



UNIVERSIDAD ESTATAL A
DISTANCIA

Sistema de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios

Trabajo final de graduación

Artículo: “Entendiendo la responsabilidad social en
instituciones públicas. Experiencias del Banco Nacional de
Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia”

Giovanni Arturo Sibaja Fernández
Carlos Mora Campos

Tutora:
MBA. Ana María Murillo

Marzo, 2009

Índice

Resumen	4
Introducción.....	5
1. Responsabilidad social	7
1.1 Hacia la responsabilidad social de las organizaciones.....	11
1.2 Evolución del concepto	14
2. Responsabilidad social en Costa Rica.....	19
2.1 La Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED)	20
2.2 Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI)	23
3. Responsabilidad social en el sector público.....	25
Banco Nacional de Costa Rica	27
3.1.1 Misión.....	27
3.1.2 Visión.....	28
3.1.3 Un breve repaso de la historia del Banco Nacional	28
3.1.4 Responsabilidad social en el Banco Nacional	31
3.1.5 La incorporación a la AED.....	35
3.1.6 El proceso de autoevaluación	37
3.1.7 Algunas limitaciones	39
3.1.8 Responsabilidad social a lo interno.....	40
3.1.8.1 Proveedores	40
3.1.8.2 Colaboradores.....	41
4. Universidad Estatal a Distancia	42
4.1 Misión de la UNED	44
4.2 Historia	46

4.3 Responsabilidad social de la Universidad Estatal a Distancia	50
4.3.1 Recursos Humanos.....	52
4.3.2 La comunidad	58
4.3.3 El medio ambiente	62
4.3.4 Proveedores	64
4.3.5 Transparencia y valores impulsores de la UNED.....	65
5. A manera de conclusión.....	66
6. Recomendaciones	70
6.1 Banco Nacional	70
6.2 Universidad Estatal a Distancia	71
7. Glosario de siglas utilizadas	73
8. Referencias.....	74
9. Bibliografía	75

Resumen

La responsabilidad social constituye un nuevo enfoque de gestión empresarial, mediante el cual las organizaciones buscan orientar sus actividades y definir estrategias que incorporen aspectos ambientales y sociales, manteniendo así un adecuado balance con criterios económicos, en procura de su propia sostenibilidad y el desarrollo sostenible de la región donde opera. (CEGESTI. 2006: p. 1). Las empresas que utilizan este concepto, generalmente del sector privado, lo hacen en función de los beneficios que esperan obtener, entre los que se cuentan: mejora de la imagen, incremento de las ventas, mejora de la satisfacción laboral y mayor lealtad de los clientes. Al fin y al cabo, la responsabilidad social como una filosofía administrativa, también busca la diferenciación y obtención de una ventaja competitiva para la empresa, como un sello distintivo para sobresalir de la competencia y lograr la lealtad de los consumidores.

El presente documento hará referencia al acercamiento e interpretación de las acciones de dos instituciones públicas que se esfuerzan por adoptar programas y estrategias para afectar positivamente la sociedad costarricense, la misma sociedad que justificó su nacimiento, hace ya varias décadas. Se ha seleccionado el Banco Nacional porque, además de ser el lugar de trabajo de uno de los autores, es la única institución financiera estatal que, a la fecha, está desarrollando un programa de responsabilidad social. En cuanto a la UNED, se seleccionó por ser el lugar de trabajo del otro autor y por ser una entidad educativa creada con un enfoque social muy marcado.

Por un lado, se describirá el proceso que está iniciando el Banco Nacional en cuanto a la implementación de acciones tendientes a instaurar una actitud socialmente responsable en todos los niveles de su organización y de cómo, gracias al apoyo principalmente de la gerencia general, está logrando importantes avances en esta materia, a partir de la creación de una Dirección de

Responsabilidad Institucional. Esta dirección pretende validar y garantizar el cumplimiento de su planeamiento estratégico en este campo. Por otra parte, se describirá la gestión de la Universidad Estatal a Distancia, institución que a pesar de no contar con programas directamente relacionados con la teoría de responsabilidad social, tal y como se leerá en su momento, posee un alcance social muy amplio e inclusivo. Esto hace que se la pueda considerar como un instrumento social del país, que contribuye verdaderamente a democratizar el conocimiento y desarrollar a las personas, fundamentalmente, de los estratos más vulnerables y humildes de la sociedad, al permitir que muchos puedan mejorar sustancialmente sus condiciones de vida.

Se espera que con esta propuesta el lector cuente con conceptos más claros acerca de un tema cada vez más comentado en el ámbito empresarial, sin duda muy influyente en las decisiones tomadas por sus dirigentes.

Introducción

Actualmente, en el mundo de los negocios se libra una guerra por atraer y conservar a los consumidores. Este ambiente competitivo ha llevado a las empresas hacia la diferenciación de sus productos y servicios, en función de aquello que sus clientes consideran importante. A su vez los consumidores, como parte de una humanidad cada vez más preocupada por su futuro, han comenzado a cuestionarse hasta qué punto las empresas son responsables de algunas de las situaciones que afectan su entorno. Esto ha llevado a la concepción de que la función de las empresas e instituciones, no solamente debe concentrarse en la generación de empleos y elaboración de productos o prestación servicios de buena calidad, sino también en la obligación de resarcir a la comunidad por la utilización de recursos de la colectividad, los cuales le permitieron obtener beneficios para sus socios.

En este artículo se introducen algunos conceptos relacionados con la teoría de responsabilidad social en las organizaciones, vinculados a las acciones que estas realizan en favor de la sociedad donde se desempeñan. Luego se exponen las experiencias de dos instituciones públicas, a saber, el Banco Nacional y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), lugares de trabajo de los autores, en aspectos que pueden relacionarse con las actividades de connotación socialmente responsable. Esta exposición ilustra los esfuerzos y gestiones de ambas instituciones. Como se verá más adelante, por una parte está el Banco Nacional, claramente orientado por los lineamientos más actuales de la responsabilidad social y por la otra, la UNED, cuya razón de ser, validada por su accionar, demuestran una orientación evidentemente social. Un análisis final, comparando la teoría relacionada con lo expuesto para cada institución, pretende demostrar cómo ambas instituciones, con diferentes formas de actuar, se convierten en ejemplos de entidades socialmente responsables.

La justificación para emprender la tarea investigativa y redactar el presente documento, surge de la curiosidad académica de preguntarse si las instituciones mencionadas, dada su naturaleza estatal, tienen implícita la responsabilidad social desde su creación. También interesa saber si han establecido y llevado a cabo programas formales en este campo y si dichos programas involucran todos o la mayoría de aspectos que la teoría existente propone, en relación con este tema. Además es motivo de interés identificar algunas de las dificultades que enfrentan estas instituciones, para poner en práctica estrategias y acciones de gestión empresarial que le conduzcan a convertirse en entidades socialmente responsables.

Para lograr lo anterior, se realizó una investigación bibliográfica acerca de la teoría relacionada con el tema de la responsabilidad social de las empresas y luego se estudiaron los casos de las dos instituciones anotadas. La información recopilada, aparte de los textos escritos, tiene su origen en datos suministrados

por los señores Margarita Murillo y Maximiliano Alvarado, ejecutiva y director de la Dirección de Responsabilidad Institucional y del Banco Nacional, respectivamente y Luis Paulino Vargas Solís, investigador del Centro de Investigación y Evaluación Institucional de la UNED. ⁽¹⁾

El presente artículo es de carácter descriptivo cualitativo y su estructura va de lo general a lo particular, por lo que inicia con la exposición de la teoría que sustenta la responsabilidad social; aquí se introducen, como base para lo que se analizará posteriormente, los conceptos expuestos por diferentes autores, entre ellos, Leonardo Schvarstein (en su libro *La inteligencia social de las organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*, 2003), en cuanto a la responsabilidad inherente a las empresas; Stephen P. Robbins y Mary Coulter, (en el libro *Administración* 2005), con su propuesta de definición de responsabilidad social, así como las etapas en las que una institución o empresa se pueden encontrar en un determinado momento, para finalmente capturar, en la posición teórica de Mallen Baker, las ideas que recogen las diferentes posturas y plantean un marco teórico que adecuado para los fines de este documento. Prosigue el texto con una reseña acerca de la responsabilidad social en Costa Rica, específicamente en el sector público, lo que resulta necesario para entender el contexto de la investigación. Seguidamente, se analizan las experiencias de cada una de las dos instituciones estudiadas, reconociendo las diferencias sustanciales, en cuanto a la naturaleza de sus funciones y al manejo que han dado al tema. Este análisis se realiza tomando en consideración los elementos involucrados en la responsabilidad social, para finalmente anotar algunas conclusiones a las que se ha llegado con la investigación.

1. Responsabilidad social

Como se mencionó anteriormente, el tema de este artículo es la responsabilidad social en las instituciones públicas de Costa Rica, específicamente el Banco Nacional de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia. Este enfoque de la

gestión empresarial se originó en los Estados Unidos al final de la década de los cincuentas e inicios de la década siguiente. Así, el término original en inglés puede tener dos acepciones al traducirlo: Uno es *responsability*, que se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable y el otro es *accountability*, el cual alude a la rendición de cuentas que se debe hacer ante un tercero, porque existe una obligación o compromiso asumido. El término *responsability* involucra el juzgarse a sí mismo en relación con los propios ideales y conciencia.

Según Leonardo Schvarstein (2003, p. 47), la aplicación del término *responsability* se puede dar en forma disyuntiva, ya que una persona puede sentirse internamente responsable (*responsability*) por ayudar a un amigo en un momento difícil, sin que el amigo ni nadie lo exijan, o bien esa persona podría tener que rendir cuentas por una deuda que contrajo por circunstancias ajenas a su control y contrarias a su voluntad, sin sentirse responsable por saldarla. Según el autor:

...ambos términos son las dos caras de una misma moneda, una que pone de relieve la dimensión interna del concepto y la otra su dimensión externa. Yo me siento responsable por la salud de mis hijos, y también el Estado me hace responsable por ello. Debo rendir cuentas y puedo ser sancionado si no cumplo con tal obligación. Es una 'responsabilidad exigible' que es la manera de traducir *accountability*, a falta de un solo término que corresponda. (p. 48)

El término social, por su parte, se refiere a una característica de las relaciones humanas, la de la mutua interdependencia. Los seres humanos somos seres sociales; sin embargo, cuando esta característica sobrepasa la mera convivencia y se piensa, por ejemplo en bien social, el término se amplía a las prácticas que promueven la satisfacción de algunas necesidades de los miembros de una comunidad, basadas en el principio de solidaridad.

Con base en lo dicho, cuando en una empresa se habla de responsabilidad social, se debe distinguir entre la responsabilidad interna (la que la propia organización "siente" hacia sus integrantes y los miembros de la comunidad

donde desarrolla sus actividades) de aquella que se le exige y por la cual debe rendir cuentas ante una autoridad que tiene el poder para exigir su cumplimiento.

Se tiene entonces que las empresas podrían estar (y de hecho lo están) sujetas al cumplimiento de regulaciones y normas, en cuyo caso el cumplimiento es una responsabilidad exigible. La empresa podría cumplir o no cumplir con las normas; pero deberá rendir cuentas por la omisión, ante el ente correspondiente. Cuando la empresa cumple con las normas de responsabilidad social obligatorias está actuando en una forma moralmente correcta, dado que está cumpliendo con lo que la ley le exige. Una empresa podría ser, además, socialmente responsable en aspectos y alcances que la ley no le exige, en cuyo caso se estaría hablando de la conducta ética de la empresa, ya que estaría realizando acciones socialmente responsables por elección y no por obligación. El hecho de trascender aquello que se espera de una empresa u organización, constituye la esencia de la responsabilidad social que nace de lo interno y supera lo que le es exigido desde fuera.

Schvarstein (p. 50) utiliza como base los tipos de responsabilidad citados para establecer una caracterización de organizaciones. Así, existen las “organizaciones sujeto”, que serían aquellas capaces de elegir sobre los asuntos por los cuales se siente responsable y también sobre los que le son exigibles, en contraposición con aquellas que se limitan a cumplir en forma reactiva con los requerimientos externos que se le imponen (“organizaciones objeto”). Las organizaciones sujeto son capaces de establecer sus propias coherencias internas, en tanto que las organizaciones objeto están atravesadas por los modelos de la hegemonía de la sociedad en la que existe.

Los conceptos planteados por Schvarstein se pueden visualizar mejor mediante el cuadro siguiente:

Cuadro 1

Diferencias entre empresas desde la perspectiva de responsabilidad

Responsabilidad	Origen	Conducta	Predominio	Organización
Exigible	Obligación	Moral	Atravesamiento	Objeto
“Interna”	Elección	Ética	Transversalidad	Sujeto

Fuente: Schvarstein, p. 51.

Se requiere ser una organización sujeto para orientarse hacia la satisfacción simultánea de los aspectos económicos y sociales, promoviendo el desarrollo individual y el bien común. Esto solo es posible si existe en la organización una voluntad política firme para realizarlo, la voluntad que hace referencia al gobierno de las organizaciones (Schvarstein, p. 51).

Ahora bien, se debe tener muy claro que una organización es un ente jurídico y, por consiguiente, quienes realizan las acciones y manifiestan las conductas relacionadas con la responsabilidad social son las personas que en ella laboran y las que la dirigen. Lo que estas personas decidan y realicen será lo que permita determinar el grado de compromiso con los lineamientos establecidos.

Así, habrá personas que actúen por propia convicción y otras que lo hagan por obligación y cuando se hable de responsabilidad social, de moral y de ética, en realidad se estará hablando de la moral y de la ética de las personas que componen la empresa. En este aspecto tiene gran importancia la cultura organizacional de la empresa, cuyos lineamientos básicos están contenidos en la visión, misión y valores internos y que sirven de directriz para la actuación de todos y cada uno de sus miembros.

Dependiendo de los valores que rijan la organización, de la comunicación y vivencia de la misión y visión, conjuntamente con las relaciones existentes entre los dirigentes y los colaboradores, la respuesta hacia una situación determinada podría variar. De hecho, para autores como Robbins y Coulter, tanto la

responsabilidad social como la ética son reacciones a los cambios del entorno y sufren la influencia de la cultura organizativa. (2005, p. 100). Las decisiones que los gerentes toman sobre las relaciones con los empleados, la calidad y seguridad de los productos a producir, fijación de precios, conservación de los recursos, entre otros, entrañan una dimensión de responsabilidad social.

Considerando lo anotado en párrafos anteriores, se coincide con la afirmación de Schvarstein, cuando dice que: "...una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad" (p. 51).

Con este panorama general acerca del papel de la responsabilidad social en las empresas, a continuación se presenta, teóricamente, la forma en que puede ser asumida por las organizaciones; la cual, como se verá, plantea dos extremos, para proseguir con una reseña evolutiva de este moderno concepto. Todo esto tiene como finalidad establecer las bases para exponer una definición que recoja la esencia y verdadero valor de la responsabilidad social en las organizaciones, para relacionarla luego con las gestiones y experiencias de las dos instituciones analizadas en el presente documento.

1.1 Hacia la responsabilidad social de las organizaciones

Anteriormente se trataron aspectos relacionados con la empresa socialmente responsable, así como otros elementos básicos para entender la responsabilidad social. Sin embargo, aún no se tiene una definición que pueda servir de base para el propósito de este artículo. Es por eso que, a continuación, se va a tratar de encontrar una definición que satisfaga la perspectiva del tema, pasando primero por un esquema conceptual y una reseña de la evolución de la responsabilidad social.

de los accionistas, al tiempo que obedece leyes y normas. En la etapa dos, los gerentes extienden sus responsabilidades a los empleados. En esta etapa, los gerentes no solo se ocupan de los accionistas, sino que extienden sus responsabilidades a los empleados y, por lo tanto, realizan las acciones necesarias para atraer, conservar y motivar los buenos empleados. Esto lo logran mediante mejoras en las condiciones de trabajo y en superar las exigencias a la reglamentación existente, en materia laboral.

