos anteriores, u otra evaluación cualitativa o cuantitativa de los resultados).*
 - d. Objetivos claves, específicos para el próximo período de 24 meses con respecto a la puesta en práctica del Principio (s). Se recomiendan estrategias concretas y líneas de tiempo.*

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

3. *El SIP debe ser presentado en línea a través de la página web PRME, ya sea proporcionando un hipervínculo a un documento existente en la página web del firmante o cargando un documento electrónico.*
4. *Los firmantes deben completar una breve auto-evaluación que resume el contenido del SIP". (PRME, 2016, pág. 4)*

Para comprender la política de la Guía básica para el intercambio de información sobre el progreso (A basic Guide for Sharing Information on Progress SIP) expuesta anteriormente, presentamos las etapas de notificación de reporte que describimos a continuación:

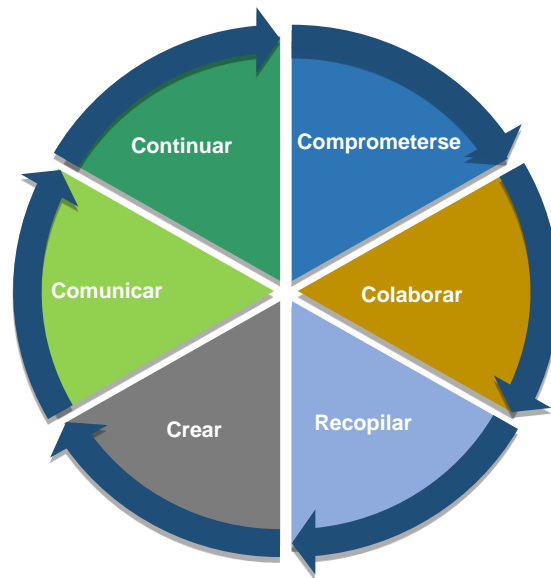


Figura 1: Etapas del reporte SIP (PRME, 2016, pág. 5)

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

1. " COMPROMETERSE: Exploración de por qué está informando y cómo sacar el máximo provecho del proceso.

2. COLABORAR: Identificar y comprometer a los actores internos y externos claves en la preparación de su informe.

3. RECOPILAR: Determinar qué información y datos recopilar, cómo recogerlos y analizar.

Es de aclarar que el alcance del presente método, permite fundamentalmente desarrollar esta tercera etapa de recolección de información SIP, por lo que a medida que se va adelantando la propuesta se podrá entender la estructura para recolectar la información con base en el Modelo de Gestión del Conocimiento, garantizando así el cumplimiento de indicadores y avances en el tiempo.

4. CREAR: Diseñar un formato de reporte que funcione para usted.

5. COMUNICAR: Compartir y usar su informe.

6. CONTINUAR: Hacer un seguimiento de los logros, metas y objetivos entre los períodos de presentación de informes, a través de un proceso de mejora continua". (PRME, 2016, pág. 5).

6.3. Modelo Intellectus de Gestión del Conocimiento basado en Capital Intelectual

Referenciando el Modelo Intellectus, presentamos la estructura del capital intelectual que se compone de tres capitales: humano, estructural y relacional, principalmente; éstos a su vez contienen otros capitales, elementos y variables que se tendrán en cuenta para la medición y aplicación de los PRME y se explicarán posteriormente en la metodología propuesta:

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

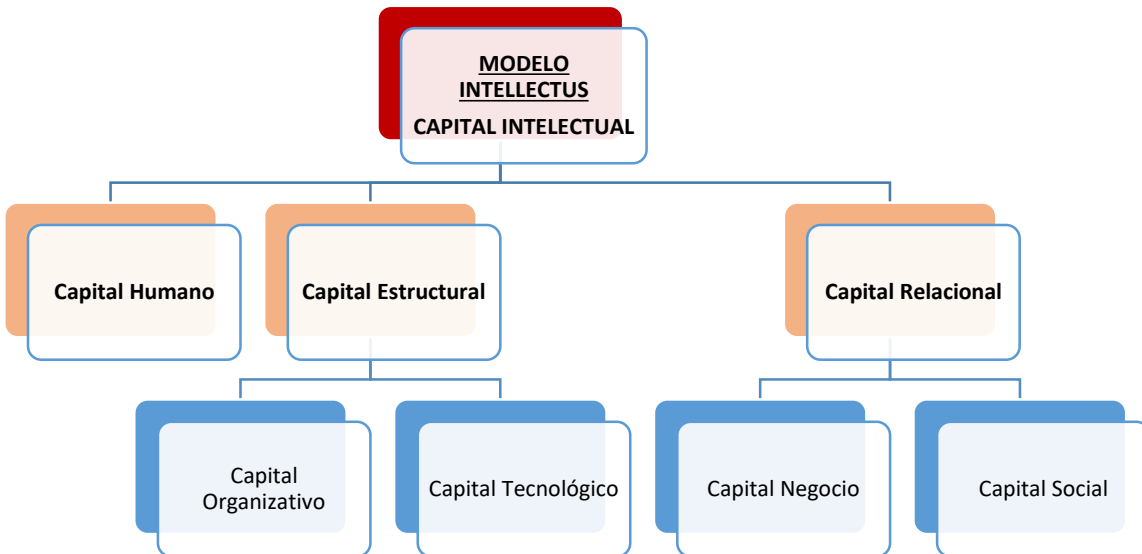


Figura 2: Modelo Intellectus (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, pág. 10)

Definiciones de los capitales (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, págs. 15-22):

- **Capital Humano:** hace referencia al conocimiento individual que tienen las personas o un grupo en una organización, los cuales intercambian conocimientos y se pueden beneficiar de éste entre sí, así como a la organización. Retoma elementos como valores y actitudes, aptitudes y capacidades.
- **Capital Estructural:** está compuesto por el capital organizativo y tecnológico y hace referencia a los activos intangibles que quedan en la organización una vez las personas la abandonan:
 - **Capital organizativo:** tiene en cuenta elementos formales e informales que se desarrollan al interior de la organización y hacen parte de su identidad. Incluye elementos como cultura, estructura, aprendizaje y procesos.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

- **Capital Tecnológico:** hace referencia a los intangibles que posee la organización, responsables de los productos (bienes y servicios), que permiten la producción de diferentes procesos. Contempla elementos como esfuerzo en Investigación y desarrollo (I+D), dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial, vigilancia tecnológica.
- **Capital Relacional:** está compuesto por el capital negocio y social y hace referencia a cómo se incorporan los conocimientos a la organización y a las personas para la generación de las relaciones con el mercado y la sociedad:
 - **Capital Negocio:** todas aquellas relaciones que se crean y se mantienen con las entidades vinculadas con la organización. Desarrolla elementos como relaciones con clientes, proveedores, accionistas, aliados, competidores, instituciones de acreditación de la calidad y empleados.
 - **Capital social:** todas aquellas relaciones que se crean y se mantienen con las otras entidades vinculadas con la organización. Incluye elementos como relaciones con administraciones públicas, medios de comunicación, entidades de defensa del medio ambiente, relaciones sociales y reputación corporativa.

6.4. Modelo ICA2 de Gestión del Conocimiento basado en procesos

Retomando el Modelo de Gestión del Conocimiento de ICA2, presentamos a continuación la estructura basada en procesos, la cual incrementa el valor de la información, las personas y las organizaciones:

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION



Figura 3: Modelo ICA2 - Procesos (Tomado y adaptado de ICA2). (ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 5)

El realizar la Captura, Difusión, Asimilación y Aplicación de cada uno de los Principios a partir de los capitales humano, estructural y relacional, permite un análisis de la información relacionada con los activos intangibles que tiene la escuela de negocios, que posiblemente no había reconocido y que, mediante este trabajo por procesos, dejará abierta la posibilidad de seguimiento futuro con el reporte de activos inicialmente determinados.

6.5. ¿Cómo se integran los Principios para una Educación Responsable con los Modelos de Gestión del Conocimiento?

Una vez comprendidos los elementos antes expuestos: los principios, la guía SIP y los Modelos Intellectus e ICA2 de Gestión del Conocimiento; la propuesta que se presenta responde a la lógica y aplicación de los PRME. Con el fin de lograr su implementación adecuada por parte de las Escuelas de Negocios, se sugiere que a través del método que aquí se propone, realicen la recolección de información de manera organizada y así mismo garanticen la presentación de los informes de progreso ante la comunidad PRME.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Los Modelos de Gestión del Conocimiento (MGC) propuestos, se adaptan a cualquier tipo de organización. Para este caso en particular, servirán como herramienta para la aplicación de los Principios para una Educación Responsable en Gestión en las Escuelas de Negocio y se fundamentan en la integración de la propuesta del Modelo Intellectus de Medición y el MGC basada en procesos ICA2.

