

Aplicación Práctica de la Responsabilidad Social como Modelo de Gestión en el Seminario de Aplicación Profesional Administrativo Contable. – Dra. Silvia C. Bidondo, Juan Carlos Puga, Silva Hapanowicz – Universidad de Morón

Autores¹⁷:

Dra. Silvia C. Bidondo, Juan Carlos Puga, Silva Hapanowicz – Universidad de Morón

Área de Metodología de la enseñanza, en Modalidad presencial.

Temática: Administrativa- Contable

RESUMEN

En el actual contexto el rol de los docentes universitarios implica aportar a la formación de futuros dirigentes, políticos y empresarios, que hoy y mañana van a estar haciéndose responsables de este presente y del futuro de todos nosotros.

En el campo de las Ciencias Económicas, esto implica facilitar a los futuros contadores, herramientas que puedan contribuir a la construcción de la Responsabilidad Social como un Modelo de Gestión Organizacional.

El presente trabajo se dirige a presentar la metodología y herramientas que se emplean en el Seminario de Aplicación Profesional Administrativo Contable, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón, para lograr en el trayecto educativo incorporar en nuestros egresados valores de RS que se incluyan en todos los programas organizacionales, en toda la cadena de valor, y en todos los niveles de las empresas.

PALABRAS CLAVES

Modelo de Gestión Responsable. Herramientas y Metodologías de RSE para el Seminario Administrativo Contable.

¹⁷ El presente trabajo ha sido elaborado para la cátedra del Seminario de Aplicación Profesional Administrativo Contable. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Morón. Carrera Contador Público.

**"No todo lo que puede ser contado cuenta,
Y no todo lo que cuenta puede ser contado." ¹⁸**

INTRODUCCION

La Responsabilidad Social (RS) conceptualizada como parte integral de la gestión de negocios, aparece en la década de los 90, por lo cual aún hoy en muchas organizaciones su percepción tiene bastante de filantropía.

Su concepción como modelo de gestión es contemporánea, y la mayoría de las empresas, si bien consideran la importancia de las actuaciones sociales y ambientales, aún no conciben que la sustentabilidad organizacional no dependa ya sólo de resultados económicos.

Todos somos conscientes que la RS es un compromiso serio y un esfuerzo conjunto que tenemos que asumir todos los actores sociales, públicos y privados. Es a través de ella que se puede incrementar y mejorar la competitividad empresarial, la calidad del empleo, el bienestar social y la sostenibilidad de todas de las sociedades. Promover la RS, es hacerse cargo de la responsabilidad por el futuro.

Las Universidades como organizaciones no están exentas de esa responsabilidad; dentro de lo que se conoce como Responsabilidad Social Universitaria (RSU) las Universidades suman la responsabilidad de los docentes como actores sobre la gestión del conocimiento.

La universidad no sólo es la encargada de formar profesionales con habilidades y/o capacidades necesarias para continuar con la construcción de conocimiento, más un buen uso de su profesionalidad demostrado en el diseño y puesta en marcha alternativas laborales; hoy a la Universidad también se le requiere moldear el actuar profesional fundamentalmente desde aristas humanizadas y viables desde un punto de vista ético, "A más ética, más desarrollo", nos dice B. Kliksberg.

Desde nuestro rol docente sabemos que ser "formadores de profesionales", implica aportar a la formación de futuros dirigentes, políticos y empresarios que hoy y mañana van a estar haciéndose responsables o no de este futuro y de este presente de todos nosotros.

Por ende ya no sólo formamos en el saber técnico o experticia en la disciplina, sino el desarrollo de aspectos transversales, habilidades blandas, que hacen a los valores y actitudes de las personas.

"La RS es una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional"¹⁹

La RS es una abstracción, un valor; una persona no es socialmente responsable si sólo conoce su concepto, se es socialmente responsable si su conducta está regida por el valor de la RS.

¹⁸ Frase atribuida erróneamente Einstein. Quote Investigator apunta a una simplificación de una frase que aparece en un documento escrito en 1963 por el sociólogo Edward Bruce Cameron. La frase exacta es: Sería bueno si todos los datos que requieren los sociólogos pudieran enumerarse, porque entonces podríamos ejecutarlos a través de las máquinas de IBM, y dibujar gráficos como los que hacen los economistas. Sin embargo, no todo lo que se puede contar cuenta, y no todo lo que cuenta puede ser contado.