En la siguiente etapa, los gerentes continúan ampliando sus responsabilidades con la sociedad, esta vez incluyendo a los clientes y proveedores. Esto lo logran por medio de precios justos, productos y servicios de calidad, buenas relaciones con los proveedores. La idea que manejan es que, en la medida que se superen las expectativas de los otros interesados, la organización va a obtener las utilidades esperadas por los accionistas.

La cuarta y última etapa, representa la mayor manifestación del concepto socioeconómico. Esta etapa se caracteriza por un compromiso de la empresa con toda la sociedad. El gerente concibe la empresa como un ente público y por lo tanto comprometido con el bienestar de la sociedad, por lo tanto promueve la justicia social, se preocupa por la conservación del ambiente y respalda las actividades sociales y culturales. Es en esta etapa donde se ubica la concepción socioeconómica más fuerte y las acciones realizadas podrían incluso restar las utilidades de la empresa.

Cuando los autores describen estas etapas se refieren a empresas privadas. Sin embargo, ya en la cuarta etapa se puede afirmar que se está ante la visión de responsabilidad social, desde la perspectiva de bienestar general de la sociedad; o sea, una visión muy acorde con el objetivo de creación de una empresa o institución pública. En conformidad con lo dicho en párrafos anteriores, este esfuerzo de las organizaciones que supera lo que se presume de ellas, realizado

en esta cuarta etapa, constituye para los efectos de este documento, la dimensión más exacta de la responsabilidad social. Podría afirmarse que en esta etapa, la máxima alcanzable por una empresa privada, para los autores, se ubicaría la base de una empresa pública. Se afirma esto por cuanto la empresa pública nace con el fin de servir a la sociedad, tal y como se verá más adelante, con las instituciones que se analizan.

La teoría expuesta hasta aquí permite tener una visión general de varios elementos que intervienen en la dinámica de las empresas y que delimitan su accionar, en relación con su papel en la sociedad. A continuación se presenta una reseña de la evolución del concepto, para llegar a la definición que se utilizará en este documento.

1.2 Evolución del concepto

El concepto de responsabilidad social es relativamente nuevo, pero la historia registra acciones concretas de empresarios con un alto espíritu de responsabilidad social, al menos con sus colaboradores. Fue así como algunos empresarios, inspirados en la justicia social, en una primera etapa tuvieron la iniciativa de materializar acciones o proyectos que brindaran beneficios adicionales a sus colaboradores y a las personas que formaban parte del entorno, donde sus empresas desarrollaban sus actividades empresariales.

Un grupo importante de esos mismos empresarios, comprendieron después que el éxito futuro de sus actividades lucrativas estaba en función del desarrollo de la sociedad a la cual atendían y que precisamente ese desarrollo iba a presentarles las oportunidades de negocios del mañana. Así, la visión filantrópica inicial evolucionó hacia un modelo de apoyo para esos mismos grupos sociales, pero con un alto contenido de capacitación, asesoría, asistencia técnica y recursos financieros para fomentar el espíritu empresarial. Lo anterior permitió que alcanzaran su independencia de ingresos y aumentara su nivel de autoestima,

con lo cual se logró que una importante cantidad de grupos marginados se reencontraran con el modelo político y creyeran en una sociedad solidaria.

Posteriormente la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) lanzó, en 1976, sus recomendaciones sobre los gobiernos de las empresas. El objetivo era asegurar que las operaciones de las empresas estuvieran en armonía con las políticas de los gobiernos, así como fortalecer la base de la confianza mutua entre el sector privado y las sociedades donde operan. En el mismo año la compañía Shell lanzó sus “principios de negocios” donde identificó los cinco públicos de interés, clave para la empresa: accionistas, clientes, empleados, personas con los cuales la empresa hace negocios y la sociedad.

En 1977, la declaración tripartita de principios relacionados a empresas multinacionales, generada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), incluyó 28 recomendaciones, resultado de un proceso de consultas dirigidas a las compañías y agrupaciones de empleados. En 1986, se funda la “Caux Round Table” por líderes empresariales de Europa, Japón y Estados Unidos. Esta organización focalizó su atención, en años posteriores a su creación, hacia las estrategias para la reducción de las amenazas socio-económicas a la paz y estabilidad internacionales.

Luego vendría lo que se ha llamado la “segunda ola” de la responsabilidad social, la cual se caracterizó por la aparición de principios enfocados hacia tópicos específicos, tales como el ambiente. A partir de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de 1992, se tomó una activa conciencia acerca de los impactos negativos sobre el medio ambiente, producto de la aplicación de políticas inadecuadas, en unos casos, y de la total inexistencia de políticas para conservar al planeta Tierra, en otros.

Sin embargo, el mayor desarrollo del concepto de responsabilidad social, de la forma en que se concibe actualmente, ha tenido su auge hacia el final del siglo XX, a raíz de los escándalos financieros en importantes empresas (Enron, WorldCom, Parmalat, etc.). Las prácticas poco ortodoxas en los procesos de fabricación, con manifiestos incumplimientos de los derechos humanos y laborales, especialmente favorecidos, según algunos autores, por el fenómeno de la globalización, han contribuido al resurgimiento del concepto. Precisamente, a raíz de lo acontecido con las empresas citadas, se establecieron regulaciones, las cuales indican los controles que las organizaciones deben llevar, así como la información que deben publicar, entre otras cosas ⁽³⁾.

Es así como bajo el concepto de responsabilidad social no solo se incluyen aspectos relacionados con la transparencia y los códigos del buen gobierno, sino también otros de naturaleza ética de la empresa, los cuales se basan en la responsabilidad social, el compromiso con el medio ambiente, la protección de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, etc. Estos aspectos implican cambios en la gestión, la estrategia y la organización de las empresas y redundan en su imagen.

La tendencia actual, en cuanto a la gestión de las empresas, es medirlas no solo por su rentabilidad y competitividad en el mercado, lo que aumenta el valor para los accionistas, sino también por su grado de responsabilidad social y su habilidad para conjugar los intereses de todos aquellos agentes relacionados con ella; por ejemplo, de los clientes, mediante la oferta de productos y servicios de calidad a precios competitivos; de los proveedores, pagando precios justos por sus productos y de los empleados, proporcionándoles empleo estable y salario digno, entre otros.

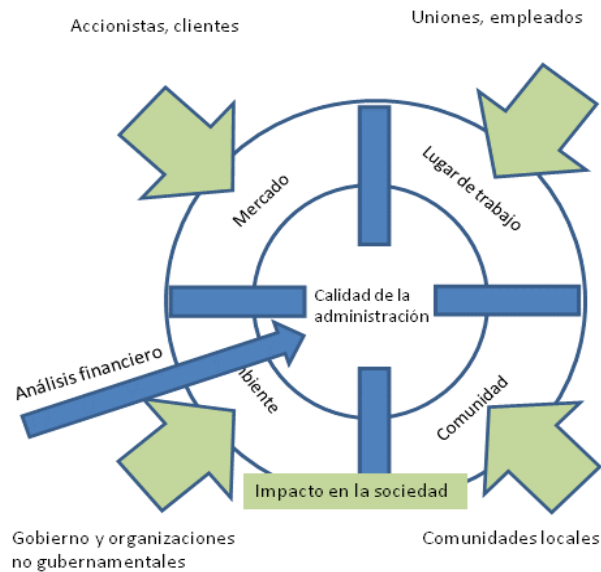
No es objetivo de este artículo, ni es tarea fácil, llegar a una definición universal de responsabilidad social (de hecho existen muchas definiciones); sin embargo,

sí debe quedar claro que la responsabilidad social “pretende lograr un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental, para asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo.” (CEGESTI, 2006).

Así pues, el concepto de responsabilidad social ha evolucionado desde la concepción altruista (que dicho sea de paso todavía persiste en la mente de muchas personas), hasta llegar a ser una forma de hacer negocios enfocada a la identificación de estrategias y prácticas que garanticen la sostenibilidad de la empresa u organización, en el largo plazo.

Mallen Baker (2008) propone una definición que encierra la esencia de la responsabilidad social. Su propuesta es la siguiente: “Responsabilidad social trata de la forma en que las compañías administran los procesos de sus negocios para producir un impacto general positivo en la sociedad”. Esta definición tiene la ventaja de ser corta y hace referencia a dos dimensiones de la responsabilidad social, la interna, hacia adentro de la empresa: “los procesos de sus negocios” y externa, hacia la sociedad donde desarrolla sus actividades: “impacto general positivo en la sociedad”. Si bien es cierto, esta definición se refiere a compañías que se desempeñan en la esfera privada, los elementos que involucra (y que se pueden apreciar en la figura número uno) se encuentran también en el ámbito de las instituciones públicas. Tal es el caso de la relación con los empleados, los clientes (estudiantes para el caso de la UNED), el medio ambiente, el mercado y la comunidad, entre otros.

Figura 1
Elementos involucrados en la responsabilidad social



Fuente. Diseño propio con base en traducción del esquema presentado por Mallen Baker (2008)

Las compañías necesitan responder por dos aspectos en sus operaciones: la calidad de su administración, en términos de recurso humano y procesos (representado por el círculo interno) y la naturaleza e impacto en varias áreas de la sociedad.

Las partes interesadas (comunidades locales, gobierno y organizaciones no gubernamentales, empleados y asociaciones, acciones y clientes) están mostrando, cada día más, gran interés en la actividad de la compañía. La mayoría mira al círculo externo, que incluye lo que la empresa efectivamente ha hecho, bueno o malo, en términos de sus productos o servicios, de su impacto en el ambiente y en las comunidades donde se desenvuelve. También la forma en que trata su fuerza de trabajo. Además de estas partes interesadas están los analistas financieros, quienes ponen el acento en la calidad de la administración, como un indicador de comportamientos futuros similares.

Como se aprecia en lo expuesto hasta aquí, la responsabilidad social constituye un compromiso de los administradores de las diferentes entidades por incorporar

en su gestión acciones que incluyan aportes sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su gestión de negocios. Compromiso que puede ser inherente a la naturaleza de la empresa o institución o bien que surja de una preocupación por exceder lo que la sociedad le exige. En el siguiente apartado se tratará la responsabilidad social en las organizaciones en Costa Rica y el papel de entidades que han fomentado y continúan impulsando su desarrollo.

2. Responsabilidad social en Costa Rica

Al pensar en la responsabilidad social de las empresas en Costa Rica, por lo general las imágenes que vienen a la mente de los que han vivido más de tres décadas en el siglo XX, son las de los empleados de una empresa pintando la escuela o arreglando pupitres. O bien, la de alguna institución regalando juguetes para la fiesta de fin de año de la escuela o patrocinando algún equipo de fútbol. Hoy en día, estas son acciones que bien se pueden enmarcar dentro de la responsabilidad social de las empresas; pero, como se ha dicho antes, no son las únicas. Es claro, sin embargo, que algunas contribuciones a las comunidades, especialmente en el caso de empresas privadas, se han realizado con la finalidad de lograr presencia de marca.

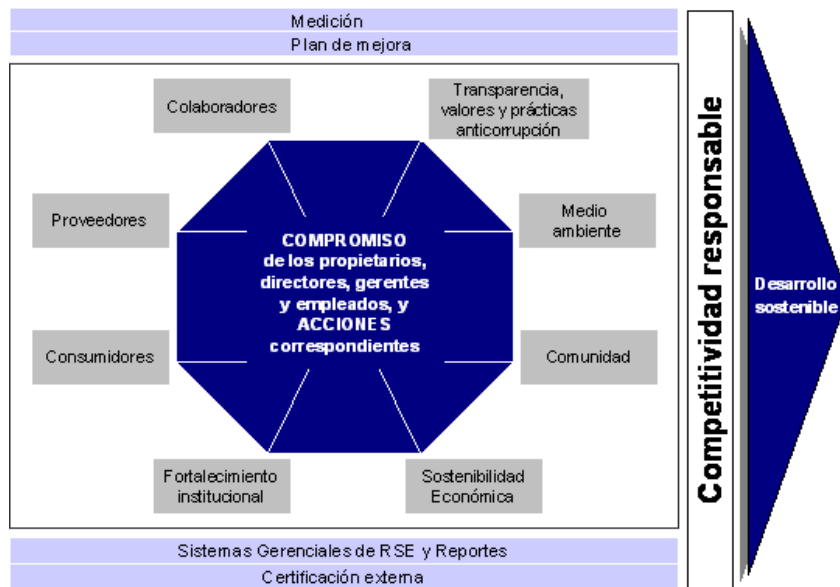
Sin embargo, con el paso del tiempo y la evolución del concepto en el mundo entero, la forma en que se concibe la responsabilidad social ha ido cambiando. Tanto en el mundo, como en Costa Rica, las experiencias y manifestaciones en materia de responsabilidad social han estado relacionadas con la actuación de las empresas privadas. Es importante mencionar lo anterior, para entender el enfoque empresarial que está presente en los modelos generados por las instituciones que se citarán a continuación, específicamente la Asociación de Empresas para el Desarrollo (AED) y el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI), cuyos aportes se presentan seguidamente.

2.1 La Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED)

La Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) es una organización sin fines de lucro que integra y reúne empresas comprometidas con la responsabilidad social en Costa Rica. Actualmente está conformada por 77 empresas privadas y una sola empresa pública: el Banco Nacional. La misión de esta entidad es servir de canal para realizar inversión socialmente responsable y propiciar alianzas entre entes públicos y privados, en temas prioritarios para el desarrollo nacional.

La AED ha desarrollado, con el apoyo de INCAE, un modelo de responsabilidad social para el sector de negocios del país, el cual establece ocho categorías que las empresas, de manera integral, deben intentar cumplir, para alcanzar una conducta socialmente responsable. Estas categorías integradas, se pueden visualizar en la figura adjunta. Además, es importante mencionar que este modelo viene acompañado de una herramienta de auto-evaluación, que permite determinar el grado de cumplimiento alcanzado por las empresas, con respecto a las prácticas de responsabilidad social. Esta herramienta permite identificar las áreas más débiles y oportunidades de mejora que existan, con el objetivo de que quien la aplica pueda dirigir sus esfuerzos y políticas hacia la corrección y mejoramiento de estos desvíos y así mejorar los niveles de desarrollo sostenible y de conducta socialmente responsable.

Figura 2
Gráfico del Modelo de responsabilidad social para Costa Rica



Fuente AED: <http://www.aedcr.com>

El instrumento de autoevaluación propuesto por la AED consta de un cuestionario de aproximadamente 800 preguntas, con las cuales las empresas asociadas, que así lo deseen, pueden autoevaluarse en cuanto a las acciones tendientes a mejorar la posición, en lo referente a la responsabilidad social.

Para la AED (2008), la sociedad costarricense ha definido la responsabilidad social como “el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense, esto mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país”. Esto ha generado que las empresas vislumbren el cuidado de la naturaleza no como una carga más o un gasto, sino como una oportunidad para el negocio, una posibilidad para diferenciarse y ser autosostenible en el mercado. Más aún, como un elemento que promueve el incremento de las probabilidades de vida futura, asociado a la variable calidad.