A continuación se presenta mediante un esquema de correspondencia la integración y relación completa de los Modelos de Gestión de Conocimiento Intellectus e ICA2 con los PRME:

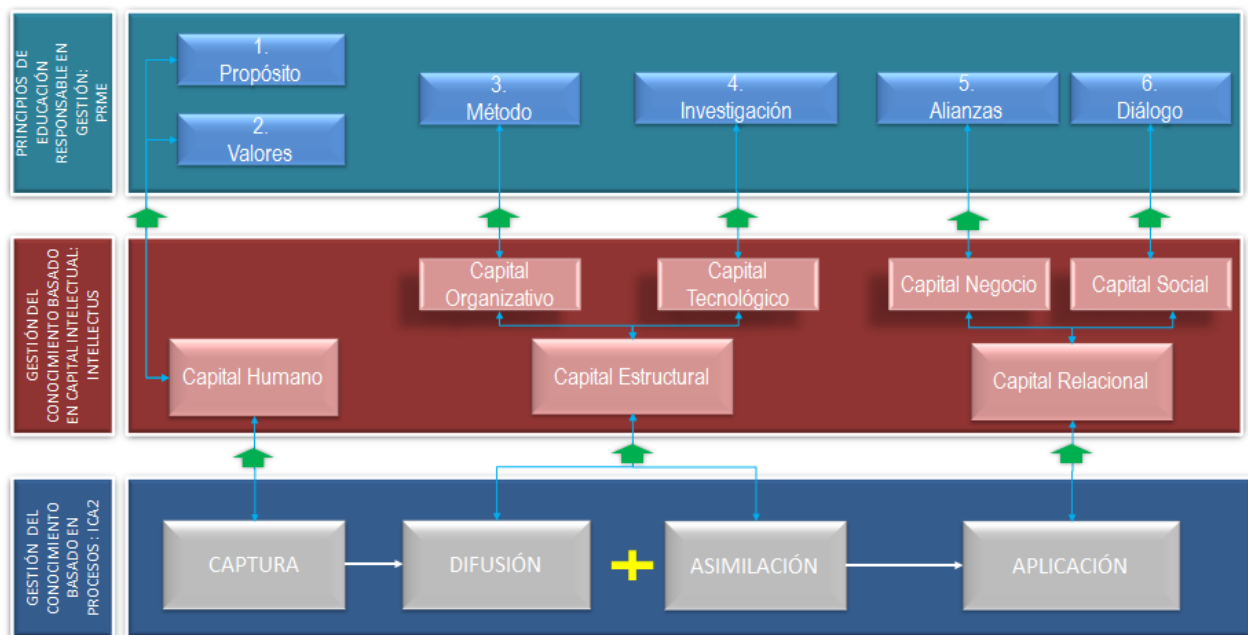


Figura 4: Tomada y adaptada del **Modelo Intellectus e ICA2** de Gestión del Conocimiento (elaboración propia)

La figura resume la relación que inicia en un primer nivel con los PRME, que a su vez en un segundo estadio se relacionan con capitales por parejas y en un tercero tienen uno o dos procesos que permiten y aseguran su gestión. Es así como los dos primeros principios, Propósito y Valores, que hacen referencia a la parte filosófica e institucional de la escuela de negocios, los relacionamos con capital humano por la capacidad para vivenciar, entender y transmitir los principios, que será medida a través de variables e indicadores. Estos principios y el Capital a su

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

vez se relacionan, en un tercer nivel, con un proceso de Captura, referido a la identificación que se debe hacer del grupo humano con el que cuenta la escuela y su capacidad desde los principios y valores de PRME.

Los dos siguiente principios, Método e Investigación, se relacionan con Capital Estructural, donde hay una relación directa de todo el conocimiento recogido por la escuela de negocios en su ejercicio y que se ha ido depositando en documentos, libros, investigaciones, proyectos, metodologías, etc., y que se pueden analizar igualmente a la luz de unas variables propuestas y sus respectivos indicadores. Los procesos reseñados en el tercer nivel se refieren a Difusión y Asimilación porque implican el estudio y análisis de información desde los temas de responsabilidad social y sostenibilidad a los que apunta PRME.

Finalmente, los dos últimos principios, Alianzas y Diálogo, se analizan a la luz del Capital Relacional y bajo el proceso de Aplicación. Es decir, la puesta en común de los aprendizajes de la escuela de negocios, al igual que la revisión del entorno con el que se relaciona, nuevamente a partir de variables e indicadores, permitirán medir la línea base con que cuenta y las posibles actividades posteriores para mejorar elementos que no se han desarrollado de manera adecuada. Todo esto siempre desde la orientación de PRME.

Este modelo de elaboración propia, facilita la recolección y seguimiento de las actividades relacionadas con los PRME, teniendo en cuenta las metas que defina la Escuela de Negocios, a través de la medición de indicadores de esfuerzo e impacto, para así luego presentar los avances de la aplicación de los PRME.

Por cada capital existen al interior elementos, variables e indicadores para recolectar información y medir el avance de gestión de los PRME en la Escuela de Negocios, que se mostrarán posteriormente en el desarrollo de este método propuesto.

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION
RESPONSABLE EN GESTION**

En el siguiente punto se resumen en fases las relaciones antes mencionadas, para realizar su aplicación, análisis y evaluación, y llegar así a un punto final que permitirá contar con una revisión de lo que actualmente tiene la escuela de negocios y una propuesta de actividades de mejora hacia futuro.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

7. MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS PRME

El proceso para lograr la recolección y aplicación de los principios para una Educación Responsable en Gestión en las Escuelas de Negocio, se fundamenta en un esquema de cinco fases que proponemos a partir de las estructuras de MGC y los PRME antes mencionados, permitiendo avanzar y establecer estrategias y oportunidades de mejora al interior de las Escuelas de Negocios:

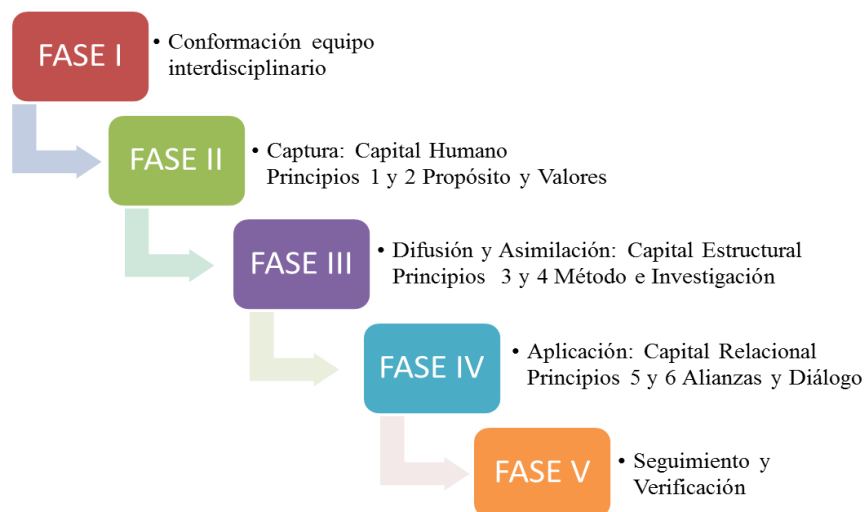


Figura 5: Método para la recolección de información (elaboración propia)

Una vez entendida la relación y correspondencia de los principios y los MGC, presentamos y explicamos a continuación cada una de las fases que se deberán tener en cuenta para iniciar el proceso de recolección de información para la implementación de los PRME basado en el MGC:

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

7.1. FASE I: Conformación equipo interdisciplinario

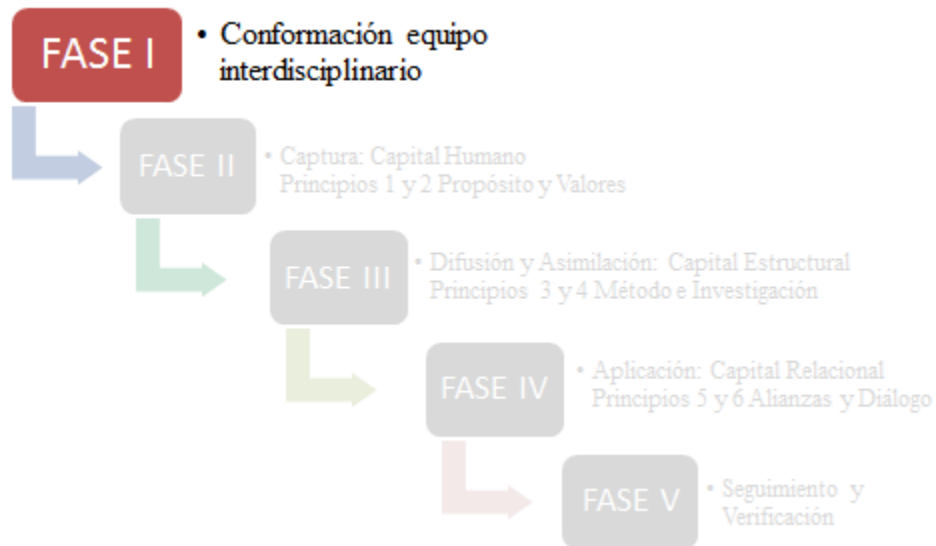


Figura 6: Método para la recolección de información (elaboración propia)

Antes de iniciar la implementación del método, es importante la consolidación de un equipo interdisciplinario integrado por docentes y cuerpo administrativo de la Escuela de Negocios, ya que desde su conocimiento y experiencia pueden aportar y establecer mecanismos de seguimiento y control, metas, periodicidad de evaluación y reportes de avance PRME, así como la documentación de procesos. Ésta primera fase se toma teniendo en cuenta de la Guía básica para el intercambio de información sobre el progreso (A basic Guide for Sharing Information on Progress SIP) la fase 2. COLABORAR: Identificar y comprometer a los actores internos y externos claves en la preparación de su informe.