¹⁹ Vallaeys, F (2010) Marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria. En Programa de Apoyo a iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria, Ética y Desarrollo. Red Universitaria de Ética y Desarrollo social (RED) Iniciativa Interamericana de Capital Social Ética y Desarrollo. Washington DC. Bancon Interamericano de Desarrollo. P.8, 2006.

Los valores, son ideales abstractos, son principios que orientan el comportamiento, creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir una opción u otra; proporcionan la pauta para formular metas, y propósitos colectivos, reflejan intereses, sentimientos y las convicciones más importantes. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas.

¿Cómo incorporar a la experticia de nuestros contadores, los lineamientos claves del modelo de gestión que hoy implica la RS?

¿Cómo comprometerlos a los futuros profesionales más allá de la técnica y metodología con los valores de la RS?

Dicen los expertos en comportamiento, que cuando se accede a valores por la vía racional, son más estables y por lo tanto más difíciles de modificar una vez instalados. Entonces:

¿Cómo acceder a la formación de futuros contadores que se comprometan efectiva y racionalmente a la RS?

ANTECEDENTES

François Vallaey²⁰, filósofo francés y profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, propone desde el año 2006 que la RSU sea entendida como:

"una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para mejorar la academia y promover el Desarrollo Humano Sostenible".

Entre las acciones que François Vallaey, demanda a las universidades para su RS incluye

- *Formación de ciudadanos conscientes y solidarios;*
- *Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes*

Como docentes nuestro impacto es respecto de ambos procesos, aunque por las características del Seminario de Práctica Profesional Administrativo-Contable creemos que la producción y difusión de conocimiento socialmente pertinente debe ser nuestra mayor responsabilidad.

**“Caminante no hay caminos,
se hace camino al andar”...**

EL INICIO

En el año 2003 comenzamos el proceso de construir conocimiento de RS junto con nuestros estudiantes.

En un principio se trató de indagar sobre conceptos de RS, sus distintos enfoques y prácticas organizacionales relacionadas con la misma.

²⁰Vallaey, F. (2006) *Hacia la construcción de indicadores de Responsabilidad social universitaria* Obtenido julio 2007. <http://www.udlap.mx/rsu/pdf/2/IndicadoresRSU.pdf>

Se realizaron, en distintas materias del departamento de Administración, trabajos de investigación documental junto a los alumnos. Esta metodología se empleó con el fin de prepararlos en aspectos cognitivos de RS y simultáneamente practicar el compromiso del trabajo en equipo y oratoria pública al defender su investigación frente a un auditorio compuesto por los alumnos del curso.

Con el avance de la temática de la RS comprendimos que era necesario implementar un proceso gradual para concientizar a los estudiantes en esta nueva cultura organizacional que se estaba reclamando el contexto actual.

Un proceso que no sólo les brindara las herramientas para conocer la temática, sino que los formara en la concepción de la RS como valor profesional.

Fue así comenzamos a transitar la formación de RS en distintas etapas y con este modelo los alumnos llegan hoy al Seminario de Aplicación Profesional Administrativo Contable en condiciones de poder aplicar racionalmente un modelo de gestión integral de RS, convencidos del impacto que éste genera en la supervivencia organizacional.

MODELO EDUCATIVO PARA LA ENSEÑANZA DE LA RS – 21

El proceso pedagógico para desarrollar competencias que permitan manifestar un desarrollo profundo de la RS en nuestros graduados, hace hincapié en conocimientos, habilidades cognitivas y emocionales, que de modo articulado permitirán resolver problemas, movilizando saberes, mediante el hacer y su reflexión.

En el proceso, se identifican tres niveles pedagógicos de formación, a saber

Fase 1: *Nivel de formación básica* con énfasis en cambios cognitivos que permitan dominar conceptos básicos de la RS.

Fase 2: *Nivel de apropiación desde propias disciplinas* que implica desarrollar en el alumno la capacidad de proyectar soluciones, generar alternativas a las soluciones analizadas conforme a nuevos escenarios contextuales.

Fase 3: *Nivel de integración Cognitivo-afectivo* en el cual se experimenta el desempeño profesional socialmente responsable, analizando y diseñando nuevas respuestas a situaciones complejas, desenvolviéndose en casos reales que requieren su análisis proactivo y cooperación inter-relacional para la transferencia de soluciones sociales.

Estrategia Integral de RS para el Seminario de Práctica Profesional Administrativo Contable UM

Como desarrollamos precedentemente, consideramos a la RS es un valor a desarrollar en los profesionales, por lo tanto en el campo de las buenas prácticas para su construcción, no basta con tener asignaturas obligatorias de RS, o ética, es necesario incorporar en los futuros profesionales de las Ciencias Económicas y Empresariales, conceptos como sostenibilidad, medio ambiente, diversidad, comercio justo, cooperación, discapacidad entre otros, en los propios procesos de formación o acompañados de experiencias prácticas como voluntariado o aprendizaje de servicio²².