Según la AED, cuando una empresa adopta el modelo de responsabilidad social, está incorporando prácticas que le traerán grandes beneficios, tales como:

- Se proyecta como pionera en la promoción de un modelo de gestión basado en la responsabilidad social.
- Incrementa la productividad de la fuerza laboral, atrae y retiene colaboradores de calidad.
- Obtiene licencia social para operar y evita crisis que puedan ser provocadas por mostrar una mala conducta en cuanto a la responsabilidad social.
- Incrementa la eficiencia, al utilizar sistemas para lograr un mejor uso de los recursos.
- Fortalece sus relaciones con clientes, proveedores, comunidad y grupos de interés clave para su negocio.
- Promueve la creación de nuevas oportunidades de negocios.
- Atrae nuevas fuentes de inversión y segmentos de mercado.
- Desarrolla una plataforma para la certificación a nivel internacional
- Mejora la reputación y las marcas.
- Genera operaciones más eficientes.
- Mejora el desempeño financiero.

- Incrementa las ventas y la fidelidad del cliente.
- Brinda la oportunidad de apoyar al gobierno y contribuir al fortalecimiento de las instituciones públicas.

Se puede afirmar que el aporte principal de esta asociación, en cuanto a la responsabilidad social, es la creación del modelo antes indicado. Este modelo constituye un estándar para la autoevaluación de las empresas que optan por realizar una gestión socialmente responsable.

En el caso de la entidad referida en el apartado siguiente, tiene un objetivo similar al de la AED; con la diferencia de que la metodología desarrollada para la implementación de la responsabilidad social se enfoca en tres dimensiones: social, ambiental y económica, según se verá a continuación.

2.2 Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI)

Otra organización que ha enfocado sus esfuerzos en fomentar la adopción de estrategias y prácticas de responsabilidad social en Costa Rica es el CEGESTI. Esta institución elaboró, en el año 2006 y como parte del programa “Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente: una estrategia de desarrollo integral sostenible”, el manual para la implementación de la responsabilidad social. Este manual pretende ser una guía práctica para las empresas que buscan tener una competitividad sostenible.

Según el CEGESTI (2006, p. 3), el interés de las empresas en comprometerse con la responsabilidad social es el resultado de una mezcla de razones subjetivas, como la satisfacción personal de los accionistas, dueños de empresas y gerentes al actuar éticamente, y razones objetivas, tales como los beneficios tangibles que las empresas pueden disfrutar.

El CEGESTI considera que, no importa cuál sea la idea o definición de responsabilidad social que se adopte, siempre se referirá al equilibrio entre las tres dimensiones de la sostenibilidad: dimensión social, dimensión ambiental y dimensión económica. La dimensión social se refiere al impacto social, interno y externo. En lo interno, específicamente se enfoca a temas de calidad de vida laboral y bienestar de los empleados y en lo externo se relaciona con el bienestar de la sociedad en general: ética del negocio y responsabilidad por el producto (salud y seguridad del consumidor). (p.5). La dimensión ambiental “procura minimizar el impacto negativo al medio ambiente a través de la gestión ambiental, reducción de desperdicios, eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos y mejora en el diseño del producto para la disminución de su impacto ambiental” (CEGESTI, p. 5). La dimensión económica se relaciona con los intercambios de servicios, productos y capital efectuados entre la empresa y su entorno. Esto incluye a los empleados, los proveedores, los inversionistas, los bancos, los clientes, el sector público y las organizaciones no gubernamentales.

El modelo propuesto por el CEGESTI está orientado a la satisfacción de las diferentes partes interesadas y consta de cuatro componentes principales:

- Desarrollo de un plan estratégico.
- Desarrollo e implementación de planes de acción.
- Monitoreo de los indicadores de sostenibilidad.
- Comunicación.

Sin embargo, la sola definición de lo anterior no es suficiente, ya que, para que la adopción del modelo de responsabilidad social funcione, se requiere llevar a cabo un proceso de administración y mejora continua. Asimismo, si al iniciar el

proyecto no se comunica a todo el personal o no se le involucra, es muy posible que el resultado no sea exitoso.

Con una idea general acerca de las organizaciones que están fomentando la responsabilidad social en las empresas en el país, se tiene la base para determinar la forma en que este sistema de gestión empresarial se aplica en las instituciones de carácter público.

3. Responsabilidad social en el sector público

Ya en el apartado número uno se habló acerca de “organizaciones sujeto” y “organizaciones objeto”, en la caracterización que se hace sobre la forma en que estas asumen sus responsabilidades (Schvarstein, 2003). Como se anotó, las organizaciones objeto son las que se limitan al cumplimiento de regulaciones y normas, o sea, a cumplir con la responsabilidad exigible. Por otra parte, las organizaciones sujeto van más allá y tratan de ser socialmente responsables en aspectos que la ley no le exige. Cuando se trata de organizaciones del sector público, se habla en realidad de las organizaciones estatales, sujetas a leyes y reglamentos de los que no se pueden apartar. Su razón de ser es la satisfacción del bien común, de tal forma que todas sus acciones podrían catalogarse como manifestaciones de responsabilidad social; eso sí, desde la perspectiva de obligación y no por elección, o sea, serían organizaciones objeto.

La búsqueda de temas relacionados con responsabilidad social en entes estatales en Costa Rica no arroja grandes resultados, dado que este tema no parece haberse desarrollado mucho en este sector. Además, como afirma Schvarstein: “Las organizaciones del Estado son organizaciones objeto, y su orden está determinado por instancias que les son externas y en cierto modo ajenas.” (p. 58).

Esto se debe, continúa el mismo autor, a que “el discurso neoliberal ha socavado las bases mismas del Estado” (p. 56), de tal forma que las

organizaciones de carácter estatal se encuentran en una situación difícil, en parte por los recursos escasos y en parte por la falta de credibilidad que la colectividad tiene acerca de sus funciones. Lo anterior, parece también ser influenciado por la actitud de sus empleados (corrupción, ineficiencia, burocracia), así como de elementos externos, tales como los medios de comunicación masiva que resaltan sus valores negativos, movilizandando la opinión pública en contra de los entes estatales.

Para el caso de nuestro país, además de darse una situación similar a la apuntada por Schvarstein, se tiene la limitante de la legislación existente. Como lo explica Margarita Murillo (2008), “para un ente estatal no es fácil realizar acciones que sobrepasen aquellas que por su naturaleza les han sido encargadas, por cuanto solamente pueden realizar lo que la ley les permite hacer”. Todas aquellas gestiones de responsabilidad social que planea realizar cualquier institución pública, como las que son objeto de este documento (por ejemplo, una importante contribución económica para una obra de bien social o destinar presupuesto para comprar árboles y reforestar un terreno), no podrían realizarse si no existiera la legislación que explícitamente lo permita. Caso contrario sucede con los entes privados, los cuales por su parte, pueden hacer las acciones que deseen, siempre y cuando la ley explícitamente no lo prohíba.

Con base en la bibliografía consultada, se puede afirmar que el concepto de responsabilidad social de las organizaciones es enfocado por el sector público como una conducta ética en las actuaciones de los empleados, circunscribiéndose el concepto solamente al aspecto de los valores. Además del punto anterior, se tiene la idea de que las organizaciones deben preocuparse por el ambiente y por mejorar la calidad de vida de sus empleados y las familias de estos, con lo cual quedan sin atenderse otros elementos considerados en los modelos citados, tales como proveedores, comunidad, relaciones con el gobierno, sostenibilidad económica y consumidores, entre otros.

Con una visión más amplia acerca de la responsabilidad social en las instituciones públicas, a continuación se presentan sendos análisis para dos casos de nuestro país: El Banco Nacional de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia. Ambas instituciones fueron creadas con la finalidad de ayudar a la sociedad costarricense a solucionar problemas que le aquejaban: dificultades de acceso a crédito para personas que no eran sujeto de este en la banca privada, en el caso del Banco Nacional, y la imposibilidad de continuar estudios universitarios para muchos costarricenses, en el caso de la Universidad Estatal a Distancia. Por parte del Banco Nacional, la misión se ha extendido más allá de lo exigido por las leyes que rigen su funcionamiento. En el caso de la UNED, su naturaleza de ente encargado de promover la cultura y extender la educación a sectores no alcanzados por ninguna otra institución de educación superior, (establecidos desde su creación mediante la Ley 6044 ⁽⁴⁾ del 12 de marzo de 1977), le atribuyen un alcance y una misión sumamente amplios e inclusivos, lo que provoca que su actuar no trascienda lo que la ley le exige, porque toda gestión que realice por innovadora que sea, es parte de su razón de ser. En las páginas siguientes se abordarán ambas instituciones, empezando por el Banco Nacional.

Banco Nacional de Costa Rica

El Banco Nacional de Costa Rica es una institución financiera que, conjuntamente con el Banco de Costa Rica y el Banco Crédito Agrícola de Cartago, conforma el grupo de bancos estatales de Costa Rica. Con el fin de entender su naturaleza social y ver cómo esta se incluye en su plan estratégico, se presentan la misión, visión y una reseña de su historia.

3.1.1 Misión

La misión del Banco Nacional es “ofrecer eficientemente servicios financieros universales y estandarizados que sobrepasen las expectativas de sus clientes

por medio de: atención especializada por segmentos, uso de canales electrónicos, el compromiso de integridad y espíritu de servicio de sus colaboradores, para coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país”. (www.bncr.fi.cr, consultada 4 de noviembre de 2008)

3.1.2 Visión

En la página del Banco Nacional (www.bncr.fi.cr), se encuentra el siguiente texto, referente a la visión de esta institución:

“El Banco Nacional es la principal institución financiera del país, de propiedad estatal, que impulsa el desarrollo económico y social, ofreciendo soluciones integrales globalizadas, un servicio de alto valor para sus clientes, con un recurso humano eficiente, una plataforma tecnológica que facilite el uso intensivo de productos mediante canales electrónicos, comprometidos con la sostenibilidad del medio ambiente, con el objetivo fundamental de maximizar la rentabilidad y mantener una suficiencia patrimonial adecuada.” (www.bncr.fi.cr, consultada 4 de noviembre de 2008)

Se puede ver cómo ya esta institución ha incorporado dentro de su visión el tema de la sostenibilidad del medio ambiente, el cual se tratará más adelante.

3.1.3 Un breve repaso de la historia del Banco Nacional

En el panorama histórico de Costa Rica a principios y mediados del siglo XIX, es difícil determinar qué política económica seguían los gobernantes de esa época; lo que sí se puede afirmar es que se preocuparon por el adelanto cultural, material y espiritual del país, y que la forma patriarcal de gobierno ha de Costa Rica hecho un pueblo pacífico.

Después de la independencia de 1821, se tenía una economía incipiente y desarticulada, de recursos ínfimos y basada esencialmente en cultivos de poco desarrollo, sin vías de comunicación adecuadas, población pobre y escasa y difícilmente se hacía comercio de exportación con productos de la tierra que apenas cubrían las escasas necesidades de la importación. Sin embargo, el país sigue adelante cobrando gran auge con el aumento en la producción de café. Gracias a este cultivo y a las nuevas vías de comunicación se abren los

mercados europeos. Durante casi todo el siglo XIX el país giró en torno al cultivo del café.

A partir de 1847 se dan los primeros intentos para la creación de un Banco, y no es hasta 1863 que se funda el Banco Anglo Costarricense; en 1877 se funda el Banco de la Unión, hoy Banco de Costa Rica, en 1905 se funda el Banco Comercial de Costa Rica y el Banco Mercantil y en 1914 se funda el Banco Internacional de Costa Rica, que luego pasaría a llamarse Banco Nacional de Costa Rica o Banco Nacional, como se le conoce actualmente.

El Banco Internacional de Costa Rica fue fundado mediante decreto número 16 del 09 de octubre de 1914 por la administración de don Alfredo González Flores. Dentro de las causas de su fundación se citan dos muy importantes:

- La situación creada por la coyuntura económica del país a raíz de la Primera Guerra Mundial, y la negativa de los Bancos Privados existente a esa fecha de concederle ₡ 2.000.000.00 al Gobierno de don Alfredo González Flores, que le ayudaría a solventar sus necesidades.
- La filosofía reformista de la administración de don Alfredo González Flores, que significaba una ruptura ideológica con el liberalismo predominante en la época, pues consideraba que el estado debía tener un papel protagónico, enfatizando la función social que debía cumplir en la economía del país, principalmente en lo que se refiere al crédito rural que defendía al pequeño productor.

Bajo estas dos premisas se fundó el Banco Internacional de Costa Rica con carácter público, es decir, el banco pertenecía al Estado. Asimismo, influyó en esa decisión, el convencimiento de que el Estado debería también colaborar en las funciones crediticias, en especial aquellas relativas al financiamiento de la actividad agropecuaria, puesto que esta no era debidamente atendida por las instituciones bancarias existentes hasta esa fecha.

El nombre de Banco Internacional de Costa Rica fue puesto por casualidad, ya que en 1912 fue aprobada la apertura de un banco privado con ese nombre propiedad de la compañía Lindo Brothers, pero como en 1914 no había empezado a funcionar a pesar de tener ya los billetes que circularían, el Gobierno aprovechó esta circunstancia para fundar un banco estatal con ese mismo nombre.

La fundación del Banco Internacional de Costa Rica en 1914, marca la transición del sistema de banca privada dominante en el siglo XIX a la etapa de banca mixta, significando un importantísimo paso en el proceso de participación directa del estado en el campo económico.

El 30 de diciembre de 1914, mediante el Decreto No. 33, el Poder Ejecutivo encargó al Banco Internacional la creación y organización de las Juntas de Crédito Agrícola manifestando que se debía dar preferencia, para la instauración de las Juntas, a los distritos que contribuyeran en mayor proporción al abastecimiento de la economía. El 5 de noviembre de 1936 se cambió el nombre de Banco Internacional de Costa Rica para llamarse Banco Nacional de Costa Rica, consolidándose desde entonces como un verdadero banco de desarrollo con una proyección de manera trascendente y positiva en la vida económica, social y financiera de Costa Rica.

En 1948 se expropiaron, por motivos de utilidad pública, las acciones del Banco Nacional de Costa Rica, y el Estado, por medio del Ministerio de Economía, toma posesión inmediata de esta institución.

En la actualidad ante las grandes innovaciones que ha traído la era de la informática y las telecomunicaciones y en especial la enorme competitividad del sector financiero nacional e internacional, el Banco Nacional se ha transformado en un banco universal, que abarca todos los sectores del negocio tales como banca personal, empresarial, corporativa, al detalle, internacional y electrónica,

sin descuidar su vocación de desarrollo, que sigue siendo la columna vertebral. A la fecha, el Banco Nacional tiene una red de 157 oficinas y casi 5000 empleados. Es la institución bancaria más grande del país, con un volumen de activos por 2,9 billones de colones, que lo ubican en el primer lugar de la lista de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) por tamaño de activo. Igualmente la cartera de crédito bruta, la cual presenta un saldo de 1,2 billones de colones, lo posiciona en el primer lugar del mercado.

A finales de 1997, el Banco Nacional adoptó la figura administrativa de una gran corporación financiera, constituida en una casa matriz que dicta las políticas en materia de créditos, tasas de interés, personal, contratación, manejo de liquidez, etc. Para ese entonces, tenía a cargo seis bancos regionales que agrupaba a sus 132 oficinas y a diferentes sociedades anónimas de su propiedad. El Banco propiamente dicho y sus sociedades anónimas ofrecen servicios financieros de primer orden, así como puesto de bolsa, fondos de pensión, fondos de inversión y servicios aduanales.

3.1.4 Responsabilidad social en el Banco Nacional

Según Margarita Murillo (2008), una empresa socialmente responsable debe preocuparse ante todo por ser eficiente y competitiva y, al hacerlo, debe asumir buenas prácticas en el manejo de su negocio. Las empresas con alto grado de responsabilidad social deben hacerse responsables por los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica e incorporar en la toma de decisiones y en sus estrategias, las aspiraciones y necesidades de sus públicos de interés: clientes, colaboradores, proveedores, comunidades, gobierno. Es por esto que la responsabilidad social es concebida como una nueva filosofía para hacer negocios, pero también, como un modelo de gestión empresarial orientado a maximizar los resultados en tres dimensiones: económica-financiera, ambiental y social.