Por lo anterior, es recomendable que la alta dirección de la Escuela de Negocios oficialice, mediante acta, la conformación del equipo interdisciplinario estableciendo roles y responsabilidades a los integrantes del equipo para llevar a cabo las actividades relacionadas con

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

la aplicación de los principios para una Educación Responsable en Gestión en las Escuelas de Negocio y su mejora continua.

7.2. FASE II: Captura: Capital Humano Principios 1. y 2. Propósito y Valores

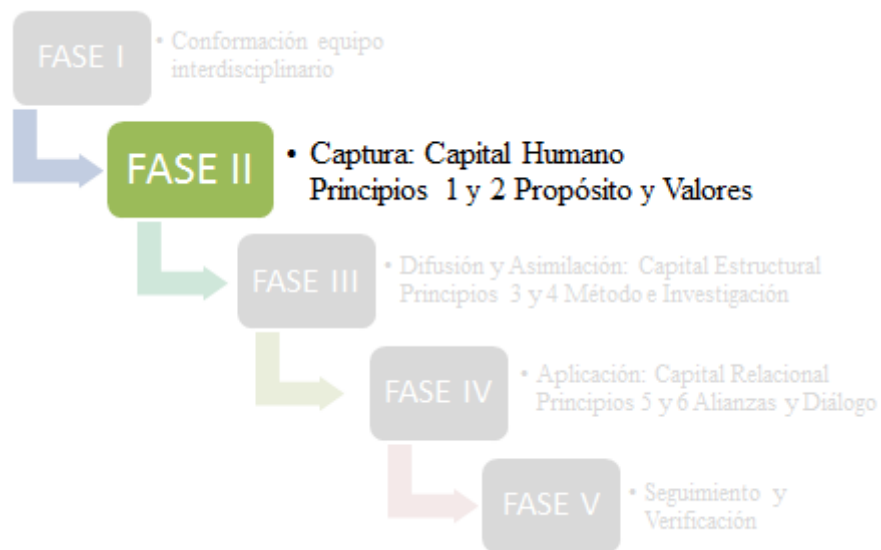


Figura 7: Metodología para la recolección de información (elaboración propia)

La fase de captura define como primera etapa “registrar y organizar el conocimiento (interno y externo) para la organización que sirve como generación de la base de conocimiento. El proceso de Captura se relaciona directamente con el Capital Humano del MGC Intellectus y éste a su vez se relaciona con los principios 1 y 2 sobre propósito y valores, respectivamente. Para cumplir con esta fase, el equipo interdisciplinario debe considerar la estructura interna de MGC Intellectus para el Capital Humano, el cual ofrece elementos y variables con los cuales permite realizar un inventario de información para la identificación de avances y progresos de PRME en la Escuela de Negocios.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

En el Anexo A Diagnóstico PRME, se listan las variables del MGC de Intellectus adaptadas para aplicar en la implementación de los PRME, buscando establecer los avances que han obtenido en los principios 1 y 2 sobre Propósito y Valores, al interior de la Escuela de Negocios.

En el Anexo A. Diagnóstico PRME se presenta la información estructurada por los tres elementos que componen el Capital Humano:

Tabla 1: Elementos del Capital Humano

FASE CAPTURA: CAPITAL HUMANO - Principio 1: Propósito y Principio 2: Valores
Valores y actitudes (ser + estar)
Aptitudes (saber)
Capacidades (saber hacer)

Fuente: *Elaboración propia* (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, págs. 15-17)

Los 3 elementos se componen de variables y preguntas relacionadas con la implementación de los PRME, para establecer un inventario de información que sirve como esquema de referencia para conocer qué está adelantando la Escuela de Negocios en el desarrollo de los principios 1 y 2 sobre Propósito y Valores.

(Ver Anexo A. Diagnóstico PRME con el fin de iniciar la Fase de Captura: Capital Humano - Principio 1: Propósito y Principio 2: Valores).

Una vez el equipo revise las variables y dé respuesta a las preguntas establecidas para cada uno de los tres elementos del Capital Humano, identifique y verifique si la Escuela de Negocios cuenta con documentos soporte para cada una de las preguntas.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Recomendamos trabajar de manera cercana con todas las direcciones académicas y áreas administrativas de la Escuela de Negocios, con el fin de que la información sea única, trazable y que no presente repeticiones.

El método cuenta con indicadores que se han considerado relevantes para cada una de las preguntas planteadas y sirven como guía para que la Escuela de Negocios pueda establecer sus metas con respecto al desarrollo de actividades de medición y desempeño. Cabe aclarar que los indicadores que aquí se proponen pueden ser ajustados a las necesidades de la Escuela de Negocios.

En el Anexo A. Diagnóstico PRME, también encontrará los indicadores del elemento Valores y actitudes (ser + estar), Aptitudes (saber) y Capacidades (saber hacer) del Capital Humano para conocer el desarrollo de los principios 1 y 2 de Propósito y Valores, respectivamente.

TIP 1: Para obtener la información se hace necesario que las Escuelas de Negocios y sus áreas administrativas faciliten la entrega de la información que el equipo interdisciplinario requiere.

En caso de no contar con la información, se sugiere excluirla para éste primer ejercicio de reporte y trabajar en el tiempo para construirla, ya que la información que no se reporta en este comunicado de progreso SIP, serán actividades futuras a realizar para que sean parte de la maduración de procesos y lograr indicadores de eficiencia, permitiendo fortalecer el desarrollo de los PRME.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

7.3. FASE III: Difusión y Asimilación: Capital Estructural Principios 3. y 4. Método e Investigación

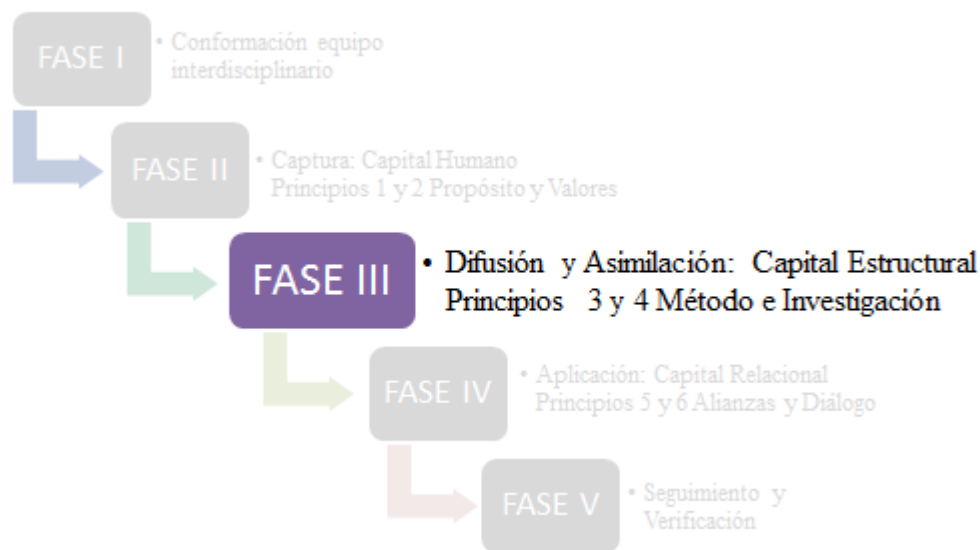


Figura 8: Método para la recolección de información (elaboración propia)

Luego de culminar la segunda fase de captura, continúa la de Difusión y Asimilación, que se refiere a divulgar y hacer accesible el conocimiento. Difusión se define como “hacer disponible o distribuir el conocimiento registrado a los individuos interesados a través de ciertos esquemas o canales específicos” (ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 5), y Asimilación se refiere a “generar espacios de socialización y aprendizaje”, que se define como “...interpretación y análisis del contenido disponible en las estructuras o bases de conocimiento de la organización” (ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 5).

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Los conceptos en sí, nos llevan a considerar y relacionar éstos dos procesos con el Capital Estructural del MGC Intellectus, abordando los principios 3 y 4 sobre Método e Investigación, respectivamente.

El Capital Estructural ofrece elementos y variables, tal y como se planteó para el Capital Humano y específicamente aquí se abordará desde los procesos de difusión y asimilación, que estamos desarrollando en ésta segunda fase; el Capital Estructural permitirá realizar un inventario de información para la identificación de avances y progresos de PRME en la Escuela de Negocios, así como se realizó con el Capital Humano, pero con la diferencia de que el Capital Estructural se compone de dos capitales: organizativo y tecnológico y cada uno con 4 elementos respectivamente, para un total de 8 elementos que hacen parte del Capital Estructural.

En el Anexo B. Diagnóstico PRME se presentan las variables que el MGC de Intellectus incorpora en el marco de actuación para las organizaciones y que para éste ejercicio práctico se diseñaron y establecieron para identificar los avances que han obtenido en los principios 3 y 4 sobre método e investigación, al interior de la Escuela de Negocios:

Tabla 2: Elementos del Capital Estructural

FASE DIFUSIÓN Y ASIMILACIÓN CAPITAL ESTRUCTURAL- Principio 3: Método y Principio 4: Investigación
Capital Organizativo (CO) – Cultura
Capital Organizativo (CO) – Estructura
Capital Organizativo (CO) - Aprendizaje Organizativo
Capital Organizativo (CO) - Procesos (Hacia clientes internos, clientes externos y proveedores)
Capital Tecnológico (CT) - Esfuerzo en I+D
Capital Tecnológico (CT) - Dotación Tecnológica
Capital Tecnológico (CT) - Propiedad Intelectual e Industrial
Capital Tecnológico (CT) - Vigilancia Tecnológica

Fuente: Elaboración propia (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, págs. 18-24)

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Los 8 elementos se componen de variables y preguntas que se encuentran diseñadas y estructuradas para establecer un inventario de información que sirve como un esquema de referencia para conocer qué está adelantando la Escuela de Negocios en el desarrollo de los principios 3 y 4 sobre Método e Investigación y manejará el mismo tratamiento que se hizo en la segunda fase de captura para el Capital Humano.