²¹ Modelo educativo para la enseñanza de la Responsabilidad Social – MECESUP UCO 0714- Año 2010

²² Aprendizaje de servicio: Propuestas de trabajo cooperativo y/o colaborativo, que utilizando el lenguaje y conocimientos de las disciplinas que conforman el plan docente de una titulación, desarrollan en el estudiante competencias orientadas a una mejor comprensión de la realidad social, económica, medioambiental, mediática, cultural y personal que afectan a los miembros de una comunidad, con voluntad de transformación social y contribuyen a incrementar el bienestar de las personas, y nivel de inclusión. (Fuente Aprendizaje y

En el caso de la carrera de Contador, en la UM, no se contempla bajo rubrica específica de RS asignaturas propias, por eso con el fin de llegar con exitosamente a la fase 3, en la cual se incorpora el Seminario de Aplicación Práctica Administrativa Contable, desde hace más de una década trabajamos junto con cátedras del departamento de Administración que tienen bajo su competencia la gestión de conocimiento en los aspectos que incumben a la RS, desarrollando en los diferentes programas, contenidos sobre ética, discapacidad, diversidad, e igualdad, energías renovables, entre otras,

A saber:

- *Fase 1: Asignatura Administración de las Organizaciones:*

Cognición y dominio conceptual o teórico de la Responsabilidad Social, su impacto en la Filosofía y Misión Organizacional. Los estudiantes obtienen los recursos necesarios para comprender los modelos de: Mejora continua, Modelo de Cadena Valor, y Modelo de toma de decisiones, los cuales han de impactar en el modelo de Gestión de RSE.

En esta fase se recomienda trabajar con conceptos y descripciones de casos ejemplos.

- *Fase 2: Asignaturas: Planeamiento y Control – y Comportamiento Organizacional.*

a) Planeamiento y Control: Para que el alumno apropie los conceptos de la fase 1, y los aplique al diagnóstico y planificación estratégica.

b) Comportamiento Organizacional plantea una visión sistémica integral de la organización analizando el impacto de los cambios de personas, grupos y organizaciones en la Conducta Organizacional. Este enfoque sistémico, es el puente para poder interconectar todos los sucesos dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y el contexto. Una vez que se ve la realidad, se es difícil ignorar el todos los impactos que provocan las organizaciones con su acciona. Aquí se irrumpen desde la esfera de influencia de RS, su transformación e impacto en las variables dependientes del comportamiento organizacional.

Se trabaja con aprendizaje basado en Problemas (ABP) y también con casos testigos donde el alumno comienza por realizar relevamiento en empresas para elaborar indicadores de acciones o políticas de RS implementadas y su impacto en variables dependientes de las mismas.

Esta visión sistémica es el puente para ver la organización y sus interconexiones, permitiendo que el alumno aprecie y sienta lo que significa una visión sostenible, aún sin conocer en profundidad el concepto.

El objetivo aquí fundamentalmente será la apropiación de la RS como un valor propio de su gestión profesional.

Los trabajos de grupo, el análisis y resolución de problemas, permiten que el alumno incorpore nuevos aspectos a su desarrollo, al dominio cognitivo, se le suma dominio procedimental.

Lo que se pretende con las actividades propuestas es hacer hincapié en un objetivo de la educación para el Desarrollo que es precisamente despertar conciencia sobre las necesidades actuales para la construcción de un mundo más sostenible.

- *Fase 3: Seminario de Aplicación Profesional: Administrativo Contable.*

El Seminario de Aplicación Profesional Administrativo- Contable, se concibe como un espacio en el que el estudiante se compromete al trabajo en equipo, es un modelo de aprendizaje en escenarios de aplicación para el aprendizaje.

Convencidos que tenemos la oportunidad de convertirnos en actores activos para la transformación de la sociedad, promovemos ir más allá de la exploración de una empresa, en cada una de las unidades de análisis.

Se solicita al alumno, una visión mucho más amplia de la realidad de la empresa objeto de estudio, además de la contextualización de la misma se lo estimula a la generación de nuevas propuestas para implementar (en la mayoría de los casos) o fortalecer el modelo de Gestión RS, proyectando para un futuro mediato poder pasar a una nueva fase final donde se implemente iniciativas sistémicas de aprendizajes de servicios²³

Aspectos distintivos de RS tomados en el seminario

Con la apropiación de conocimientos de las fases 1 y 2 junto con la incorporación de la RS como un valor que rige toda conducta profesional, en el Seminario se transita el camino de ver a la RS como un sistema integral de gestión que impacta en toda la organización de estudio.