La banca mundial no escapa a esta orientación; por el contrario, un importante número de bancos de primer orden han incorporado, de una u otra forma dentro de sus planes estratégicos, la nueva visión de responsabilidad social imperante en el mundo. Algunos de estos bancos son: Santander Central Hispano, BBVA, Banco Itaú, Banco Bradesco, ABN AMRO, Credit Suisse Group, HSBC Group, Scotiabank, Mizuho Corporate Bank, Citigroup Inc, Dresdner Bank, Banco do Brazil, Dexia Group, Unibanco, entre otros. El Banco Nacional, por iniciativa de su gerente general y con la aprobación de su junta directiva, también tomó la decisión de ir un poco más allá de la responsabilidad social que la ley le exige. Esto lo hace convertirse en el primer banco estatal (y hasta ahora el único) en adoptar una visión socialmente responsable, más allá de las exigencias.

El interés por realizar acciones relacionadas con responsabilidad social empezó en el Banco Nacional dentro de la dirección de relaciones públicas. “Si se estudia la historia de la responsabilidad social o su evolución en otros países, como los europeos o en los Estados Unidos, la práctica fue similar: casi siempre han nacido en el seno de una oficina de comunicación o relaciones públicas, y también siguiendo con ese mismo patrón de comportamiento” (Murillo, 2008). El Banco Nacional empezó a generar acciones de responsabilidad social más como un enfoque filantrópico, que es la idea generalizada cuando se piensa en responsabilidad social, porque son los hechos más palpables y fáciles de visualizar.

Es una posición para decir a los demás que estamos haciendo cosas que se ven, que somos muy responsables, aunque por dentro no te estás dando cuenta si tus empleados tienen salarios por encima del mínimo, que si tus empleados tienen un salario suficiente como para que sus hijos estudien, coman, o acaso están muy endeudados, o si, de repente las mujeres ganan menos que los hombres, o si tienen más posibilidad de ascenso los hombres que las mujeres, en cuestiones de equidad, una serie de cuestiones más; si no sabes si tus empleados están viviendo en una casa de latas, porque no les alcanza el salario para una vivienda digna, que se yo. Eso por verlo internamente. (Murillo, 2008)

Es así como el Banco Nacional inició con este enfoque, con una visión hacia afuera, sobre todo porque esa fue la visión de la primera persona que asesoró a

la gerencia general en este tema. En este aspecto se realizó un buen trabajo, según Margarita Murillo (2008), porque fue la base para encarrilar al Banco en el tema. Luego se presentó el proyecto ante la Junta Directiva General, como una iniciativa de carácter institucional y esta aprobó el esquema de trabajo. El proyecto contemplaba la creación de una oficina o dependencia específica de responsabilidad social.

El señor William Hayden, gerente general del Banco Nacional, tenía en mente en ese momento llevar a cabo el cambio y tener una unidad cuya finalidad era desarrollar todo un programa de responsabilidad social. Sin embargo, al haber cambio de Junta Directiva, se requería la aprobación por parte de los nuevos miembros. “Fue como borrón y cuenta nueva, y todo lo que se hizo en el 2005-2006, hubo que frenarlo en el 2007” (Murillo, 2008). Fue en el 2007 que se inició el proceso para convencer a la nueva Junta Directiva, porque los nuevos integrantes no tenían claro el panorama y algunos consideraban que la única responsabilidad de la institución era obtener ganancias y sostenerse a nivel financiero.

Era opinión de algunos que, para cuestiones sociales y ambientales ya el gobierno tenía sus entidades, y que el Banco Nacional no tenía por qué dedicarse a esas funciones. Algo como lo que afirmaba Johel Bakan al decir que “corresponde a los gobiernos y no a las firmas decidir sobre asuntos sociales, ambientales e industriales...” (Revista Summa, 2005, p. 34). Fue entonces cuando hubo que empezar en un trabajo de convencimiento de la nueva Junta Directiva, mediante trabajos de investigación, para hacerles ver la forma en que operaba la responsabilidad social en otras entidades o en otros países, sobre todo en bancos grandes como el BBVA y el Banco Santander.

Todo esto se hizo para darles una idea de lo que grandes bancos en el mundo estaban haciendo y hacerles ver la necesidad de que el Banco Nacional también debía adoptar esta filosofía, en su forma de hacer negocios “y que no se viera como iniciativas solo para pintar escuelas y que ellos, después, iban a posar

con una gran sonrisa para que dijeran: ¡Qué lindo el Banco Nacional!” (Murillo, 2008). Cuando la Junta Directiva aprobó el proyecto, pasaron nueve meses para que la oficina empezara a funcionar como ente asesor de la gerencia, ya como una dirección propiamente dicha: la Dirección de Responsabilidad Institucional.

Según el señor Maximiliano Alvarado, Director de la Dirección de Responsabilidad Institucional (Entrevista, 6 de noviembre, 2008), el proceso de creación de dicha dirección se desarrolló durante el 2007, razón por la cual, a lo interno, no se sabía de la existencia de la oficina, ni las labores que realizaban. “De hecho, la opinión generalizada del personal era y aún prevalece en muchos niveles, que en la oficina no se hacía nada. Esto se daba así por cuanto se pasó prácticamente un año en labores de convencimiento con la Junta Directiva (Alvarado, 2008). Gracias al esfuerzo del gerente general, licenciado William Hayden Quintero, quien siempre ha creído en el proyecto, porque vio la forma en que se trabaja en otros lugares, se logró convencer a los miembros de la Junta Directiva de que el Banco Nacional debía asumir la tarea de hacer negocios responsablemente, cuidando áreas que no se habían contemplado en el esfuerzo inicial.

Cuando se contó con la aprobación de la Junta Directiva se inició con la actualización del plan estratégico, el cual ya estaba redactado, pero requería ajustes. Para la redacción de los ajustes se contó con la herramienta que utiliza el modelo de responsabilidad social para Costa Rica, desarrollado por el INCAE y adoptado por la AED, “el cual, al igual que otros existentes en el mundo, como el de Ethos, se puede aplicar en cualquier parte, no importa que sea en la China o en Costa Rica” (Murillo, 2008). Con base en los resultados del diagnóstico se empezaron a identificar las áreas de mayor urgencia en el Banco para enfocar el tema de la responsabilidad social y se estructuraron tanto el plan estratégico, como el plan operativo. A diferencia de otros proyectos del Banco Nacional, cuya aprobación depende solamente de la gerencia general, en este caso se requirió, además, la aprobación por parte de la Junta Directiva.

Al haberse producido un desfase, eran varios los ajustes que se debían hacer. Con base en el resultado de la autoevaluación, se llegó a la conclusión de que había muchas cosas pendientes por hacer, no tanto en la Dirección de Responsabilidad Institucional, sino en el Banco como un todo. La tarea ahora consistía en convencer a otras oficinas del Banco que había mucho por hacer y que la responsabilidad no era solo de la Dirección, sino que, tal y como se establece en los programas de responsabilidad social, esta no es labor de una oficina, sino de todos los miembros de la institución. Claro está, que el trabajo de orientación sí le corresponde a la Dirección. En palabras de Margarita Murillo (2008): “Nos corresponde orientar a la oficina que le toque. Por ejemplo, a recursos humanos en el tema de colaboradores. Hay muchas cosas que ellos tienen que hacer, pero que nosotros los podemos ayudar, asesorándolos”. Es así como el plan se basó en la aplicación de la herramienta aportada por la AED.

3.1. 5 La incorporación a la AED

Viendo los trabajos que estaban realizando la AED y las empresas asociadas, el Banco Nacional se interesó, sobre todo porque ya en el Banco se estaba impulsando un modelo de responsabilidad social. Un elemento primordial en la decisión del Banco fue el hecho de que el modelo que estaba impulsando la AED para Costa Rica había nacido en el seno del INCAE. Al Banco le interesó mucho el modelo y pidió a la AED la oportunidad de ingresar como miembro a esta red. El primer escollo que se encontró fue el hecho de que el Banco Nacional es un ente público y la AED, por lineamientos establecidos desde su creación, solo tenía empresas privadas como miembros. En palabras de Margarita Murillo (2008), “ellos argumentaron que los estatutos internos de ellos no les permitían el ingreso de una entidad pública porque había muchos estereotipos, de que no trabajábamos igual que la empresa privada, que teníamos una connotación de monopolio y una serie de asuntos más”

Vino entonces un trabajo de convencimiento para hacerles ver que, si bien el Banco es un ente público, funciona como una empresa privada. El Banco

Nacional está inmerso en un ambiente de competencia, donde los demás entes que integran el mercado financiero están en iguales condiciones y son regulados por las mismas leyes. Es una institución que igual debe luchar por conquistar y mantener sus clientes y tratar de conseguir, cada día más, una porción mayor del mercado. Estos argumentos hicieron que la AED aceptara que el Banco Nacional formara parte de sus asociados.

Cuando se llevó a cabo la primera jornada anual, donde van todas las empresas asociadas, el Banco estuvo como invitado a presentar sus resultados. Un elemento importante de mencionar es que los resultados de la institución parecían muy malos. Fue entonces cuando se hizo ver a los demás miembros de la Asociación que el Banco era una cosa totalmente atípica a lo que ellos estaban acostumbrados, primero por el tamaño de la institución, segundo porque el cuestionario, si se analiza a profundidad, “está elaborado en función de empresas transnacionales, de tal forma que el Banco debió tratar de ajustar algunas preguntas” (Murillo, 2008).

También se dieron cuenta de que muchos rubros que había que marcar como positivos si se realizan por iniciativa propia, en realidad el Banco los hace porque la Ley a la que está sujeto se lo manda. De ahí que se asumiera que no se estaba cumpliendo la medida. Como resultado del análisis del caso particular del Banco Nacional, los miembros de la AED se dieron cuenta de que las empresas públicas funcionan de forma muy diferente a las privadas. Así, lo que para el Banco es una condición mínima, exigida por ley (rojo, para mantener el formato de presentación de la evaluación), para otras empresas, de naturaleza privada, era un punto donde se ubicaban en nivel amarillo y casi verde, según explica Margarita Murillo (2008): “Los miembros de la AED no habían captado que nosotros como banco cumplimos muchas cosas que para otras empresas es ir mucho más allá de la ley, pero para nosotros es la condición mínima que nos establece la ley”.

El hecho de ser miembro de AED implica que sus asociados pueden participar en muchos de los proyectos que ellos desarrollan, aunque no necesariamente deban definir su situación en cuanto a la responsabilidad social. De hecho pueden aportar para obras sociales o ambientales y no necesariamente realizar el proceso de autoevaluación.

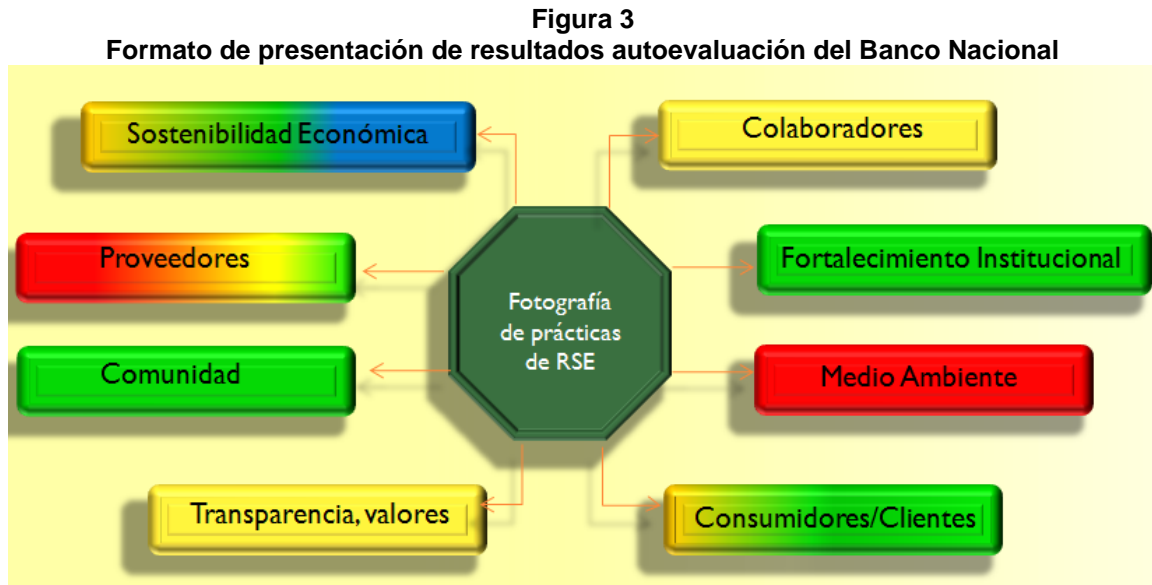
3.1.6 El proceso de autoevaluación

La herramienta diseñada por el INCAE y adoptada por la AED consta de un cuestionario de alrededor de 800 preguntas, las cuales se reparten en ocho módulos. Estos módulos son: Transparencia, Valores y Prácticas Anticorrupción, Colaboradores, Consumidores, Proveedores, Comunidad, Medio ambiente, Fortalecimiento Institucional y Sostenibilidad Económica.

Cuando se analizaron las preguntas del cuestionario, se llegó a la conclusión de que estas se aplicaban perfectamente a una empresa privada, no así a una institución pública de carácter estatal. Además, los módulos no necesariamente coincidían con la visión del Banco, de tal forma que “Transparencia y Valores” se nombró, para efectos internos, como “Gobierno Corporativo”. Se tomó esta decisión por cuanto el título del módulo “se nos quedaba corto y, en cambio, cuando hablamos de gobierno corporativo, implica el accionar desde la Junta Directiva hasta el último compañero del Banco” (Murillo, 2008).

Una de las decisiones que se tomaron, al aplicar la evaluación, fue la de utilizar colores para mostrar el estado de la situación. Así, se utilizó el color rojo para identificar aquellas medidas donde la condición es mínima, el amarillo indica las medidas en las cuales se determina que la posición es intermedia y el verde, para el caso de medidas donde se ha avanzado en la condición a niveles deseados. Se incluyó un color adicional, el azul, para identificar aquellas medidas en las cuales, además de alcanzar el color verde, se ha llegado a niveles superiores a los establecidos por el cuestionario.

El resultado de la autoevaluación se presentó gráficamente utilizando el esquema siguiente ⁽⁵⁾:



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica

Al aplicar la herramienta de autoevaluación, hubo varios módulos en los cuales el resultado estuvo en niveles mínimos, por lo cual se representó totalmente en color rojo. Como ejemplo, en el módulo de proveedores, la herramienta establece varias condiciones que no necesariamente cumplen los proveedores del Banco. Para cumplirlo, ellos mismos deben implementar acciones de responsabilidad social y la calificación para el Banco se genera en la medida en que las acciones que se realicen en la institución ayuden a que el proveedor se desempeñe y mantenga ese desarrollo.

Sin embargo, estar en rojo "no necesariamente significa que estamos muy mal, sino que apenas nos limitamos a cumplir con lo que establece la ley" (Murillo, 2008). Es aquí donde el Banco, por su naturaleza de institución pública con una misión predominantemente social, considera que hacer lo que la Ley le exige no es responsabilidad social, sino hacer aquello que va más allá de lo que está obligado a hacer, lo cual, según la teoría aportada, coincide completamente con

el concepto de responsabilidad social para una institución perteneciente al Estado.

Con base en los resultados de la autoevaluación, se inició el proceso de corregir aquellos elementos factibles de mejorar; pero los resultados de la segunda autoevaluación están pendientes de tabular y graficar.