(Ver Anexo B. Diagnóstico PRME con el fin de iniciar la Fase de Difusión y Asimilación: Capital Estructural - Principio 3: Método y Principio 4: Investigación).

El equipo debe revisar las variables y preguntas por cada uno de los ocho elementos, identificar y verificar si la Escuela de Negocios cuenta con soportes documentales y evidencias que den respuesta a cada una de las preguntas.

Así como se explicó en la fase II de Captura en el desarrollo del Capital Humano, para el Capital Estructural también se cuenta con el diseño de indicadores para dar respuesta a cada una de las preguntas planteadas y sirven como guía para que la Escuela de Negocios pueda establecer sus metas con respecto al desarrollo de actividades de medición y desempeño para los principios 3 y 4 sobre Método e Investigación.

En el Anexo B. Diagnóstico PRME, también encontrará los indicadores de los ocho elementos que componen el Capital Estructural para conocer el desarrollo de los principios 3 y 4 de Método e Investigación, respectivamente.

7.4. FASE IV: Aplicación: Capital Relacional Principios 5. y 6. Alianzas y Diálogo

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION



Figura 9: Metodología para la recolección de información (elaboración propia)

El ejercicio se repite de igual manera para ésta fase de Aplicación, como se hizo con el Capital Humano y Estructural, siempre manteniendo la estructura de la figura 1 **Modelo Intellectus e ICA2 de Gestión del Conocimiento**, para ésta última fase se abordará el proceso de Aplicación y se refiere a “Ponerlo en práctica éste proceso se define como “el aprovechamiento y puesta en práctica del conocimiento adquirido” (ICA2 Innovación y Tecnología, pág. 5), el concepto, nos llevan a considerar y relacionar éste proceso con el Capital Relacional del MGC Intellectus, abordando los principios 5 y 6 sobre Alianzas y Diálogo, respectivamente.

El Capital Relacional está integrado por capital negocio y capital social, y al igual que el Capital Humano y el Capital Estructural ofrece elementos y variables; específicamente éste Capital Relacional se abordará desde el proceso de aplicación para ésta última fase. Este capital permitirá realizar un inventario de información para la identificación de avances y de progreso de PRME en la Escuela de Negocios, así como se realizó con el Capital Humano y Estructural, el Capital Relacional se compone de doce (12) elementos, 7 que corresponden al Capital negocio y 5 elementos que corresponden al capital social.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

En el Anexo C. Diagnóstico PRME se listan las variables que el MGC de Intellectus incorpora en el marco de actuación para las organizaciones y que para éste ejercicio práctico se diseñaron y establecieron preguntas relacionadas para cada una de sus variables, buscando establecer los avances que han obtenido en los principios 5 y 6 sobre Alianzas y Diálogo, al interior de la Escuela de Negocios:

Tabla 3: Elementos del Capital Relacional

CAPITAL RELACIONAL - Principio 5: Alianzas y Principio 6: Diálogo
Capital Negocio (CN) - Relaciones con clientes
Capital Negocio (CN) - Relaciones con proveedores
Capital Negocio (CN) - Relaciones con accionistas instituciones e inversores
Capital Negocio (CN) - Relaciones con aliados
Capital Negocio (CN) - Relaciones con competidores
Capital Negocio (CN) - Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad
Capital Negocio (CN) - Relaciones con empleados
Capital Social (CS) - Relaciones con las administraciones públicas
Capital Social (CS) - Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa
Capital Social (CS) - Relaciones con la defensa del medio ambiente
Capital Social (CS) - Relaciones sociales
Capital Social (CS) - Reputación corporativa

Fuente: *Elaboración propia* (Grupo de Investigación Intellectus, 2011, págs. 24-28)

Los elementos a su vez se componen de variables y preguntas que se encuentran diseñadas y estructuradas para establecer un inventario de información que sirve como un esquema de referencia

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

para conocer qué está adelantando la Escuela de Negocios en el desarrollo de los principios 5 y 6 sobre Alianzas y Diálogo y manejará el mismo tratamiento que se hizo con la primera fase de captura y segunda fase de difusión y asimilación para el Capital Humano y Capital Estructural, respectivamente.

(Ver Anexo C. Diagnóstico PRME con el fin de iniciar la Fase de aplicación: Capital Relacional - Principio 5: Alianzas y Principio 6: Diálogo).

En éste punto, ya el equipo sabe qué debe revisar en cuanto a las variables y preguntas por cada uno de los doce elementos, para identificar y verificar si la Escuela de Negocios cuenta con documentos soporte que den respuesta a cada una de las preguntas.

Así como se explicó en la Fase de Captura en el desarrollo del Capital Humano, Fase de Difusión y Asimilación en el desarrollo del Capital Estructural, también se cuenta con el diseño de indicadores para dar respuesta a cada una de las preguntas planteadas y sirven como guía para la Escuela de Negocios. Para ésta fase no todas las variables cuentan con indicadores, por lo que el equipo interdisciplinario puede diseñar y establecer indicadores que den respuesta a las preguntas planteadas en el Capital Relacional.

En el Anexo C. Diagnóstico PRME, también encontrará los indicadores de los doce elementos que componen el Capital Relacional para conocer el desarrollo de los principios 5 y 6 de Alianzas y Diálogo, respectivamente.

7.5. Seguimiento y Verificación

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

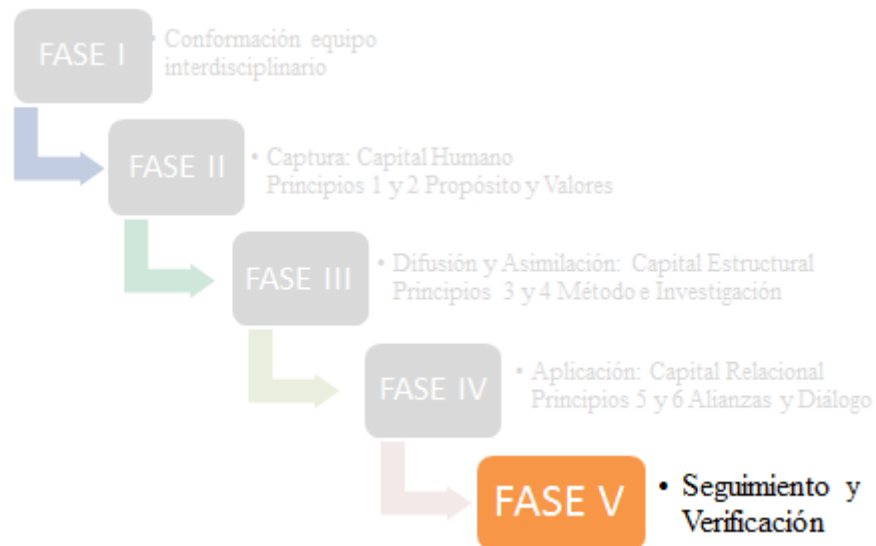


Figura 10: Método para la recolección de información (elaboración propia)

Para ésta última fase de seguimiento y verificación, el equipo interdisciplinario debe hacer monitoreo del progreso de los indicadores que se contemplaron, para medir el avance de los PRME y así tener la información para reportar ante la comunidad PRME en los tiempos acordados, una vez que la Escuela de Negocios haya adquirido el compromiso de reporte y cumpliendo a cabalidad las políticas ya establecidas en la Guía Básica de SIP.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

A continuación recordamos las actividades más importantes para el desarrollo eficiente de las fases anteriormente expuestas:

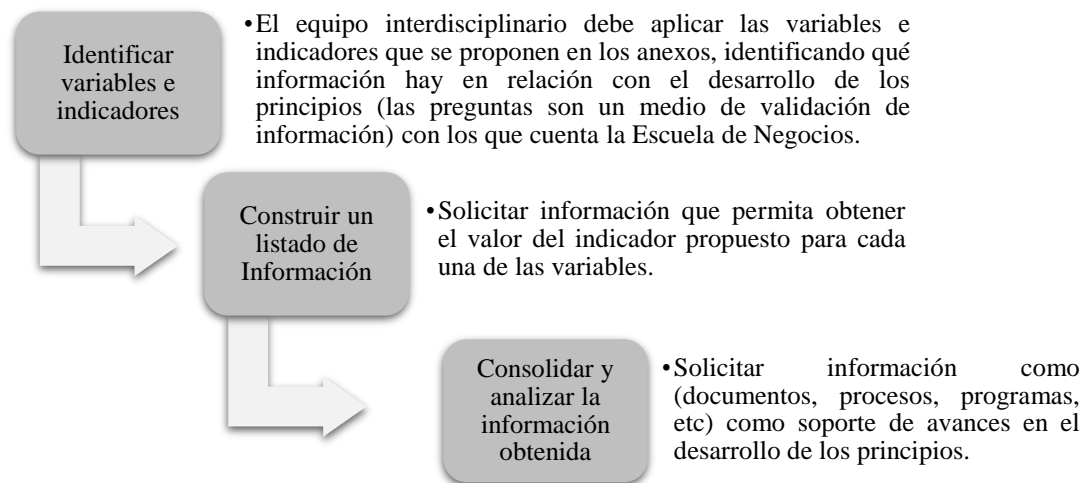


Figura 11: Resumen de actividades Fase captura, difusión, asimilación y aplicación: capital humano, estructural y relacional PRME

La Guía Básica para el intercambio de información sobre el progreso (SIP), no contempla un estándar para la recolección de información sobre las acciones realizadas al interior de las Escuelas de Negocios. Cada una de ellas, al comunicar su progreso a la comunidad PRME, sólo sigue los requisitos mínimos que exige la política SIP y queda en libertad de presentar sus avances con una descripción general de las acciones que realiza.