Las herramientas que se recomienda utilizar a los alumnos para la construcción del modelo de Gestión Responsable, se basan en las recomendaciones de las ISO 26000²⁴, del Instituto Argentino de Responsabilidad Social, y también en el modelo del Instituto EThos.

Los modelos de Gestión trabajados aproximan a la RS de las empresas considerando las dimensiones ambientales, sociales, y económicas, de una organización e incluye dimensiones más exhaustivas, que permiten analizar en mayor detalle la gestión de las empresas. Entre las dimensiones y variables consideradas se destacan:

Dimensión Económica:

- Valores y coherencia: Código de ética -Transparencia en informes contables - Relaciones leales con la competencia – Política de corrupción .
- Público interno: Políticas de Seguridad e Higiene- Salud – Prevención – Beneficios- Capacitación – Concentración – Clima Laboral – Vida Saludable – Conciliación
- Relación con los proveedores: Desarrollo de proveedores- Encadenamiento productivo.
- Relación con consumidores,
- Relación con comunidad, medio ambiente, y relaciones tri sectoriales.

Dimensión Social:

- *Valores y Coherencia:* Reportes de sustentabilidad – Gobierno Corporativo- Diálogo con Público de interés.
- *Público Interno:* Política de no discriminación, inclusión igualitaria, Prevención y Sanciones y política con los sindicatos.

Dimensión Ambiental:

- Medio ambiente: Actitud proactiva – Sistemas de Gestión- Prácticas ambientales – Medio ambiente y comunidad – Políticas de reciclaje.

²³ El aprendizaje servicio es una propuesta educativa basada en la experiencia y también una herramienta para trabajar la democracia y la participación. El aprendizaje servicio tiene un doble objetivo de intencionalidad pedagógica y de colaboración con la comunidad, cosa que refuerza aún más su valor como factor de cohesión social (Puig y otros, 2006).

²⁴ http://www.iso.org/iso/home/store/publication_item.htm?pid=PUB100260

**Administración Estratégica (Con RS) – Organización Y Estructura (Con RS) -
Planeamiento Económico Financiero (Con RS), Estados Contables (Con RS), -
TODO con RS-**

Durante nuestro seminario el alumno debe realizar un diagnóstico integral de una empresa real; con periodicidad semanal el equipo, releva, analiza, diagnostica, y presenta al debate del curso los siguientes temas.

- Administración Estratégica
- Organización y Estructura
- Estados Contables
- Costos
- Sistema Fiscal
- Sistema Financiero
- Planeamiento Económico Financiero
- Sistema de Control.

El primer día de cursada al presentarnos con los alumnos, la frase habitual con la cual los invitamos a trabajar es:

*“Hasta ahora, la facultad les ha brindado distintas herramientas para construir el conocimiento, les hemos enseñado la técnica de cómo nadar. Llegó la hora de tirarnos al río y dejar de ser meros espectadores, comencemos el precalentamiento para poder atravesar las aguas y lleguemos a la rivera de los profesionales, para ejercer como contadores responsablemente, haciendo lo que decimos.
La base de conocimiento la tienen, ahora el reto es: Obtener beneficio creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas y también para el conjunto de la sociedad”*

Desde la presentación de la empresa en las primeras unidades se solicita que al realizar el relevamiento de la empresa y presentar el análisis sobre Administración Estratégica, se incorporen aspectos de la RS como un instrumento de competitividad.