3.1.7 Algunas limitaciones

El Banco puede hacer lo que la ley expresamente establece que el banco puede hacer; por el contrario, la empresa privada puede hacer todo lo que quiera, a menos que la ley expresamente le prohíba hacerlo. Si la ley no la frena, la empresa privada puede hacer lo que guste. El Banco, como empresa pública, si desea realizar algo que no está escrito en alguna ley que le aplique, significa que no lo pueden hacer. Las leyes que regulan el quehacer del Banco, son todas las que le permiten funcionar.

Para el caso de la responsabilidad social, no se encontró ley alguna que le permitiera al Banco poder trabajar proyectos comunales. Este fue un punto álgido en el proceso de tratar de convencer a la Junta Directiva de que se podía trabajar en proyectos de responsabilidad social en las comunidades, que fue el enfoque que se traía. Durante algún tiempo, se realizaron algunas ayudas, utilizando la figura del patrocinio, de uso frecuente en el Banco y contemplado en la Ley de Contratación Administrativa. Bajo esta modalidad se llevó ayuda a un proyecto de un acueducto rural en El Roble de Puntarenas. Sin embargo, el patrocinio implica una serie de requerimientos, los cuales no se llenaban en los proyectos que se estaban apoyando. El Banco Nacional no puede decir que va a hacer tal o cual actividad de responsabilidad social, como sí lo puede hacer un ente privado.

Fue entonces cuando la Dirección Jurídica se dio a la tarea de investigar acerca de la posibilidad de que alguna ley en el país permitiera al Banco seguir haciendo este tipo de obras sociales. La única ley que permite una acción de

esta naturaleza es la 3859, que es la Ley sobre el Desarrollo de la comunidad, la cual, en el artículo 19, establece lo siguiente:

El Estado, las instituciones autónomas y semiautónomas, las municipalidades y demás entidades públicas, quedan autorizadas para otorgar subvenciones, donar bienes, o suministrar servicios de cualquier clase, a estas asociaciones, como una forma de contribuir al desarrollo de las comunidades y al progreso económico y social del país.

Esto permitió incluir las donaciones, obviamente con las condiciones del caso, como parte del plan estratégico.

Dentro de las acciones que el Banco llevó a cabo estuvieron los comités de apoyo comunitario para proyectos comunales y esto evolucionó al programa de apoyo a proyectos comunales. Sin embargo, por las dificultades inherentes a la legislación nacional, se hizo necesario modificarlos y así evolucionar a otras modalidades.

3.1.8 Responsabilidad social a lo interno

En el Banco Nacional, los resultados hacia afuera no se están viendo todavía, debido a que una instrucción girada por la Junta Directiva indica que es necesario “ordenar primero la casa”; de hecho esta fue una condición que los directivos solicitaron para aprobar la creación de la Dirección de Responsabilidad Institucional. Se plantea que para el 2010 se va a empezar a trabajar hacia fuera. La prioridad en este momento es trabajar con los empleados y proveedores.

3.1.8.1 Proveedores

Para el Banco Nacional, el tema de los proveedores es muy importante, ya que son los que le suministran bienes y servicios necesarios para su subsistencia y para generar su propio negocio. Tal es el caso de la empresa que le vende servicios de seguridad. Si se analiza con calma, el hecho acontecido en la agencia de Monteverde ⁽⁶⁾, por ejemplo, se tiene que la colectividad habla de los

aspectos de seguridad del Banco Nacional y no de la empresa que le provee este servicio. Es por esta razón que, entre las acciones que se desarrollan con los proveedores están las charlas, para que también ellos empiecen a alinearse en el tema de la responsabilidad social.

Se pretende que el Banco utilice los principios de la responsabilidad social como base para seleccionar sus proveedores. “Se está trabajando muy fuertemente con la Dirección de Bienes del Banco y ya se aplica un manual completo de compras verdes para empezar a autoexigirnos a que las compras que el Banco realice sean amigables con el ambiente” (Murillo, 2008). Este tema está alineado con los temas impulsados por el Gobierno, como es el programa de Paz con la Naturaleza, de tal forma que el Banco ya está cumpliendo con varias normativas que exige el MINAET.

En relación con este tema, en agosto de, 2008 se llevó a cabo un taller para la validación del modelo de responsabilidad social para pequeñas y medianas empresas, en coordinación con el CEGESTI y el INCAE. Según Karla Sanabria y Margarita Murillo:

...este tipo de iniciativas representan una oportunidad para establecer enlaces responsables en la cadena de valor, no solo con sus proveedores actuales, sino con los potenciales. Adicionalmente, acciones de esta naturaleza dan pie a que el Banco sea un precursor de las buenas prácticas de responsabilidad social en todos los ámbitos del negocio. (ADN Bancario, Núm. 4, p. 14)

3.1.8.2 Colaboradores

En cuanto a los colaboradores (este término ha venido a sustituir el de “empleados”), se sabe de la necesidad de empezar a trabajar en el posicionamiento del tema. Según información interna de la institución, la mayoría de los empleados del Banco Nacional no tiene claro el concepto de responsabilidad social y mucho menos sabe que la institución donde laboran tiene una dirección de responsabilidad. Producto de esto es el hecho de que se

piensa que “la gente del banco no sabe lo que estamos haciendo y tienen la idea de que aquí no se hace nada” (Murillo, 2008).

Una de las iniciativas generadas por el Banco Nacional, con el fin de impulsar buenas prácticas de responsabilidad social, es el programa de “Oficiales de responsabilidad social”. Este es un grupo de funcionarios que han demostrado tener fuertemente arraigados los valores a favor del medio ambiente, la ética, el compromiso con los clientes y con sus compañeros de trabajo. La Dirección de Responsabilidad Institucional ha fomentado la afiliación de voluntarios para que velen por el cumplimiento de prácticas que favorezcan al Banco, a sus comunidades, familias, compañeros y también su calidad de vida. Con este programa se crea conciencia en los empleados acerca del compromiso de la institución con el proyecto.

Según se ha descrito en párrafos anteriores, el Banco Nacional ha pasado de una posición de empresa objeto a ser sujeto, desde la perspectiva de responsabilidad social y según la teoría anotada antes. Así, además de las acciones que por su naturaleza le ha correspondido realizar, ha decidido llevar a cabo otras, no exigidas por la ley que rige su actuar, lideradas por su gerente general y ejecutadas por medio de una dependencia interna.

En el caso de la Universidad Estatal a Distancia, el cual se verá a continuación, no existe dentro de su organigrama una dependencia encargada de implementar programas de responsabilidad social. Sin embargo, como se anotó anteriormente, su misma naturaleza le concede un papel primordial, dentro de la sociedad costarricense.

4. Universidad Estatal a Distancia

La segunda organización que se analiza, como ya se dijo, es la Universidad Estatal a Distancia. A continuación se describe su quehacer en cuanto a la forma de vincularse con la sociedad, iniciando con el enunciado de su misión.

Para entender la naturaleza social de la UNED, es esencial analizar los antecedentes de su creación y los motivos que justificaron su existencia, así como el alcance social que, desde sus inicios, guió su accionar. Luego, se pasará brevemente por algunas de las formas en que se relaciona la UNED con la sociedad y sus diversos actores.

Esto no implica la realización de un análisis pormenorizado de todas las variables y condiciones que se evaluarían para una empresa comercial que implemente la responsabilidad social, porque la UNED, al estar orientada a la educación y a la divulgación de la cultura, sin ningún interés lucrativo, no debe incluirse ni es de esperar que encaje, en categorizaciones de este tipo. Sin embargo, se pasará revista a diferentes escenarios de interacción social de la UNED, que se evalúan normalmente en empresas que implantan responsabilidad social.

La UNED es una entidad pública, de educación superior, sin fines de lucro, cuya total actividad se enmarca dentro del servicio social, la divulgación de la cultura y la democratización de la educación. Leyes como la referente al control interno, la Ley contra el Enriquecimiento Ilícito y otras relacionadas con la gestión estatal, la obligan a actuar con transparencia y eficiencia, haciendo un buen uso de los recursos públicos. Sin embargo, la competitividad y búsqueda de rentabilidad, como impulsor de estrategias para la sobrevivencia de las empresas privadas, no es un parámetro que dirija el quehacer de la UNED, dada su naturaleza pública y la inexistencia de entidades que constituyan competencia directa para ella. Esto no significa que esta institución no evolucione, ni busque una mejora constante; todo lo contrario: crece, evoluciona, se adapta y sigue tratando de ser fiel a los objetivos establecidos en su Ley de Creación, los cuales se citarán más adelante.

4.1 Misión de la UNED

Ninguna empresa o institución puede echar a andar su plan de trabajo sin antes definir un marco estratégico, el cual necesariamente incluye la misión y la visión empresarial. Estos dos elementos son la base para formular cualquier estrategia y desarrollar la empresa de la forma en que sus fundadores la soñaron, incluyendo los aspectos relacionados con la responsabilidad social. Aunque, como ya se ha indicado, la Universidad Estatal a Distancia no cuenta con una estrategia explícita de responsabilidad social, mucho de su quehacer incluye un comportamiento comprometido con el desarrollo e impulso de los sectores más vulnerables de la sociedad, a través de la proyección de la educación y la cultura. Por esta razón, se vuelve más que necesario conocer su misión y los alcances que esta define, como un primer paso para visualizar su dinámica ampliamente social.

Dicho enunciado se transcribe a continuación:

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) es una institución de carácter público que goza de autonomía. Su misión es ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad.

Para ello hace uso de los diversos medios tecnológicos que permiten la interactividad, el aprendizaje independiente y una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

La UNED se compromete con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos para la construcción de una sociedad justa y una cultura de paz. (UNED, <http://www.uned.ac.cr/rectori/mision.shtml>)

Como se aprecia en la misión de la UNED, el desarrollo de su modalidad a distancia, la convierte en una institución que aspira proponer, desarrollar y propiciar el acceso a la producción material, espiritual y de conocimiento que se desarrolle en el país y en el mundo, al mayor número de personas y grupos, con la finalidad de contribuir al desarrollo y consecuente mejora en la calidad de

vida. El mandato institucional de atender a quienes, por diferentes razones, están excluidos o presentan mayores dificultades en dicho acceso, implica para la UNED un reto que permea todo su quehacer sustantivo (investigación, extensión, docencia y producción de materiales educativos) y con el cual reitera el compromiso de contribuir, de forma positiva, a la transformación y democratización del conocimiento.

La forma como la UNED puede lograr este alcance social tan amplio, es gracias a la modalidad de educación que le distingue, o sea, la educación a distancia. En este punto, se considera importante enunciar los objetivos que se atribuyen a dicha modalidad educativa, citados por Stella Delolme (1991, p. 5), con el fin de ir delimitando y estableciendo los límites de responsabilidad que cobijan el accionar de la UNED, sobre todo partiendo de que todo lo que realiza esta institución debe estar orientado al servicio a la sociedad.

Los objetivos de la educación a distancia son los siguientes:

- Atender de manera eficaz la alta demanda educativa que, de manera masificada, está sobrepasando las posibilidades físicas, académicas y económicas del sistema tradicional de universidades.
- Atender especialmente la demanda de los estudiantes adultos que trabajan, sector que constituye una proporción creciente del alumnado de educación superior. Este tiene características especiales de madurez y experiencia, y requiere condiciones singulares de tiempo y dedicación, así como métodos de enseñanza diferentes a los del estudiante joven sin obligaciones fuera de la universidad.
- Atender de manera eficaz a la creciente necesidad de educación permanente, tanto para la población adulta y madura que desee iniciar o

continuar estudios superiores, como para los graduados que requieran cursos de renovación y mejoramiento de los conocimientos y de las técnicas.

- Dar satisfacción a la necesidad y a la demanda, mayores de cada día, de actividades de Extensión Universitaria para la población en general, cuyo aumento de nivel cultural y de capacidad de adaptación a los cambios económico-sociales de la sociedad actual es de urgencia inaplazable.
- Lograr la atención de la alta demanda estudiantil con un uso mínimo de personal docente y auxiliar, cuya formación, entrenamiento y cuyos costos elevados –remuneraciones, prestaciones- constituyen la mayor proporción del presupuesto universitario y una de las más serias limitaciones de crecimiento de las universidades.
- Reducir al mínimo las necesidades de planta física, cuyo crecimiento en la universidad tradicional es rígidamente proporcional a la población estudiantil.

4.2 Historia

La creación de la UNED se llevó a cabo en tercer debate de la ley 6044 y fue firmada por el presidente de entonces, don Daniel Oduber Quirós el día 3 de marzo de 1977, quien, al tenor del acontecimiento, dictó las siguientes palabras:

Esta firma la hago en nombre de los cientos de hogares y trabajadores que tendrán la posibilidad de dar mayor educación a sus hijos. Porque la Universidad a Distancia que iniciará actividades en nuestro país dentro de poco tiempo, es un proyecto prácticamente nuevo en el mundo, que evita que la educación superior se convierta sólo en derecho de la clase acomodada. (Ramírez Ramírez, Celedonio. 2006, p.135).

Desde las palabras del presidente de la República, se envió a la sociedad costarricense la señal del nacimiento de una institución que tenía como misión esencial democratizar la educación, para que dejara de ser el privilegio de unos pocos. Desde esta perspectiva, la UNED nace como respuesta a una necesidad

social. Cada vez un mayor número de individuos requería que el sistema educativo ofreciera nuevas alternativas de enseñanza que les facilitara su incorporación, ya que por diversas circunstancias no habían podido beneficiarse de la educación tradicional. Ya fuera por la distancia del lugar de residencia de los centros de estudios, la incompatibilidad de horarios de trabajo con los de las universidades, las ocupaciones hogareñas, condiciones económicas precarias que impedían financiar los altos costos de las diferentes universidades, u otras razones, la realidad social de nuestro país exigió la creación de un plan de estudios que abriera posibilidades de capacitación profesional, sin sustraer al individuo de sus responsabilidades familiares, comunitarias y laborales vigentes. Los actores políticos de su momento, conscientes de esta problemática, se convencieron que la solución podía estar en la educación a distancia, la cual, para todas estas personas, ofrecía ventajas con respecto a la educación presencial. A este respecto, la comisión nombrada por el Ministerio de Educación Pública para la redacción del proyecto de ley y organización de la nueva institución de educación superior, entregó, en mayo de 1976, una exposición de motivos en donde establecían la trascendencia social que revestía la creación de la Universidad a Distancia, así como los principales problemas que afrontaba el país en este campo y que se pretendían solucionar. El planteamiento se hizo en los términos siguientes:

- Con la educación a distancia se busca llevar la educación superior a gran cantidad de población adulta que, por diferentes motivos, no puede incorporarse al sistema tradicional y quedó sin la adecuada preparación universitaria.

- Además, dar solución al problema que plantea la población campesina y trabajadora que tiene los méritos necesarios para ingresar a la universidad y que, por motivos económicos, sociales y de ubicación geográfica, no ha podido ingresar a la enseñanza superior.

- Y por último, acoger a una parte importante de la población estudiantil que año con año queda sin posibilidad de matrícula en los centros de educación superior, y, especialmente, servir de apoyo a esos mismos centros en relación con la población estudiantil marginada en muchas carreras y que, estando inscrita y con cursos aprobados, en este momento se encuentra prácticamente fuera de los centros de educación superior por falta de cupo. (Aguilar Bulgarelli, Oscar. 2005, p.49)

En el mismo orden de ideas, para Oscar Aguilar Bulgarelli, la Universidad Estatal a Distancia, en el aspecto social, viene a realizar una verdadera democratización de la educación superior, ya que a ella podrían ingresar una gran cantidad de personas que, por muy diversos motivos, habían perdido las esperanzas de ingresar a los estudios superiores. (Aguilar Bulgarelli, Oscar.2005,p.52).