Al no observar un proceso definido de recolección y reporte de indicadores se dificulta el seguimiento para los interesados y conocer su progreso a través del tiempo; en sentido contrario, la herramienta que presentamos en esta propuesta metodológica sigue un patrón de recolección y tratamiento de información que incluye elementos, variables e indicadores de manera ordenada y lógica, para ver en el tiempo un avance en las métricas definidas, identificando avances importantes de los PRME.

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Este método le proporciona a la Escuela de Negocios un inventario de información que debe tener en cuenta para avanzar en el desarrollo de los PRME y lograr reportes de alta calidad, facilitando un mejor intercambio de información con la comunidad PRME.

TIP 2: Una vez la Escuela de Negocios termine de estructurar y presentar el primer informe de progreso ante la comunidad PRME, deberán establecer metas y compromisos para ejecutar aquellas actividades que hayan quedado inconclusas o que no alcanzaron a medirse, para presentar avances en el siguiente informe de progreso.

El equipo interdisciplinario deberá mantener la estructura de indicadores de medición para el segundo informe de progreso y a partir de allí podrá medir en el tiempo los respectivos avances donde los podrá comparar para establecer planes de acción para la mejora de la gestión de los PRME y así mismo fortalecer los procesos internos de la Escuela de Negocios.

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION
RESPONSABLE EN GESTION**

REFERENCIAS

Modelo de Gestión del Conocimiento. Desarrollado por ICA2 innovación y tecnología.

Principios para una Educación Responsable en Gestión. Publicación del Pacto Global de Naciones Unidas.

Propuesta de nuevo Modelo Intellectus de Medición, gestión e información del capital intelectual. Universidad Autónoma de Madrid

ANEXOS

Anexo A. Diagnóstico PRME-Capital Humano

Anexo B. Diagnóstico PRME-Capital Estructural

Anexo C. Diagnóstico PRME-Capital Relacional

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Anexo A. Diagnóstico PRME-Capital Humano

ANEXO A		
FASE CAPTURA: CAPITAL HUMANO - Principio 1: Propósito y Principio 2: Valores		
Elemento: Valores y actitudes (ser + estar)		
Variables	Preguntas	Indicadores
1 Sentimiento de pertenencia y compromiso	¿Cuenta con mecanismos que permitan conocer si el personal docente, administrativo y estudiantil se siente identificado con los principios, valores, misión y visión que la Escuela de Negocios profesa?	Nº de personas que se identifican con los principios, valores, misión y visión/ Total de personal docente Nº de personas que se identifican con los principios, valores, misión y visión/ Total de personal administrativo Nº de personas que se identifican con los principios, valores, misión y visión/ Total de personal estudiantil
2 Automovilización	¿Conoce los intereses que tiene el personal docente, administrativo y estudiantil para aprender, profundizar y gestionar los temas de responsabilidad social y sostenibilidad, desde el rol que desempeñan al interior de la Escuela de Negocios?	Nº de personas interesadas en aprender, profundizar y gestionar los temas de RS y sostenibilidad / Total de personal docente Nº de personas interesadas en aprender, profundizar y gestionar los temas de RS y sostenibilidad / Total de personal administrativo Nº de personas interesadas en aprender, profundizar y gestionar los temas de RS y sostenibilidad / Total de personal estudiantil
3 Satisfacción	¿La Escuela de Negocios tiene alguna iniciativa en la que se reconozcan los esfuerzos y/o aportes voluntarios realizados por el personal docente, administrativo y estudiantil en donde se involucren temas de responsabilidad social y sostenibilidad?	En la Escuela de Negocios existen bonos de desempeño frente a la Responsabilidad Social y Sostenibilidad Nº de premios y/o reconocimientos por el trabajo realizado en el año
4 Sociabilidad y orientación al cliente	¿El personal docente y administrativo se preocupa por interrelacionarse y comprender el alcance de los temas de responsabilidad social y sostenibilidad y está preparado frente a los cambios de necesidades en los temas de responsabilidad social y sostenibilidad al interior de la Escuela de Negocios, para promocionar los diferentes programas que ofrecen a los potenciales clientes (futuros estudiantes) y prepararlos debidamente?	Nº de personas involucradas en procesos de contacto y relación con clientes / Total de personal docente Nº de personas involucradas en procesos de contacto y relación con clientes / Total de personal administrativo
5 Flexibilidad y adaptabilidad	¿El personal docente y administrativo entiende, comparte y asume retos para el desarrollo de proyectos y/o programas de responsabilidad social y sostenibilidad que se incorporen en las actividades académicas de la Escuela de Negocios?	Nº de actividades asumidas formalmente por el personal docente y administrativo para el desarrollo de proyectos y/o programas de responsabilidad social y sostenibilidad
6 Creatividad	¿Cuenta con canales que le permitan conocer las nuevas ideas que	Nº de ideas sugeridas por el personal docente

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

		surgen del personal docente, administrativo y estudiantil para gestionar temas relacionados con la responsabilidad social y sostenibilidad al interior de la Escuela de Negocios?	Nº de ideas sugeridas por el personal administrativo Nº de ideas sugeridas por el personal estudiantil Nº total de ideas recibidas y que se han implementado
Elemento: Aptitudes (saber)			
Variables		Preguntas	Indicadores
7	Educación reglada	¿Cuenta con mecanismos para asegurar la selección y contratación de personal docente y administrativo con formación académica en temas relacionados con responsabilidad social y sostenibilidad?	% de personal docente con formación académica en temas relacionados con responsabilidad social y sostenibilidad % de personal administrativo con formación académica en temas relacionados con responsabilidad social y sostenibilidad
8	Formación especializada	¿Cuenta con personal docente y administrativo que asiste a eventos y/o capacitaciones en temas de responsabilidad social y sostenibilidad por su actividad al interior de la Escuela de Negocios?	% de personal docente que asiste a eventos y/o capacitaciones en temas de responsabilidad y sostenibilidad % de personal administrativo que asiste a eventos y/o capacitaciones en temas de responsabilidad y sostenibilidad
9	Formación interna	¿Cuenta con programas de formación y capacitación en temas de responsabilidad social y sostenibilidad para el personal docente y administrativo?	Nº de personas capacitadas en temas de responsabilidad social y sostenibilidad anualmente / Total personal docente Nº de personas capacitadas en temas de responsabilidad social y sostenibilidad anualmente / Total personal administrativo
10	Experiencia	¿Cuenta con mecanismos para identificar si el personal docente y administrativo pone en práctica los temas de responsabilidad social y sostenibilidad en los que se forman, con el fin de desempeñarse eficientemente en el cargo?	% del personal docente que en sus cátedras ha incluido conceptos de responsabilidad y sostenibilidad en la Escuela de Negocios % del personal administrativo que tiene experiencia en la enseñanza en temas de responsabilidad social y sostenibilidad en la Escuela de Negocios
11	Desarrollo personal	¿La Escuela de negocios cuenta con proyectos, acciones extracurriculares que enriquecen su conocimiento y practica en temas de responsabilidad social y sostenibilidad?	% del personal docente con actividades extracurriculares de que enriquecen su conocimiento en temas de RS y sostenibilidad % del personal administrativo con actividades extracurriculares de que enriquecen su conocimiento en temas de RS y sostenibilidad

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS
PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION**

Elemento: Capacidades (saber hacer)		
Variables	Preguntas	Indicadores
12 Aprendizaje	¿Cuenta con mecanismos para identificar en el personal docente, administrativo y/o estudiantil, un grupo focal que tenga interés, destrezas y talento para gestionar temas de responsabilidad social y sostenibilidad al interior de la Escuela de Negocios?	N° de personas que tiene destrezas y talento para gestionar temas de responsabilidad social y sostenibilidad / Total personal docente N° de personas que tiene destrezas y talento para gestionar temas de responsabilidad social y sostenibilidad / Total personal administrativo N° de personas que tiene destrezas y talento para gestionar temas de responsabilidad social y sostenibilidad / Total personal estudiantil
13 Colaboración (trabajo en equipo)	¿Existen acciones de coordinación y organización de equipos de trabajo del personal docente y administrativo para la promoción y desarrollo de actividades, programas y/o proyectos académicos de responsabilidad social y sostenibilidad?	N° de equipos que participan en el desarrollo de actividades de responsabilidad social y sostenibilidad
14 Comunicación (intercambio de conocimiento)	¿Cuenta con mecanismos de comunicación que permitan el intercambio de información acerca de las buenas prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad implementadas al interior de la Escuela de Negocios a sus grupos de interés?	Descripción de los mecanismos de comunicación que ha desarrollado la Escuela de Negocios Frecuencia de las publicaciones N° de aportes comunicados a los públicos de interés
15 Conciliación de la vida laboral y familiar	¿Cuenta con acciones que le permitan conocer si el personal docente y administrativo aplica buenas prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad en su vida familiar?	N° de aportes comunicados por el personal docente + N° de aportes comunicados por el personal administrativo
16 Liderazgo	¿Cuenta con mecanismos para empoderar al personal docente, administrativo y estudiantes en la promoción de prácticas sostenibles al interior de la Escuela de Negocios?	N° de mecanismos que promueven las prácticas sostenibles al interior de la Escuela de Negocios lideradas por el personal docente N° de mecanismos que promueven las prácticas sostenibles al interior de la Escuela de Negocios lideradas por el personal administrativo N° de mecanismos que promueven las prácticas sostenibles al interior de la Escuela de Negocios lideradas por el personal estudiantil