Esta modalidad de educación, según Stella Delolme,

...puede contribuir eficientemente a lograr una mayor cobertura de la educación, puesto que no exige la presencia simultánea y permanente del profesor y del alumno en un mismo recinto físico; de esta manera, el mensaje instructivo se pospone en el tiempo o en el espacio, o en ambos a la vez, sin que ello tenga por qué afectar su calidad ni su eficacia". (1991, p. 4)

Las personas que estudian bajo esta metodología, lo pueden hacer desde su casa o en su lugar de trabajo, sin tener que desplazarse físicamente a algún centro de estudios por lo que deben ser poseedores de una gran dosis de responsabilidad y dedicación, para lograr el éxito en sus quehaceres académicos. Por otro lado, un requisito indispensable para su éxito, es que la universidad a distancia debe proveer los medios y servicios adecuados para apoyar y guiar el proceso educativo, con la máxima calidad académica y a la vez, con la metodología apropiada para guiar el auto-aprendizaje del alumno.

La UNED, como ya se ha dicho, fue creada con el fin de que impartiera enseñanza especializada a través de los medios de comunicación masiva, para lo cual en el artículo 2 de su Ley de Creación, así como de su Estatuto Orgánico,

se establece que tiene que cumplir con los objetivos que a continuación se detallan:

- Fortalecer los valores en que está fundado el estado costarricense.
- Proporcionar educación superior mediante la utilización de técnicas de comunicación social.
- Incorporar a la educación superior con métodos idóneos y flexibles, a quienes no hubieren podido incorporarse al sistema formal universitario.
- Contribuir a la investigación científica para el progreso cultural, económico y social del país.
- Proporcionar instrumentos adecuados para el perfeccionamiento y formación permanente de todos los habitantes.
- Servir de vehículo para la difusión de la cultura.
- Concertar acuerdos con las otras universidades estatales para la realización de actividades educativas y culturales, propias de ellas o de interés común.
- Contribuir a la educación no universitaria de adultos, estableciendo sistemas de cooperación, con instituciones especializadas, estatales o internacionales que hayan celebrado convenios con el estado costarricense.
- Fomentar el espíritu científico, artístico, cultural y cívico del pueblo costarricense. (Ramírez Ramírez, Celedonio. 2006, p.255-256).

Es así como se proveyó a Costa Rica de una institución con un amplio margen de acción social y objetivos ambiciosos e inclusivos, que hoy cobran mayor vigencia, debido a la convulsa realidad en la que se vive actualmente, en todos

los planos. Por lo tanto, es del interés de quienes realizan el presente trabajo describir la forma en que esta institución ha contribuido al desarrollo de la sociedad, después de más de treinta años de existencia.

4.3 Responsabilidad social de la Universidad Estatal a Distancia

Desde el punto de vista de Luis Paulino Vargas Solís (2008), la UNED, como institución pública que utiliza recursos de la colectividad y supone la obligación social de velar por el buen manejo de fondos públicos y la transparencia en todas sus gestiones, debe apegarse a los lineamientos y políticas organizacionales, así como a las legislaciones en la materia. En este sentido, en el documento “Políticas, objetivos y acciones estratégicas de la UNED para el 2009” (UNED, 2008), se establece en el eje de gestión institucional, el siguiente objetivo: Impulsar la evaluación y la rendición de cuentas como prácticas institucionales en todas las actividades universitarias, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad, en clara concordancia con lo establecido en la ley de control interno.

Asimismo, como se indicó para el Banco Nacional, por su naturaleza pública, la UNED también está condicionada por lo establecido en las leyes y no puede ejecutar acciones que no se expresen en las mismas. Sin embargo, a diferencia de la institución bancaria, la UNED desde sus inicios cuenta con un alcance social mucho mayor. Esta institución, como universidad pública, comparte una misión social de suma importancia: existe a partir de una voluntad democráticamente expresada en la ley que le dio origen; funciona a partir de recursos públicos y encarna una tradición histórica orientada a la excelencia académica, la libertad de cátedra, el énfasis crítico e independiente de su trabajo y el compromiso con la equidad social, la superación de dogmas y prejuicios, la libertad y la democracia. Para Luis Paulino Vargas Solís (2008), la UNED, como institución de enseñanza pública, enviste en absolutamente todo cuanto hace, una obligación de servicio a la sociedad.

En el caso de instituciones como las analizadas en este documento, cabe tener en cuenta lo que afirma Viviana Quea, cuando dice que se debe establecer una diferencia entre el concepto de empresa socialmente responsable y las acciones de responsabilidad social que realiza una organización, ya que una empresa puede llevar a cabo acciones de responsabilidad social sin necesariamente tener un compromiso con el bienestar ya sea a través de su misión, su cultura o encarnando estos valores en los productos o servicios que ofrece. (Schwalb, María Matilde. 2003,p.89). Tal es el caso de la UNED donde, si bien no existe un programa o estrategia específica y manifiesta orientada a la responsabilidad social, sí se llevan a cabo acciones y prácticas perfectamente enmarcadas dentro de la teoría que sustenta este enfoque de gestión institucional.

El papel de la UNED dentro de la sociedad parece establecerse en los lineamientos de política institucional más recientes, para el período 2007-2011, lo siguiente:

- La sociedad visualiza a la UNED como generadora y difusora de conocimiento para la atención de sus requerimientos.
- El desarrollo académico es el eje central del quehacer de la UNED y se fundamenta en la cobertura y equidad, desarrollo de la ciencia y la tecnología y la innovación con excelencia académica.
- La gestión comprende la planificación, los sistemas de información y el control como factores coadyuvantes para asegurar el desarrollo académico y administrativo.

Además, se asegura en este documento que:

La UNED, como universidad pública, declarada Institución Benemérita de la educación y la cultura, debe contribuir en todo momento y en cada uno de sus programas y acciones al desarrollo nacional, entendido como el incremento del bienestar general del país, de una justa distribución de la riqueza, en el marco de una sana relación con nuestro ambiente y entre las diversas manifestaciones culturales existentes. Hay tres aspectos centrales en esta relación entre la institución y la sociedad, a saber: la universidad y su entorno; la universidad y su función democratizadora; y la universidad y

el sistema de educación. (Lineamientos de política institucional. 2007-2011,p.5).

La siguiente es la descripción de los vínculos de la UNED con los diferentes actores sociales que intervienen en su quehacer, iniciando con la relación con su personal.

4.3.1 Recursos Humanos

En relación con su recurso humano, la UNED asume su responsabilidad social por medio de estabilidad laboral, con un ambiente universitario agradable y con un incentivo permanente al desarrollo personal con capacitaciones y becas irrestrictas, en temas que permitan el desarrollo y mejor ejecución de las labores que las diferentes personas realizan. La UNED ofrece a sus empleados becas totales en los programas educacionales que la propia institución ofrece, tanto a nivel de grado como de postgrados y concede becas totales en entes externos, siempre y cuando no sean programas que la propia organización ofrezca y que sean atinentes a las funciones desempeñadas. Esto debe ser respaldado por la jefatura inmediata y sometido a previo análisis de una comisión creada para este fin. En este sentido las políticas, objetivos y acciones estratégicas de la UNED, para el período 2008, en el área estratégica Formación y Capacitación de Recursos Humanos, establece que: “La Universidad potenciará las competencias y habilidades de todo el personal mediante programas de formación y capacitación en las áreas de interés institucional debidamente identificadas y, en concordancia con las políticas institucionales y el Plan Desarrollo Institucional” (UNED, 2008). Además, en la política número 9 del plan operativo anual, que versa sobre el desarrollo del talento humano, se establece lo siguiente:

- Potenciar las competencias y habilidades del personal mediante programas de formación, capacitación y actualización en las áreas de interés institucional, en concordancia con las políticas institucionales aprobadas.

- Establecer un sistema que apoye la formación y capacitación de alto nivel de funcionarios prioritariamente académicos, que tome en cuenta los factores que influyen en la sostenibilidad, la eficiencia y el éxito de los becados.
- Mantener la información actualizada de los funcionarios que están recibiendo capacitación, actualización o formación (becas) con apoyo institucional.

Por otra parte y con base en un sondeo realizado entre un grupo de empleados de la sede central, el salario, aunque es percibido como aceptable por gran cantidad de funcionarios consultados de la UNED, siempre ha sido un tema que genera polémica a lo interno de la institución. Lo anterior se ha dado debido a algunos estudios no oficiales los cuales demuestran que la UNED está por debajo de lo pagado en otras instituciones de igual naturaleza, como la UCR y la UNA, así como por los aumentos relativos de salarios anuales, los cuales en los últimos tiempos han sido inferiores a la inflación acumulada de dichos períodos. Esta situación genera discusiones y denuncias, generalmente transmitidas por el sindicato institucional. El tema parece ser un punto en contra del cumplimiento socialmente responsable, en lo que respecta a los empleados de la UNED. Sin embargo, las autoridades, conscientes de esta situación, establecieron en las políticas, objetivos y acciones estratégicas del 2008, en la política 16, referente al equilibrio presupuestario, lo siguiente:

“Revisar integralmente la estructura salarial de la Universidad para asegurar la sostenibilidad financiera del sistema salarial de la UNED, según la normativa aprobada.” (POA 2009, p.24).

Asimismo, los funcionarios consultados consideran que poseen de aceptables a buenas condiciones laborales, en aspectos como el correo electrónico institucional, equipos de computadoras y demás requerimientos (mobiliario y artículos de oficina) necesarios para encarar adecuadamente sus funciones. Sin embargo, el crecimiento de la masa estudiantil y las nuevas demandas

académicas, han obligado a la contratación de más recursos humanos, sin un crecimiento paralelo del espacio físico. Esta situación ha provocado hacinamiento y condiciones laborales inadecuadas en diferentes dependencias, obligando al reacomodo de personal de oficinas, como la de recursos humanos, en otras oficinas de la universidad, donde aún existía espacio disponible.

En materia de desarrollo del personal de la UNED, en el documento “Lineamientos de política institucional para el 2007-2011 (UNED, 2006), se establece lo siguiente:

- Consolidar el liderazgo en la educación a distancia mediante el potencial del recurso humano y la infraestructura científica y tecnológica con que cuente la institución, al prestar servicios académicos y administrativos de calidad.
- Mantener salarios equivalentes, equitativos y competitivos de acuerdo con el sistema universitario estatal y un régimen de reconocimiento y acreditación de méritos.
- Avanzar hacia la formulación de mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios dentro de un proceso de mejoramiento continuo.
- Aplicar formas de evaluación y reconocimiento diferenciadas tanto para el personal académico como para el administrativo.
- Elaborar un plan integral de capacitación y formación del recurso humano, de acuerdo con las necesidades institucionales que considere un sistema de asignación de becas para la formación en postgrados en universidades extranjeras, preferiblemente en el área disciplinaria dentro de la modalidad a distancia.

- Inducir al personal en la modalidad de educación a distancia como parte de la naturaleza de la institución con el fin de propiciar el sentido de pertenencia con la institución.
- Mejorar el sistema para la identificación, selección y contratación del personal en todos los ámbitos de desempeño de la institución.
- Propiciar un clima institucional que favorezca ambientes laborales que estimulen el desarrollo personal, profesional e institucional.
- Mejorar y diferenciar los sistemas de incentivos y regímenes de carrera universitaria y profesional.
- Coordinar las acciones de capacitación entre las instancias que tienen normativamente la responsabilidad de esta actividad y las instancias interesadas.
- Evaluar y dar seguimiento a las instancias que hacen capacitación para lograr una efectiva alineación estratégica de sus programas y acciones.

Como la UNED está integrada por un total de 34 centros universitarios distribuidos en todo el país, desde La Cruz en Guanacaste y hasta Ciudad Neilly, en el sur del territorio nacional, no sería suficientemente amplio hablar de condiciones laborales, sin incluir a las personas que trabajan para la UNED en estos lugares. En primer lugar, los problemas de espacio físico que estuvieron presentes en muchos de los centros universitarios, los cuales estaban ubicados en edificios u oficinas alquiladas (en algunos casos dentro de instituciones como municipalidades, instituciones financieras, escuelas y colegios), poco a poco se han ido resolviendo. Según Laura Vargas Badilla, jefe de la Oficina de Servicios Generales de la UNED (Comunicación personal, 10 de diciembre de 2008), actualmente existen problemas de hacinamiento únicamente en dos centros

universitarios, propiamente, los de Cartago y Desamparados, los cuales se pretenden resolver en poco tiempo, con dinero de un fideicomiso, del cual se hablará más adelante.

Los problemas de espacio físico que enfrentaron las sedes restantes se resolvieron por medio de reubicaciones en edificios nuevos y un programa de remodelaciones muy fuerte asumido por la Unidad de Proyectos. Además, gracias al contrato de fideicomiso de titularización, por cincuenta millones de dólares, que suscribió la UNED con el Banco Nacional de Costa Rica y que fue aprobado hace pocos días por la Contraloría General de la República, se pretende lograr el desarrollo en infraestructura física y equipamiento que la UNED necesita.

Existe una proyección, para la construcción de edificios propios en los centros que poseen terreno propio y compra de terreno y construcción para la mayoría de los centros que utilizan edificios alquilados. En palabras del rector Rodrigo Arias Camacho con el citado fideicomiso, “tenemos en la Universidad la oportunidad de dar un salto cualitativo como nunca antes en la historia de la institución en materia de desarrollo de infraestructura, tanto para los centros universitarios como para el área central de la UNED” (Comunicación personal, 3 de noviembre, 2008).

Por otro lado, la UNED debe cumplir con lo establecido en el código de trabajo y las diferentes leyes laborales, como ya se ha indicado. Es así como, en lo correspondiente al tema del riesgo laboral y la salud ocupacional, ha conformado una unidad de salud ocupacional, como ente asesor de la rectoría, la cual gestiona planes de emergencia institucionales y de evacuación, a través de la conformación de diferentes brigadas, como las de primeros auxilios y la de incendios. Estas brigadas son coordinadas por la comisión de salud ocupacional, la cual realiza una labor conjunta con el servicio médico en el establecimiento de programas de salud, vela por la adquisición de extintores y su adecuada ubicación, así como de camillas y equipos de primeros auxilios y señalización de

seguridad. Todo lo anterior está enmarcado dentro de los documentos, aprobados por el Consejo de Rectoría, denominados “Directrices y compromisos generales de la UNED en Salud Ocupacional y la Política de Gestión Preventiva y Salud Ocupacional de la UNED”. Pese a lo anterior, esta unidad cuenta con un presupuesto limitado y poco personal, por lo que sus gestiones no se extienden de manera equilibrada a lo largo de los diferentes centros universitarios que integran la UNED, concentrándose su esfuerzo, fundamentalmente en la Sede Central en Sabanilla.

Atinente al tema de la salud y bienestar de su personal, la UNED estableció un servicio médico permanente, en las oficinas centrales en Sabanilla, conformado actualmente por dos doctoras, una enfermera y una oficinista. Por esta razón, se construyó un edificio adecuado para brindar este importante servicio social. De esta forma suplió una debilidad que por mucho tiempo estuvo presente. En la actualidad se atienden, oportunamente, enfermedades y padecimientos que enfrentan sus empleados, fundamentalmente los ubicados en las oficinas centrales. Para minimizar el hecho de que los centros universitarios del país no cuentan con este servicio, las doctoras se turnan y realizan giras periódicas por sectores, para realizar exámenes y revisiones a los funcionarios de los diferentes centros.

Hasta aquí se ha pasado por una descripción que sin ser exhaustiva, ni incluir todas las maneras como la UNED se relaciona con su recurso humano, muestra una cara no por todos conocida, de una institución estatal que con sus errores y descuidos, procura establecer un lazo con su personal, que garantice su conservación y estabilidad.

En el siguiente apartado, se mencionan algunas interacciones de la UNED con la sociedad en la que se desempeña.