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Anexo B. Diagnóstico PRME-Capital Estructural

ANEXO B		
FASE DIFUSIÓN Y ASIMILACIÓN CAPITAL ESTRUCTURAL- Principio 3: Método y Principio 4: Investigación		
Elemento: Capital Organizativo (CO) – Cultura		
Variables	Preguntas	Indicadores
1 Homogeneidad cultural	¿Cuenta con acciones al interior de la Escuela de Negocios para que el personal docente y administrativo sea informado de los valores culturales que se interiorizan al interior de la Escuela de Negocios?	Relación de acciones de información. % de personas que comparten los valores culturales que se interiorizan al interior de la Escuela de Negocios
2 Evolución de valores culturales	¿Cuenta con acciones al interior de la Escuela de Negocios para que el personal docente y administrativo sea evaluado con cierta periodicidad sobre los valores culturales que se interiorizan?	Nº de personas evaluadas sobre los valores culturales de la Escuela de Negocios/Total personal docente Nº de personas evaluadas sobre los valores culturales de la Escuela de Negocios/Total personal administrativo
3 Clima social - laboral	¿Cuenta con acciones que le permitan conocer el clima organizacional para conocer el ambiente laboral del personal docente y administrativo?	Índice de clima social (Encuestas de clima laboral - personal docente y administrativo)
4 Filosofía de negocio	¿Cuenta con mecanismos de comunicación para compartir la visión de la Escuela de Negocios?	Nº de mecanismos de comunicación que comparten la visión de la Escuela de Negocios
5 Identidad organizativa	¿Cuenta con mecanismos de comunicación para dar a conocer los valores diferenciadores de la Escuela y su dinámica para la creación de valor sostenible social, ambiental y económico a sus grupos de interés?	Nº de mecanismos de comunicación para dar a conocer los valores de la Escuela para la creación de valor sostenible social, ambiental y económico a sus grupos de interés
6 Sensibilidad en género	¿Existen acciones para introducir la perspectiva de género al interior de los proyectos y programas de la Escuela de Negocios?	Nº de actividades implementadas por la organización en materia de sensibilización en género
Elemento: Capital Organizativo (CO) – Estructura		
Variables	Preguntas	Indicadores
7 Diseño organizativo	¿Cuenta con una estructura jerárquica del personal docente y administrativo que lidere la gestión de los PRME?	Nº de niveles jerárquicos de personal docente que lidere los PRME en la Escuela de Negocios Nº de niveles jerárquicos de personal administrativo que lidere los PRME en la Escuela de Negocios
8 Desarrollo organizativo	¿Cuenta con acciones que le permitan adaptarse a los ajustes organizacionales que piden los PRME al interior de la Escuela de Negocios?	Describa los ajustes organizacionales se han llevado a cabo para aplicar los PRME en la Escuela Nº de personas que han cambiado de puesto de trabajo en el año para trabajar en los temas de PRME/Total personal docente Nº de personas que han cambiado de puesto de trabajo en el año para trabajar

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

en los temas de PRME/Total personal administrativo

Elemento: Capital Organizativo (CO) - Aprendizaje Organizativo			
Variables	Preguntas	Indicadores	
9	Entornos de aprendizaje	¿La Escuela tiene políticas de formación y promoción de programas, cursos o actividades dedicados a temas relacionados con los temas de responsabilidad social y sostenibilidad al interior de la Escuela de Negocios (ODS's, Pobreza, derechos humanos, anticorrupción, equidad de género, estándares laborales, cambio climáticos, escasez de recursos naturales, etc.)?	Nº de programas de enseñanza dedicados a temas relacionados con los temas de responsabilidad social y sostenibilidad al interior de la Escuela de Negocios exclusivo para personal de la Escuela de Negocios ,
10	Pautas organizativas	¿Cuenta con procesos establecidos para la generación y propuesta de nuevos programas y contenidos de materias que apoyen la formación en temas de responsabilidad social y sostenibilidad?	Nº de procesos documentados con contenidos de RS y Sostenibilidad
11	Captación y transmisión de conocimiento	¿Cuenta con procesos y procedimientos de documentación de los aprendizajes en temas de responsabilidad social y sostenibilidad para que puedan ser compartidos de manera regular y formal con el personal administrativo y docente?	Nº de procesos documentados con contenidos de RS y sostenibilidad
12	Creación y desarrollo de conocimiento	¿Promueve la realización de procesos de intercambio de conocimiento, producción editorial, ponencias en eventos, participación en redes y realización de eventos propios que desarrollen el conocimiento en temas relacionados con los desafíos de responsabilidad social y la sostenibilidad?	Nº de procesos de intercambio de conocimiento, producción editorial, ponencias en eventos, participación en redes y realización de eventos propios en temas relacionados con los desafíos de responsabilidad social y la sostenibilidad
Elemento: Capital Organizativo (CO) - Procesos (Hacia clientes internos, clientes externos y proveedores)			
Variables	Preguntas	Indicadores	
13	Procesos dirigidos al cliente interno - Reflexión estratégica	¿La Escuela promueve la revisión de su Misión y la generación de nuevas actividades y programas que velen por la promoción de los temas de responsabilidad social y sostenibilidad y la aplicación de los PRME?	Periodicidad de revisión de la misión y revisión de programas de RS y Sostenibilidad Nº de reuniones anuales para la revisión de los temas de RS y sostenibilidad
14	Procesos dirigidos al cliente interno - Innovación	¿Cuenta con procesos de innovación que permitan la revisión de programas y cursos académicos a la luz de los temas de sostenibilidad?	Nº de procesos de innovación que impacten directamente los programas y cursos académicos y que incluyan temas de sostenibilidad Nº de programas o cursos académicos revisados o actualizados para responder a cambios, necesidades o nuevas tendencias en RS y sostenibilidad?
15	Procesos dirigidos al cliente externo - sistemas de segmentación de clientes	¿Cuenta con procesos de definición de su público objetivo bajo criterios de las actitudes y aptitudes que debe tener un aspirante a procesos de formación en la Escuela de Negocios con un enfoque de sostenibilidad?	Nº de procesos que evalúan actitudes y aptitudes del aspirante Caracterización de las actitudes y aptitudes
16	Procesos dirigidos al cliente externo - políticas de gestión de clientes	¿Cuenta con perfiles definidos para los diferentes programas de formación, que incluyan aptitudes y actitudes hacia los temas de sostenibilidad como un factor importante en el proceso de aceptación de los postulantes?	% de personas aceptadas con aptitudes y actitudes hacia los temas de RS y sostenibilidad Nº de estudiantes aceptados con aptitudes y actitudes hacia los temas de RS y sostenibilidad

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

17	Procesos dirigidos a los proveedores - integración de los proveedores	¿Cuenta con procesos que permitan integrar a los proveedores de servicios académicos (profesores hora cátedra/editoriales/consultores) en la propuesta de cursos, programas o actividades relacionadas con responsabilidad social y la sostenibilidad?	Nº de procesos de integración con proveedores para el desarrollo de programas y/o actividades de RS y sostenibilidad
18	Procesos dirigidos a los proveedores - políticas de gestión de los proveedores	¿Cuenta con políticas y mecanismos para identificar actividades o filosofías contrarias a la sostenibilidad en sus proveedores?	Descripción de política de gestión responsable con proveedores Nº de proveedores estratégicos evaluados en sus prácticas socialmente responsables % de proveedores que cuentan con cláusulas relacionadas con temas de RS y Soetnibilidad
Elemento: Capital Tecnológico (CT) - Esfuerzo en I+D			
VARIABLES		PREGUNTAS	INDICADORES
19	Gasto en I + D	¿Cuenta con un presupuesto para líneas de investigación y desarrollo de nuevos productos en temas relacionados con responsabilidad social y sostenibilidad?	Valor del presupuesto destinado para las líneas de investigación y desarrollo de nuevos productos de RS y sostenibilidad Nº de líneas de investigación desarrolladas en temas de RS y sostenibilidad Nº de nuevos productos desarrollados en temas de RS y sostenibilidad
20	Personal en I + D	¿Cuentan con personal docente y/o administrativo que trabaje en I+D de tiempo completo en temas relacionados con responsabilidad social y sostenibilidad?	Personal docente(Dedicación plena) que trabaje en I+D/ Total personal docente Personal administrativo(Dedicación plena) que trabaje en I+D/ Total personal docente
21	Proyectos en I + D	¿Cuentan con proyectos en I+D que se estén trabajando en conjunto con otras Escuelas de Negocio sobre temas relacionados con responsabilidad social y sostenibilidad?	Nº de proyectos I+D en desarrollo/Total de proyectos Nº de proyectos I+D en colaboración/Total de proyectos
Elemento: Capital Tecnológico (CT) - Dotación Tecnológica			
VARIABLES		PREGUNTAS	INDICADORES
22	Compra de tecnología	¿Cuenta con presupuesto para la compra de sistemas tecnológicos, software, patentes, licencias, etc., para crear entornos de enseñanza-aprendizaje que contribuyan con la formación en temas de responsabilidad social y sostenibilidad?	Gasto de compra de tecnología / Total gastos Nº acuerdos cooperación compra tecnología / Nº de acuerdos cooperación I+D+i
23	Dotación de tecnologías de la producción	¿Cuenta con aplicaciones para el desarrollo de productos, programas y/o cursos académicos que incluyan contenidos de responsabilidad social y sostenibilidad?	Nº de procesos automatizados / Total procesos
24	Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones	¿Cuenta con aplicaciones informáticas que facilitan captar, almacenar y compartir la información en temas de responsabilidad social y sostenibilidad que permitan el desarrollo de capacidades para la creación y mejoramiento de productos de docencia, investigación y extensión de la Escuela de Negocios?	Nº de aplicaciones tecnológicas implementadas
Elemento: Capital Tecnológico (CT) - Propiedad Intelectual e Industrial			
VARIABLES		PREGUNTAS	INDICADORES
25	Patentes y modelos de utilidad	¿Cuentan con mecanismos que aseguren la propiedad intelectual de los productos desarrollados en temas de responsabilidad social y sostenibilidad?	Nº total de productos desarrollados en RS y sostenibilidad % de productos desarrollados en RS Y SOSTENIBILIDAD que tienen propiedad intelectual, respecto a los productos desarrollados en RS

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

26	Marcas registradas	¿Cuentan con un slogan, frase, diseño o símbolo creado por la Escuela de Negocios para distinguir los programas, cursos y productos de extensión con contenido de responsabilidad social y sostenibilidad?	Nº de diseños que exhiben los PRME / Total de la inventario de diseños exhibidos por la Escuela de negocios
27	Licencias	¿Cuentan con lineamientos para el uso de los productos desarrollados por la Escuela en otros espacios?	Nº de productos utilizados con lineamientos de RS y Sostenibilidad desarrollados por la Escuela de Negocios
28	Secreto industrial	¿Cuenta con políticas en la elaboración de casos empresariales para la reserva de identidad o secretos industriales que protejan a las empresas participantes?	La Escuela de Negocios es rigurosa en la revisión de las firmas de las cláusulas de reserva para la creación según sea el caso Nº de casos que cuentan con las políticas de reserva
29	Dominios en internet	¿Cuenta con dominios de internet donde promociona y comunica los programas y cursos académicos de responsabilidad social y sostenibilidad?	Nº de entradas en el dominio de internet que tiene la Escuela de Negocios en donde comunica los programas y cursos académicos de RS y sostenibilidad

Elemento: Capital Tecnológico (CT) - Vigilancia Tecnológica			
Variables		Preguntas	Indicadores
30	Información sobre patentes	¿Cuenta con sistemas de vigilancia tecnológica que le permita conocer de nuevas patentes que se desarrollen en temas relacionados con la sostenibilidad y que sean relevantes para la escuela en sus procesos?	La Escuela de Negocios cuenta con sistemas de vigilancia tecnológicapara conocer las nuevas patentes en relación a los temas de RS y Sostenibilidad. Describir el sistema con el que cuenta la Escuela de Negocios.
31	Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia	¿Cuenta con sistemas de monitoreo que permitan revisar los avances de otras escuelas de negocios en temas relacionados con la sostenibilidad?	Describir las medidas que los directivos de la Escuela de Negocios toman una vez se revisan los resultados arrojados por los sistemas de monitoreo respecto a los avances que se identifican en otras Escuelas de Negocios
32	Información sobre las líneas de investigación y tecnologías emergentes	¿Cuenta con acceso a bases de datos que tienen información en temas relacionados con la sostenibilidad?	Nº de bases de datos sobre líneas de investigación relacionados con la sostenibilidad
33	Conocimiento de posibles asociaciones con empresas para I + D	¿Cuenta con una base de datos de empresas y entidades que realizan investigación en temas de sostenibilidad?	Nº de instituciones que realizan investigación en temas de sostenibilidad Nº de instituciones con las cuáles son interesantes para asociarse Nº de instituciones con las cuáles trabajan como aliados
34	Localización de tecnologías sobre las que solicita licencias	¿Cuenta con bases de datos que le permitan conocer licenciamiento de productos de utilidad para el desarrollo de actividades de I+D en sostenibilidad?	Nº de licencias tecnológicas que permiten desarrollar la I+D sobre sostenibilidad

Anexo C. Diagnóstico PRME-Capital Relacional

ANEXO C

CAPITAL RELACIONAL - Principio 5: Alianzas y Principio 6: Diálogo

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS
PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION**

Elemento: Capital Negocio (CN) - Relaciones con clientes		
Variables	Preguntas	Indicadores
1 Base de clientes relevantes	¿Cuenta con una base segmentada de potenciales estudiantes interesados en programas y/o cursos académicos en temas de gestión que incluyan la responsabilidad social y sostenibilidad?	Periodicidad de la actualización de la base de datos de individuos y entidades interesados en temas de sostenibilidad y RSE. Incremento del número de estudiantes estudiando programas y/o cursos en temas de responsabilidad social y sostenibilidad
2 Lealtad de clientes	¿Tiene canales de comunicación que le permitan conocer los nuevos desafíos que enfrentan los egresados en temas relacionados con responsabilidad social y la sostenibilidad en las organizaciones a las que pertenecen para ofrecerles programas y/o actividades complementarias?	Describe los tipos de canales de comunicación dedicados a la interacción con los egresados de la Escuela de Negocios Frecuencia de uso de éstos canales de comunicación N° de canales de comunicación dedicados a la interacción con los egresados de la Escuela de Negocios
3 Satisfacción del cliente	¿Cuenta con mecanismos para medir la satisfacción de los egresados con relación a su capacidad para atender los temas de responsabilidad social y sostenibilidad en las organizaciones a las que pertenecen, a partir de la formación impartida por la Escuela?	Tasa de mejora del índice de satisfacción de los egresados para atender los temas de responsabilidad social y sostenibilidad que fueron formados por la Escuela de Negocios
4 Procesos de relación con clientes	¿Cuenta con canales de comunicación para mantener relaciones de largo plazo con egresados de la Escuela de Negocios que se desempeñen como líderes responsables en diferentes organizaciones?	N° de sugerencias anuales de los egresados para la mejora de los programas académicos de responsabilidad social global y sostenibilidad
5 Red de distribución	¿Se ejecutan acciones de promoción, lanzamientos, ferias y/o eventos en los cuales se promuevan programas y/o cursos académicos que atienden los temas de responsabilidad social y sostenibilidad?	N° de eventos que impulsan los programas y/o cursos académicos que promuevan los temas de responsabilidad social y sostenibilidad

Elemento: Capital Negocio (CN) - Relaciones con proveedores		
Variables	Preguntas	Indicadores
6 Formalización de la relación con proveedores	¿Cuenta con contratos y/o acuerdos de cooperación con proveedores que trabajen en conjunto con la Escuela de Negocios para el fortalecimiento de proyectos de responsabilidad	N° de acuerdos y/o proyectos conjuntos con proveedores que permitan el fortalecimiento de temas de responsabilidad social y sostenibilidad

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

		social y sostenibilidad?	
7	Soporte tecnológico	¿Cuenta con mecanismos de apoyo tecnológico con los proveedores vinculados, para ofrecer un buen servicio a los estudiantes en las herramientas o plataformas tecnológicas?	Nº de herramientas o plataformas tecnológicas conjuntas
8	Personalización de productos y servicios	¿Cuenta con mecanismos de verificación de calidad de productos y servicios ofrecidos por los proveedores, para que estos sean adecuados a las necesidades de promoción de programas y/o cursos de responsabilidad social y sostenibilidad dirigidos a sus grupos de interés?	Nº de productos adquiridos por la Escuela de Negocios para la promoción de los programas y/o cursos de responsabilidad social y sostenibilidad Nº de servicios adquiridos por la Escuela de Negocios para la promoción de los programas y/o cursos de responsabilidad social y sostenibilidad
9	Capacidad de respuesta del proveedor	¿Se ejecutan iniciativas para que el proveedor tenga la oportunidad de innovar sobre los productos y servicios que son adaptados a las necesidades de la Escuela de Negocios y que éstos logren alto impacto en los grupos de interés?	Nº de propuestas innovadoras del proveedor para lograr impactar a los grupos de interés Nº de planes de acción generados por eventos de incumplimiento de las cláusulas de RS y Sostenibilidad que ha incumplido el proveedor
Elemento: Capital Negocio (CN) - Relaciones con accionistas instituciones e inversores			
Variables		Preguntas	Indicadores
10	Relaciones con los accionistas e inversores institucionales	¿Organiza eventos que permitan presentar resultados de avances en la gestión de PRME a los altos directivos de la Escuela de Negocios?	Nº de eventos realizados en el año para presentar resultados de PRME a los altos directivos
11	Relaciones con instituciones del mercado	¿Recibe recomendaciones de Naciones Unidas para mejorar la gestión y desarrollo de los PRME?	Nº de recomendaciones que fueron acogidas e implementadas enviadas por Naciones Unidas para la mejora de la gestión de los PRME. Nº de recomendaciones en proceso de implementación enviadas por Naciones Unidas para la mejora de la gestión de los PRME.
12	Relaciones de participación empresarial	¿Organiza eventos para compartir experiencias con el sector empresarial y así conocer los retos a los que se enfrentan los líderes empresariales? ¿La Escuela de Negocios desarrolla proyectos de investigación aplicada para dar solución a retos del sector empresarial?	Nº de eventos realizados en el año Nº de líderes empresariales Nº de sectores económicos participantes en los eventos Nº de proyectos en curso