4.3.2 La comunidad

La UNED fue creada para democratizar la educación, esto es, permitir que muchas personas que no podían continuar con sus estudios superiores en las alternativas existentes, por razones sobre todo de tiempo, horarios y dinero, lo pudieran hacer mediante la alternativa a distancia. Aquí es importante mencionar que, en su momento, varios diputados que estuvieron en los diferentes debates que se llevaron a cabo para votar la creación de este proyecto, no estuvieron de acuerdo con el mismo. Entre estos diputados se encontraban Manuel Mora y Arnoldo Ferreto, quienes adujeron en el tercer debate para votar contra el proyecto de ley, el mismo argumento expuesto por el señor Guillermo Molina, en un artículo que publicó en la República, el 16 de setiembre de 1976.

El señor Molina consideraba que la idea de la democratización no era posible, por el contrario, aseguraba que este proyecto contribuiría a la injusticia social, ya que, según él, una gran cantidad de costarricenses no podrían ingresar a la educación a distancia porque eran campesinos y obreros que no tuvieron la fortuna de terminar el VI grado; muchos de ellos eran analfabetas, descuidados por el Gobierno. Decía este señor: “en un país pobre las prioridades cuentan, mi grupo prioritario son los marginados que anhelan y necesitan una educación popular”. (Ramírez Ramírez, Celedonio. 2006,p.122). Pese a todo esto, la UNED fue aprobada y empezó a trabajar.

A continuación se presenta una serie de datos estadísticos sobre el impacto de la UNED, extraídos del material conmemorativo del 30 aniversario de la UNED, producido en el año 2007, bajo el título: “30 años trabajando por los que trabajan y sueñan”. La intención es valorar si las preocupaciones de aquellos costarricenses, relacionadas con el cumplimiento de los fines para los cuales se creó este centro de educación y cultura, tuvieron justificación o no.

Algunos datos que evidencian el éxito de la UNED se presentan seguidamente: Esta universidad cuenta en la actualidad con treinta y seis programas de grado,

veinte maestrías, cuatro doctorados y diez programas de extensión, para formar los profesionales necesarios para el desarrollo social y económico del país. 22.967 estudiantes, convierten a la UNED en la segunda universidad con más estudiantes del país. Treinta y cuatro centros universitarios en todo el país atienden directamente los asuntos académicos y administrativos que necesitan los estudiantes. Además posee dos colegios científicos, uno en Alajuela y otro en Limón.

Según el documental “UNED: la Universidad Innovadora” (UNED, 2006), los estudiantes de esta universidad son distintos de los estudiantes que asisten a universidades presenciales. La mayor parte (59,7%) trabaja y estudia a la vez. Del total de estudiantes de la UNED, 56% vive en zonas rurales, mientras que el restante 44% radica en zonas urbanas; estos estudiantes, en promedio, tienen 25 años de edad; 65% de estos son mujeres, de las cuales la mayor parte trabaja y son jefas de hogar. Otra característica particular de los estudiantes de la UNED es que muchos cuentan con algún grado universitario, el 38.6% poseen bachiller universitario.

Como parte de la responsabilidad social, inherente a su naturaleza, tal y como se ha anotado, la UNED se esfuerza en investigar, desarrollar y consolidar diferentes alternativas tecnológicas que apoyen el aprendizaje a distancia de sus estudiantes. Al uso didáctico del conjunto de estas tecnologías se le llama unidad didáctica modular y en ellas se integran el libro de texto, el vídeo, la videoconferencia, los cursos en línea y los multimedia. Por esta razón, se han producido ochocientos cincuenta vídeos educativos, setecientos programas de radio.

La UNED posee la editorial educativa más grande de Centroamérica, dos mil videoconferencias, ciento diecinueve cursos en línea y es pionera en multimedia. Aunado a lo anterior, el uso de correo electrónico, así como los servicios de tutoría presencial y telefónica, complementan la unidad didáctica modular y

permiten a los estudiantes resolver, desde su casa o su trabajo, las dudas que tengan sobre los contenidos de los cursos matriculados.

En la perspectiva de un nuevo milenio la UNED mantiene un nivel de excelencia en la formación universitaria y en la producción y difusión del conocimiento. Los procesos de autoevaluación mejoran los programas académicos y acreditan las carreras de grado y postgrado a nivel nacional e internacional. Junto a todos estos esfuerzos la UNED emprendió hace un año, en conjunto con el Ministerio de Educación Pública, un proyecto innovador: la creación del Colegio Nacional de Educación a Distancia, con el que se le da la oportunidad de estudiar a un millón de jóvenes que por diversas razones no han podido concluir la secundaria.

En el material audiovisual conmemorativo del 30 aniversario de la UNED, anteriormente citado, (UNED, 2007), se muestran varios ejemplos del aporte real de la institución a personas que de otra forma no podrían haber continuado con sus estudios universitarios. Por ejemplo, la señora Ana Isabel Montero narra cómo en el 1979, matriculó en la UNED, paralelamente con su migración de Guanacaste a Ciudad Neilly, para trabajar en una plaza de maestra. Con una bebé de brazos y recién casada, ella pensó que su vida académica había terminado con su diplomado en educación de la UNA. Fue así como conoció de la UNED y de su metodología a distancia, matriculó y comprobó que efectivamente, podía estudiar sin asistir a un aula. Ella cuenta, a manera de anécdota, como cuando alistaba los libros, a la vez que alistaba el chupón, porque debía y quería salir adelante y esta era su única oportunidad. Actualmente es la administradora del Centro Universitario de la UNED en Ciudad Neilly, donde ha logrado cursar tres carreras.

En otro ejemplo, Hermes Pereira, campesino y estudiante proveniente del Humo de Pejibaye de Turrialba, quien creyó que sus aspiraciones académicas habían llegado a su fin, una vez que obtuvo su bachillerato por madurez. El conocer y

ser parte de la UNED abrió para él “una ventana que me ofreció una oportunidad en el horizonte, y yo la tomé” (UNED, 2007).

En relación con este punto, las políticas, objetivos y acciones estratégicas del Plan – Presupuesto 2009, en su eje “Cobertura y equidad”, política 10, sobre desarrollo estudiantil, establece como objetivo:

Reafirmar el compromiso con la formación y el desarrollo integral de la población estudiantil, en concordancia con una visión humanista y holística que promueva su acceso al sistema, su incorporación, su permanencia y su logro académico. Comprende el conjunto de políticas y acciones que aseguren el acceso, la permanencia y el éxito académico, basado en los méritos, la capacidad, los esfuerzos de las y los estudiantes, con igualdad de oportunidades (POA 2009, p.24-25).

La UNED tiene además un compromiso con la sociedad en su conjunto, no solo con quienes estudian en sus centros universitarios, y eso lo intenta cumplir con la extensión universitaria, la cual constituye una faceta del quehacer académico que establece un ligamen directo entre la Universidad y el entorno y entre aquella y las realidades sociales. Por su medio, la Universidad se hace partícipe activa de la vida en las comunidades, entendiendo esto de forma amplia, abarcando así las diferentes dimensiones que conforman dicha vida: económica, social, política y cultural. En el contexto institucional, comprende toda la oferta de programas, proyectos y actividades cuya finalidad es promover mejoras en la calidad de vida de las comunidades en general y de sus grupos más rezagados. También tiende a impulsar el desarrollo integral de las personas y a poner a su alcance los beneficios de toda la actividad universitaria.

Por otra parte, existen esfuerzos importantes de la UNED, tales como la contribución con donaciones de libros a las bibliotecas de escuelas y colegios, tanto públicos como privados, bibliotecas municipales e instituciones en general, por medio de la Oficina de distribución y ventas, lo que no solo fortalece el acervo bibliográfico de la institución, sino que beneficia a las personas que utilizan estas bibliotecas.

Como parte de su cobertura social y de conformidad con la Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad (Ley 7600), ha venido desarrollando, desde hace ya varios años, programas de atención a personas con discapacidad, los cuales se han concentrado en la capacitación de profesionales relacionados con la atención a esta población, a través del Programa de extensión y la preparación profesional de discapacitados. Estos programas son coordinados por el Programa de Vida Estudiantil.

Mucho de lo dicho hasta aquí, fue recogido en unas emotivas palabras del rector de la UNED, en el marco de su treinta aniversario y que a continuación se transcriben:

El principio fundamental que origina e inspira la creación de la universidad en nuestra sociedad, allá a finales de la década de los setenta, sigue siendo principio válido que justifica y sustenta la existencia de la UNED a inicios del siglo XXI, y lo será durante los próximos años, lo que ha cambiado fundamentalmente son los medios que nosotros como universidad a distancia podemos utilizar para transmitir el conocimiento a nuestros estudiantes, del material escrito a la incorporación paulatina de más medios, hoy en día de todos aquellos derivados del desarrollo vertiginoso de las tecnologías de información y comunicación para abrir ese gran abanico que permita diversificar los distintos medios que hoy en día están disponibles para llevar el conocimiento a los miles de estudiantes en todo el país, eso seguirá siendo válido y lo será durante los próximos años en el cumplimiento de esa misión fundamental que sustenta la existencia de la universidad estatal a distancia en la sociedad costarricense (UNED, 2007).

Estas palabras del rector de la UNED, validan y a la vez comprometen el accionar de la UNED hacia el cumplimiento de su misión y los objetivos que motivaron su creación. Seguidamente, se mencionarán algunas maneras de cómo la UNED interactúa con el medio ambiente.

4.3.3 El medio ambiente

En el documento “Políticas, objetivos y acciones estratégicas de la UNED para el 2009” (UNED, 2008), en el eje denominado “Pertinencia e impacto” se aborda, en su política 3, la responsabilidad con el ambiente. Allí se establece que se debe continuar avanzando en la incorporación del principio de compromiso con

el ambiente en el quehacer institucional, cuyo objetivo planteado es consolidar la presencia del tema “Responsabilidad con el medio ambiente” en todos los ámbitos del quehacer universitario. Este tema, es un eje transversal de la UNED que, en criterio de Luis Paulino Vargas Solís, obliga a que el ambiente esté presente en todos los procesos educativos que desarrolla la UNED; lo mismo a nivel de docencia, extensión e investigación, aunque en menor medida en los asuntos institucionales. (Vargas, 2008)

Al respecto del tratamiento del tema a nivel institucional, el Centro de educación ambiental de la UNED inició en el año 2005 una campaña de recolección de papel, ya que existía un vacío estratégico y cultural frente al manejo de desechos. Dicha campaña se basaba en las cuatro erres, a saber: rechazar, reutilizar, reducir y recuperar para reciclar. Esta campaña dio como resultado la recuperación de cerca de 21.000 kilos de papel para reciclar. (Usted es un ejemplo, UNED, 2006) Sin embargo, los demás desechos aún no reciben ningún tipo de tratamiento.

Según el vicerrector ejecutivo de la UNED, Luis Guillermo Carpio Malavassi, la Universidad, a pesar de tener como institución pública la obligación de concienciar y educar por medio de programas permanentes de recordación y motivación, en el campo de los manejos de desechos, actualmente no lo está cumpliendo. Él apunta que ha faltado voluntad de las altas autoridades para implantar medidas al respecto. (UNED, 2006). Según Laura Vargas, responsable de la Oficina de Servicios Generales de la UNED, la producción semanal de desechos asciende a un número cercano a las dos toneladas, los cuales son depositados en los basureros centrales, sin ningún tipo de procesamiento (UNED, 2006).

Como se aprecia hasta aquí, la UNED tiene vinculaciones con todos los actores presentes en la sociedad, contribuyendo e impactándolos de distintas maneras, mediante su función de difusor de la cultura y la educación. Sin embargo, aún no se ha mencionado cómo es la relación de la UNED con un importante sector de

la sociedad que se beneficia con su existencia: los proveedores de los servicios y bienes que esta institución requiere. Este tema se aborda seguidamente.

4.3.4 Proveedores

En relación con sus proveedores, la UNED está regulada por lo que dicta la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, la cual, a través de sus ideas generales, procura la equidad y la igualdad de trato para con estos. En esta Ley se establece la transparencia y objetividad en la selección de la oferta más idónea, para satisfacer de la mejor manera el interés institucional. A quienes deseen ofrecer sus bienes o servicios a las instituciones públicas, la Ley les exige el cumplimiento obligatorio de requisitos tales como: estar al día en el pago de las cuotas obrero patronales, estar al día en el pago de todos los impuestos nacionales y no ser afectados por lo dispuesto en diferentes leyes como la de enriquecimiento ilícito, entre otras.

La imposición de estos requisitos procura que quienes se vean favorecidos con los procesos de evaluación establecidos, cumplan con responsabilidades sociales mínimas, establecidas por la ley. Para contrataciones de diferente índole, la Ley faculta a la administración para exigir a los diferentes oferentes, el cumplimiento de varias medidas que intentan garantizar la seguridad y adecuado desempeño de sus funciones; pero mucho más importante, la seguridad de las obras o servicios a realizar.

Pese a lo anterior, no existen hallazgos en las políticas, objetivos y acciones estratégicas, ni en los lineamientos de política institucional, sobre la importancia otorgada a la relación con los proveedores, visto desde la perspectiva utilizada por el Banco Nacional y según los lineamientos de la AED, en cuanto a la teoría sobre responsabilidad social. Es así como la relación con proveedores se rige por lo normado en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

Siguiendo con la lista de elementos considerados en la teoría relacionada con la responsabilidad social, corresponde referirse a un tema muy delicado dentro de

la función pública: la ética y los valores. Este tema reviste gran importancia, toda vez que se relaciona con el motor que pone en movimiento la actuación de los seres humanos, en su familia, su trabajo y en la sociedad donde se vive.

4.3.5 Transparencia y valores impulsores de la UNED

De acuerdo con el documento “Políticas, objetivos y acciones estratégicas para el período 2009” (UNED, 2008), toda organización exitosa debe sustentar su quehacer en la definición de valores que sinteticen sus creencias, actitudes, valores que la animan y guían en su trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en la organización, lo que en definitiva enmarcará la manera como se asuma su rol de institución socialmente responsable.

En este marco, que bien se podría enmarcar como una acción socialmente responsable, la administración que asumió a finales del año 1999 definió los siguientes valores impulsores que caracterizarían a la UNED:

- Unión: La Universidad ha acumulado gran cantidad de conocimientos y experiencias que se deben aprovechar para su consolidación y desarrollo futuro. Para lograr este propósito, es necesario que todos estén dispuestos a aportar lo mejor de cada uno para bien de la Institución en su conjunto. Alcanzar un ambiente universitario identificado por la unión de sus funcionarios, se convierte en un factor necesario para potenciar el papel de la UNED en los próximos años, con el trabajo colaborativo y el compromiso de todos.
- Integración académica: Sin duda alguna, reviste gran importancia la integración de los programas de investigación, extensión y docencia, para lograr con éxito la misión de la UNED. Esta integración permite ofrecer diferentes opciones para atender las necesidades de la población, así como poder generar, promover y difundir conocimiento en diferentes áreas del saber.

- **Desconcentración:** El funcionamiento óptimo de la Universidad tanto en el nivel directivo como operacional requiere de la desconcentración. Es necesario que cada dependencia ejerza la autonomía en lo relativo a su función haciendo más fluido y participativo el proceso de toma de decisiones. En el área operacional, la desconcentración posibilita el poder brindar los servicios estudiantiles de manera ágil y oportuna evitándole a nuestros estudiantes inconvenientes, dada la lejanía en que muchos de ellos viven.
- **Participación:** Una responsabilidad continua con el quehacer universitario es lograr que quienes estén involucrados en los diferentes procesos académicos y administrativos, participen activamente en el análisis de las situaciones cotidianas y especiales que surgen del trabajo. Hay que identificar la gestión de la UNED, por una verdadera apertura a la participación para aprovechar realmente el conocimiento acumulado. Es necesario establecer espacios de participación donde se tenga la oportunidad y la confianza de ser escuchado y de plantear puntos de vista diversos respecto de las situaciones que se viven en la Universidad. La participación es consustancial al ser humano y todos los que son parte de una organización deben hacer aportes que garanticen la consecución de sus objetivos, para bien de la Institución y de ellos mismos. Los estudiantes también deben considerarse participantes esenciales y protagonistas responsables de los procesos de renovación de la Institución.

5. A manera de conclusión

En lo que concierne a las acciones de carácter social implícitas desde la creación misma de las instituciones analizadas, se puede afirmar que ambas instituciones nacieron como respuesta a necesidades sociales de los costarricenses. En el caso del Banco Nacional, se tiene una institución del estado, establecida con fines sociales y de desarrollo muy claros, proyectándose

en las diferentes comunidades, con crédito accesible a las clases obreras y rurales del país. Para citar un ejemplo, con la creación de las juntas rurales de crédito, miles de pequeños agricultores pudieron hacer realidad sus proyectos productivos, generando riqueza y estabilidad social a sus familias y por consiguiente al país en general.

Si se analiza la red de oficinas del Banco Nacional y se relaciona su ubicación con la generación de negocios, es muy posible que, para algunos lugares, no se encuentre justificación de índole económico. ¿Habría alguna institución financiera privada, con fines de lucro, que desee abrir una oficina en Los Chiles de Alajuela o en Aguas Claras de Upala? Es muy posible que no, pero el Banco Nacional sí lo hace. ¿Es esto responsabilidad social? Se puede decir que sí, dado que el motivo que le hace llegar a tantos lugares como sea posible es demostrar el compromiso que tiene con la sociedad costarricense. La apertura de oficinas en zonas alejadas del centro financiero y comercial del país, la ciudad capital, ha permitido la profundización de la cultura financiera y el desarrollo integral de las comunidades donde ha estado presente.

Con respecto a la adopción de programas de responsabilidad social en las dos empresas estatales estudiadas, se tiene que el Banco Nacional inició, con pasos importantes y con mucha seriedad, el proceso de transformación para convertirse en una institución socialmente responsable; a partir de las decisiones que desde su junta directiva y gerencia general se han tomado, como la adopción del modelo de responsabilidad social para Costa Rica, la creación de la Dirección de Responsabilidad Institucional y finalmente, la integración a la AED.

La evolución de la responsabilidad social en el Banco Nacional se inicia en el año 2005. Durante ese año se dieron los primeros pasos, utilizando un enfoque filantrópico. En el 2006 se pasó de un programa de responsabilidad social a una filosofía de empresa socialmente responsable. Fue cuando se llegó al convencimiento de que había muchas áreas que se debían considerar para que

el Banco Nacional pudiera decir, internacionalmente, que es un banco en vías de ser socialmente responsable. Y se dice “en vías” porque todavía no lo es. El camino no es fácil y el Banco Nacional podrá decir que es socialmente responsable el día en que todos los indicadores estén en azul, o por lo menos de un tono verde azulado.

Así tenemos una institución estatal de carácter financiero que, al estar inmersa en un ambiente altamente competitivo, enfrenta una cada vez mayor competencia directa, especialmente de bancos. Esto le ha llevado a adoptar programas y prácticas de responsabilidad social, como sistema de gestión institucional, como una estrategia de diferenciación, para seguir siendo competitivo.

El Banco Nacional se ha planteado un gran reto al tomar la decisión de ser una institución socialmente responsable. Si para una empresa privada esto es difícil, cuánto más no lo será para un banco estatal, dadas las regulaciones a las que está sometido, por ser una institución pública.

La UNED, por su parte, se crea como una entidad pública, de educación superior, sin fines de lucro, cuya actividad total se enmarca dentro del servicio social, la divulgación de la cultura y la democratización de la educación. Aunque el alcance social de la UNED es muy amplio, no busca ser rentable, porque todas sus decisiones giran en torno a la contribución social y el desarrollo de las comunidades y no buscando el beneficio que se pueda derivar de la actividad. Como ejemplo, los precios de los libros que la UNED entrega a sus estudiantes, en muchos casos, superan el valor que el estudiante está pagando por la materia. O, por ejemplo, el hecho de abrir una sede en Talamanca, para dar acceso a la educación superior a las personas que allí habitan, sin la consideración de si es redituable, a sabiendas de que la mayor parte de estudiantes vienen de zonas marginales y deben trasladarse en lancha, por lo que la UNED les brinda beca total. Estos son solo dos ejemplos, entre cientos o miles que se podrían citar de acciones que se pueden catalogar como

socialmente responsables, aunque no necesariamente estén escritas en un documento de estrategia.

Esta institución educativa, al no enfrentar competencia directa, ni correr el riesgo de ser desplazada por otra entidad de educación superior a distancia (al menos hasta la fecha) y también debido al enfoque social inherente a su naturaleza, no se ha visto en la necesidad de adoptar modelos o establecer programas relacionados con la responsabilidad social, de la forma en que lo han hecho varias empresas privadas y el mismo Banco Nacional.

Lo dicho en el párrafo anterior no obsta para que se puedan identificar algunas debilidades que presenta la Institución, desde la perspectiva de la responsabilidad social no exigible y que se mencionan a continuación:

Personal:

- El nivel salarial percibido por sus funcionarios.
- El estado de hacinamiento al que muchos funcionarios están expuestos, por el desproporcionado crecimiento del personal de planta institucional, en la sede central, así como en los centros universitarios, con respecto al crecimiento del espacio físico.

Proveedores:

- No posee ninguna otra forma de regulación y vínculo con sus proveedores, más que las condiciones cartelarias establecidas en los contratos, lo que impide lograr un vínculo más estrecho, que fortalezca la relación y permita contar con una verdadera fortaleza organizacional.

Ambiente:

- El tema del ambiente en el aspecto institucional es un área en verdadero rezago, limitándose el mismo a una campaña de reciclaje de papel.

Clientes:

- En este apartado se habla más bien de estudiantes y la debilidad se encuentra en el hecho de que no existen en la UNED controles y seguimientos de la calidad del servicio al cliente, ni incentivos a la

presentación de quejas. Existe un desconocimiento de casos de insatisfacción y violación de los derechos de los estudiantes, lo que en muchos casos, seguramente, deriva en alejamiento de la institución, resentimientos y la creación de una atmósfera negativa, en relación con la burocracia institucional de la UNED.

6. Recomendaciones

6.1 Banco Nacional

El Banco Nacional, en su afán por cumplir sus objetivos de Responsabilidad Social, debe comunicar a sus colaboradores lo que se espera de ellos, por medio de un esfuerzo permanente de trasmisión de los valores y principios establecidos en su marco estratégico, aprovechando los canales de comunicación disponibles y el uso intensivo de la tecnología. Esto permitirá que el programa de responsabilidad social pase de ser una iniciativa de la gerencia general actual, avalada por la Junta Directiva de turno y manifestada únicamente en acciones e iniciativas concretas de la Dirección de Responsabilidad Institucional, a ser parte de una actitud y cultura organizacional, que en última instancia se traduzca en una mejora continua de los procesos organizacionales, beneficiando todas los actores relacionados con la institución.

La administración del Banco debe proveer con un presupuesto anual suficiente a la Dirección de Responsabilidad Institucional, de tal forma que se asegure la consecución de los objetivos propuestos, así como el respaldo institucional a esta Dirección y sus esfuerzos, con el fin de que su impacto e

interés no esté a merced de los cambios a nivel político que se den en los más altos puestos de esta organización. Esto sería necesario para que la implantación y desarrollo de programas de responsabilidad social en la institución sean percibidos por todos los integrantes como una parte inherente al desempeño de la institución, indispensable y determinante para la competitividad institucional; de tal forma que sus colaboradores y otros interesados, se sientan genuinamente comprometidos con el cumplimiento de los planes establecidos en esta materia.

Se deben dirigir esfuerzos de negociación, desde la Junta Directiva del Banco Nacional y en conjunto con las otras instituciones bancarias estatales, para que el gobierno provea de las herramientas legales necesarias, para asegurar que los vacíos en las leyes no representen una limitación en las gestiones socialmente responsables, que éstas instituciones lleven a cabo.

6.2 Universidad Estatal a Distancia

La Universidad Estatal a Distancia debe valorar y analizar, desde sus órganos superiores y rectores, la conveniencia de implementar programas de responsabilidad social, con el fin de causar una mejora sustancial en la forma como la institución se vincula con los diferentes actores sociales. Esto podría permitirle pasar de ser una organización objeto, pasiva, limitada y poco innovadora en varias de estas relaciones, para convertirse en una institución mejor y que administre más eficientemente los recursos públicos. Un cambio en este sentido le permitirá proyectarse como una

organización con gran conciencia social, que excede por medio de su gestión de excelencia, el enunciado de su misión y los alcances establecidos en su ley de creación.

Aunado a lo anterior, se recomienda nombrar una comisión que se encargue de investigar, desarrollar, publicar y difundir, tanto a lo interno como externo de la UNED, el tema de responsabilidad social, a la luz de las experiencias de instituciones con igual o parecida naturaleza, que llevan a cabo programas de responsabilidad social en otras partes del mundo.

Es importante dimensionar y transmitir a lo interno de la organización, la necesidad de una actitud ética y moralmente correcta, de conformidad con los valores institucionales y el marco estratégico, para que la gestión de todos sus funcionarios proyecte a la sociedad un servicio de excelencia.

Trasladar a las compras institucionales de la UNED lo relativo al convenio de compras verdes, de tal forma, que además de los requisitos tradicionalmente solicitados, se realicen otras valoraciones, en el tema de las buenas prácticas en los negocios, al momento de adjudicar los oferentes.

7. Glosario de siglas utilizadas

AED	Asociación de Empresarios para el Desarrollo
CEGESTI	Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial
IFAIN	Instituto Latinoamericano de Fomento. Agroindustrial
INCAE	Instituto Centromericano de Administración de Empresas
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Tecnología
UNED	Universidad Estatal a Distancia

8. Referencias

(1) Entrevistas no estructuradas realizadas a los señores Maximiliano Alvarado, Director de la Dirección de Responsabilidad Institucional y Margarita Murillo, encargada, ejecutiva de dicha dirección, en las oficinas de la Dirección de Responsabilidad Institucional del Banco Nacional, el 6 de noviembre de 2008 y al señor Luis Paulino Vargas Solís, en las instalaciones de la UNED, Sabanilla de Montes de Oca, el 12 de noviembre de 2008.

(2) Un mayor detalle acerca de estas dos posiciones puede encontrarse en Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración, Pearson - Prentice Hall, México, 2005.

(3) Para tener una versión más amplia con respecto al gobierno de las organizaciones pueden consultarse el Informe Olivencia y el Informe Aldama, disponibles en http://www.etnor.org/html/pdf/pub_olivencia.pdf y http://www.ieaf.es/_img_admin/1188221797informealdama.pdf.

(4) Si se desea realizar una lectura completa de la Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia, se puede consultar el siguiente enlace: <http://www.uned.ac.cr/Rectoria/Juridica/leycreacion.html>

(5) Los colores que aparecen no necesariamente representan los resultados obtenidos. La imagen se usa con fines meramente ilustrativos, para dar una idea de la forma en que se presentaron los resultados.

(6) Se refiere al caso del asalto a la sucursal del Banco Nacional en Santa Elena de Monteverde, en la cual murieron varias personas, entre empleados, clientes y delincuentes.

9. Bibliografía

- Asociación de Empresarios para el Desarrollo. Modelo de RSE para Costa Rica. [<http://www.aedcr.com/cmsmadesimple/index.php?page=modelo-de-rse-para-costa-rica>], consultado el 29 de octubre de 2008.
- Aguilar Bulgarelli, Oscar, (2005). La UNED y sus orígenes. Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- Arias Camacho, Rodrigo. Correo electrónico enviado a la comunidad universitaria el Lunes 03/11/2008 11:07 a.m.).
- Baker, Mallen. Corporate Social Responsibility - What does it mean? [<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>], consultado el 2 de noviembre de 2008.
- Banco Nacional de Costa Rica, “Quienes Somos” [<http://www.bncr.fi.cr>], consultada el 4 de noviembre de 2008.
- Barroso González, María José y Alonso Sánchez, F. Javier, (1992). Diccionario del marketing. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Bittel, L. R. y Ramsey J. E.M, (1988). Enciclopedia del management, volumen 3. España: Ediciones Centrun, 1988.
- Calderón Ferrey, Marta, (2003). La responsabilidad civil del empleador frente a la producción contaminante. Tes., Universidad Estatal a Distancia, San José, UNED.
- CEGESTI, (2006). Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible. CEGESTI, San José, Costa Rica.
- Costa Rica, Colegio de Abogados de Costa Rica, (2005). Memoria del XV congreso jurídico nacional “Ética con responsabilidad social”, San José.
- Costa Rica, IFAIN, (2000). Desarrollo de sistemas financieros rurales de segundo piso. IFAIN, San José: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural.

- Costa Rica, Red Aura, (2005). Microcrédito contra la exclusión social: experiencias de financiamiento alternativo en Europa y América Latina. Red Aura – 1ª. Ed.- San José, Costa Rica: Flacso.
- Delolme, Stella, (1995). La enseñanza en la UNED. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- Epstein, Marc y Birchard, Bill (2001). La empresa honesta: Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva. España: Paidós.
- Ibañez Jiménez, Javier Wenceslao, (2004). Responsabilidad social de la empresa y finanzas sociales. España: Acal Ediciones.
- Ley No. 3859. Ley sobre el desarrollo de la comunidad, [www.asamblea.go.cr/ley/leyes/3000/3859.doc], consultada el 5 de noviembre de 2008.
- Ramírez Ramírez, Celedonio, (2006). La tercera revolución educativa costarricense. Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2005). Administración. 8ª. Ed. México: Pearson – Prentice Hall.
- Schvarstein, Leonardo, (2003). La inteligencia social de las organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Argentina: Paidós.
- Schwalb, María M., García, Emilio y Soldevilla, Virginia, eds., (2006). Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial: colección 2005. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Schwalb, María M., García, Emilio y Soldevilla, Virginia, eds., (2004). Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial: colección 2004. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Schwalb, María M., García, Emilio y Ortega, Claudia, eds., (2003). Casos de responsabilidad social. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- The Economist. (Mayo, 2005). “La ética en los negocios”. Revista Summa No.132. p. 34.
- Universidad Estatal a Distancia. Misión [<http://www.uned.ac.cr/rectori/mision.shtml>], consultada el 4 de noviembre de 2008.

Universidad Estatal a Distancia, "Historia de la banca comercial en Costa Rica, desde sus inicios hasta 1996" [<http://www.abc.fi.cr/historia.pdf>], consultada el 7 noviembre de 2008

Universidad Estatal a Distancia, (2007) "Objetivos y acciones estratégicas para los períodos 2008 y 2009". Editado por el Centro de planificación y programación institucional. San José, Costa Rica.

Universidad Estatal a Distancia, (2006) "Lineamientos de política institucional del 2007 al 2009." Editado por el Centro de planificación y programación institucional. San José, Costa Rica.

Universidad Estatal a Distancia. (2007). 30 años trabajando por los que trabajan y sueñan. (Disco compacto) San José, Costa Rica: Audiovisuales de la UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2006). UNED la Universidad Innovadora. (Disco compacto) San José, Costa Rica: Audiovisuales de la UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2006). Usted es un ejemplo. (Disco compacto) San José, Costa Rica: Audiovisuales de la UNED.

Vargas Solís, Luis Paulino. (1996). UNED de Costa Rica: Realidad y Esperanza. Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.