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

Elemento: Capital Negocio (CN) - Relaciones con aliados		
Variables	Preguntas	Indicadores
13 Base de aliados	¿Cuenta con alguna alianza entre la Escuela de Negocios con el sector privado y/o instituciones gubernamentales adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas para conocer sus avances y futuros retos en educación?	Nº de alianzas con entidades del sector privado adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas Nº de alianzas con entidades gubernamentales adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas
14 Solidez de las alianzas	¿Cuenta con un grupo interdisciplinario al interior de la Escuela, que trabaje en colaboración con el sector privado y/o instituciones gubernamentales adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas?	Nº de grupos de trabajo en colaboración Nº de funcionarios del personal docente y administrativo dedicado a las alianzas
15 Beneficios de las alianzas	¿Cuenta con mecanismos de conocimiento sobre las ventajas y rentabilidad de los programas de responsabilidad social global y la sostenibilidad que trabaja en conjunto con las alianzas entre Escuelas de Negocio?	Descripción de alianzas que tiene la Escuela de Negocios en lo que se refiere a los aprendizajes, logros y dificultades con la Gestión del Conocimiento Nº de programas de formación en responsabilidad social global y la sostenibilidad que trabajan entre Escuelas de Negocio adheridas a los PRME
Elemento: Capital Negocio (CN) - Relaciones con competidores		
Variables	Preguntas	Indicadores
16 Conocimiento de competidores	¿Cuenta con información sobre cómo gestionan los PRME en las Escuelas de Negocios que se encuentran adheridas a éstos principios?	Nº de personas dedicadas al análisis de otras Escuelas de Negocio adheridas a los PRME/Total personal docente Nº de personas dedicadas al análisis de otras Escuelas de Negocio adheridas a los PRME/Total personal administrativo
17 Procesos de relación con competidores	¿Existen acuerdos de cooperación entre las Escuelas de Negocios adheridas a los PRME para enfrentar los futuros retos de educación responsable?	Nº de acuerdos de cooperación entre Escuelas de Negocios adheridas al PRME
Elemento: Capital Negocio (CN) - Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad		
Variables	Preguntas	Indicadores
18 Relación con instituciones de calidad	¿Implementa algún modelo de gestión de la calidad que tenga un enfoque sostenible?	Relación de modelo de gestión de calidad implementado.
19 Certificaciones y sistemas de calidad	¿Cuenta con reconocimientos o sellos que certifiquen la calidad	Nº de reconocimientos o sellos de certificación de calidad en

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

	de la escuela con relación a los temas de responsabilidad social y sostenibilidad?	temas de RS y sostenibilidad
--	--	------------------------------

Elemento: Capital Negocio (CN) - Relaciones con empleados		
Variables	Preguntas	Indicadores
20 Antigüedad y fidelización del empleado	¿Tiene mecanismos de atracción y retención del cuerpo docente y administrativo que asume los temas relacionados con sostenibilidad en la Escuela?	<p>Descripción de actividades de promoción o formación del cuerpo docente que asume los temas relacionados con la sostenibilidad en la Escuela de Negocios</p> <p>Nº de actividades de promoción o formación del cuerpo docente que asume los temas relacionados con la sostenibilidad en la Escuela de Negocios</p> <p>Nº de actividades de promoción o formación del cuerpo administrativo que asume los temas relacionados con la sostenibilidad en la Escuela de Negocios</p> <p>Valor total de los reconocimientos especiales creados para los docentes o administrativos que trabajan en el área.</p>
21 Satisfacción del empleado	¿Mide el grado de satisfacción del personal docente y/o administrativo con relación a las actividades que realiza en temas de responsabilidad social y sostenibilidad en la Escuela de Negocios?	Relación de modelo de medición de la satisfacción y resultados.
22 Procesos de relación con empleados	¿Cuenta con canales de comunicación que le permita mantener contacto directo con el personal docente /administrativo relacionado con los temas de sostenibilidad?	<p>Descripción de canales de comunicación de contacto con el personal docente y/o administrativo</p> <p>Periodicidad de este tipo de encuentros</p> <p>Nº de sugerencias, quejas, reclamos o ideas que llegan a través de éstos canales</p> <p>Nº de sugerencias o ideas que han sido abordados, gestionados y solucionados</p>
23 Portal del empleado	¿Tiene el personal docente y/o administrativo acceso a los diferentes documentos, productos, servicios relacionados con los temas de sostenibilidad?	Nº de visitas al portal del personal docente que accede a los diferentes documentos, productos, servicios relacionados con los temas de sostenibilidad

MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION

			Nº de visitas al portal del personal administrativo que accede a los diferentes documentos, productos, servicios relacionados con los temas de sostenibilidad
Elemento: Capital Social (CS) - Relaciones con las administraciones públicas			
	Variables	Preguntas	Indicadores
24	Colaboración con las administraciones públicas	¿Conoce la Escuela, los proyectos y programas relacionados con temas de responsabilidad social y sostenibilidad de las administraciones públicas y participa en ellos?	Nº de proyectos y/o programas relacionados con temas de responsabilidad social y sostenibilidad en donde la Escuela de Negocios se ha relacionado o ha participado con las administraciones públicas
25	Participación en la gestión pública	¿Presta servicios y recursos para hacer efectiva la política de sostenibilidad de la administración pública?	Nº de servicios prestados por parte de la Escuela de Negocios para hacer efectiva la política de sostenibilidad de la administración pública Nº de eventos, actividades o espacios en los que ha participado la Escuela para fomentar una mayor consciencia sobre temas de responsabilidad social y sostenibilidad en la administración pública.

Elemento: Capital Social (CS) - Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa			
	Variables	Preguntas	Indicadores
26	Notoriedad de marca	¿Es reconocida y aceptada la marca de la Escuela de Negocios como líder en temas de sostenibilidad?	Nº de reconocimientos como líder en temas de sostenibilidad
27	Relaciones con medios de comunicación	¿Se mantienen relaciones constantes con los medios de comunicación en la promoción de los temas de sostenibilidad?	Nº de canales de comunicación en los cuales se promueven los temas de sostenibilidad Relación de artículos y documentos en los que se ha referenciado a la escuela.

Elemento: Capital Social (CS) - Relaciones con la defensa del medio ambiente			
	Variables	Preguntas	Indicadores
28	Relaciones con las instituciones de defesa medioambiental	¿Se tienen relaciones con instituciones de defensa del medioambiente?	Nº de instituciones con las que se tienen relación en defensa con el medioambiente o actividades, proyectos que se llevan a cabo en conjunto con instituciones de defensa medioambiental.
29	Códigos y certificaciones medioambientales	¿Se cuenta con códigos de normas internas relacionadas con el medio ambiente y se tienen sellos que así lo certifiquen?	Nº de certificaciones medioambientales (descripción de cada una de ellas)

**MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS
PARA LA EDUCACION RESPONSABLE EN GESTION**

			(N° de sellos medioambientales (descripción de cada uno de ellos)
Elemento: Capital Social (CS) - Relaciones sociales			
Variables		Preguntas	Indicadores
30	Relaciones con las organizaciones sindicales	¿Se tiene relación con algún cuerpo de orden sindical al interior de la Escuela de Negocios?	Descripción y N° de mecanismos para dar cumplimiento al derecho de libertad sindical y negociación colectiva % porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos o que hacen parte de un sindicato. Acuerdos formales con las organizaciones sindicales que se relacionan con temas de sostenibilidad y responsabilidad social.
31	Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo	¿La Escuela de Negocios cuenta con alguna alianza con instituciones del mercado laboral, para el reclutamiento de personas que tengan conocimientos en responsabilidad social y sostenibilidad y así desempeñarse como docente o funcionario administrativo en la Escuela?	N° de instituciones del mercado laboral con las que se tienen alianzas para el reclutamiento de personal
Elemento: Capital Social (CS) - Reputación corporativa			
Variables		Preguntas	Indicadores
32	Códigos de conducta organizativa	¿La Escuela de Negocios cuenta con algún mecanismo de seguimiento de adopción de códigos de conducta establecidos por la Escuela al personal docente y administrativo?	N° de casos que se han presentado en temas de incumplimiento del código de conducta establecidos por la Escuela
33	Código de gobierno de la empresa	¿La Escuela de Negocios cuenta con un Código de Buen Gobierno?	Antigüedad del Código de Buen Gobierno N° de comunicaciones anuales sobre cambios del Código de Buen Gobierno de la Escuela de Negocios N° de capacitaciones sobre el Código de gobierno de la Escuela de Negocios para el personal docente y administrativo N° de casos que se han presentado en temas de incumplimiento del código de gobierno establecidos por la Escuela
34	Acción Social	¿La Escuela de Negocios cuenta con acuerdos de colaboración con instituciones (ONG´s, Fundaciones, etc.) o centros de investigación?	N° de acuerdos de colaboración con instituciones del tercer sector (ONG´s, Fundaciones, etc.) o centros de investigación