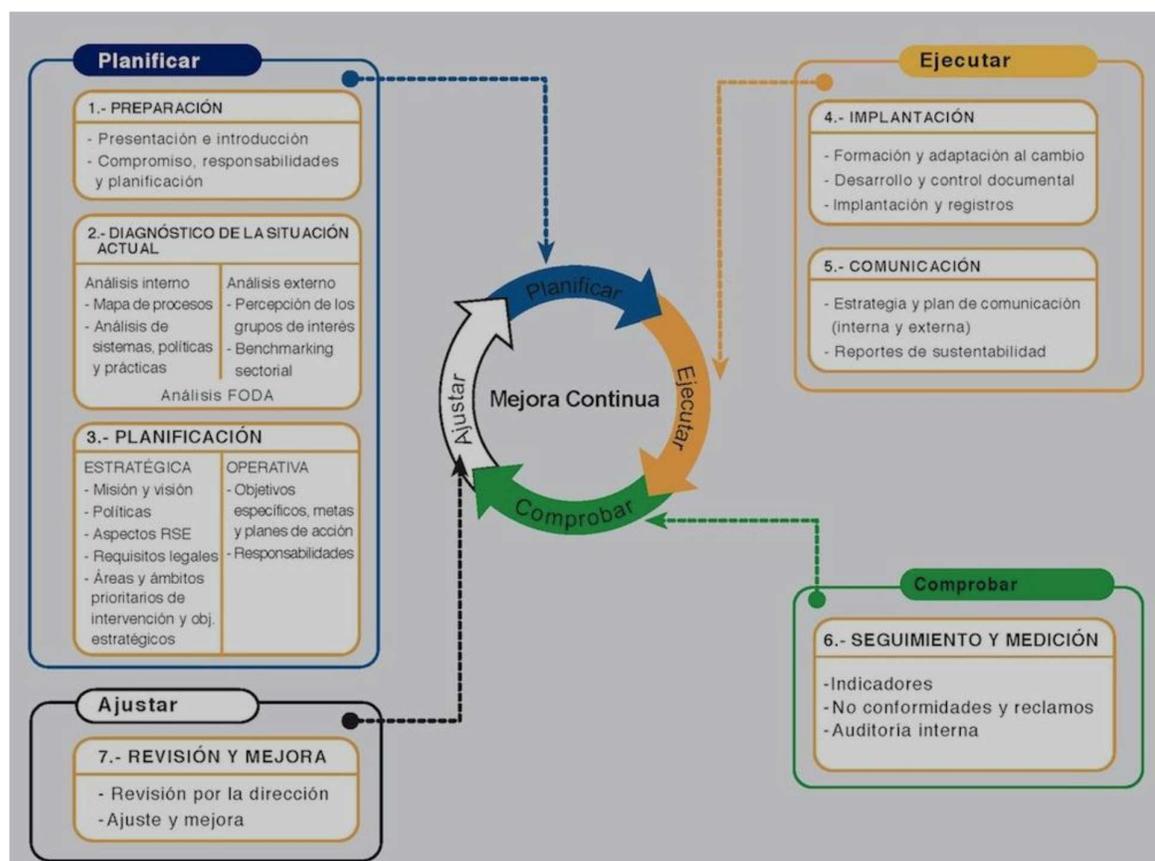
En la presentación de la empresa deben identificar los grupos de Interés, en los cuales la empresa debe concentrar sus esfuerzos para controlar impactos significativos sobre los que tiene influencia, identificando para cada grupo de interés los indicadores que permitan medir la mejora continua en los mismos.

Definido los grupos de interés, se debe identificar también los beneficios que la RS aporta a la gerencia y al personal, para que éstos comprendan la importancia del proyecto y puedan colaborar con la planificación de este modelo si la empresa no lo posee.

Al definir la misión, valores y cultura organizacional: los alumnos analizan si en dichos instrumentos se ve reflejada la cultura de RS. En caso de no presentarlos se solicita que identifiquen los pasos para cambiar el tradicional modelo de toma de decisiones por un modelo de RSE que responda ciertas preguntas y dilemas éticos claves y así se continúa trabajando en cada una de las unidades temáticas, deben tener presente que cualquier práctica de gestión técnica, ambiental, económica, de marketing, financiera, entre otras, debe estar sustentada en principios responsables, más allá de las obligaciones legales, generando un compromiso tendiente a establecer relaciones transparentes con todos los públicos

Las etapas sugeridas para analizar en una empresa para la implementación del Modelo de Gestión Responsable son:

- *Proceso de diagnóstico* con el cual se busca conocer las áreas a intervenir, las oportunidades de mejoras de la empresa para elaborar el plan de acción, contemplando: Análisis Interno junto con análisis de políticas y prácticas y un análisis externo con la percepción de los grupos de interés y benchmarking sectorial.
- *Proceso de Planificación estratégica y operativa*, cuya finalidad es analizar y adecuar: Misión, y Visión, Políticas, Aspectos de RS, requisitos legales, áreas y ámbitos prioritarios de intervención y objetivos estratégicos.
- *Implementación contemplando la formación y adaptación* al cambio, el desarrollo y control documental, la implantación y registros.
- *Estrategias comunicacionales*, planificando y presentando reporte de sustentabilidad
- *Medición y Control*: Todo proceso de RS debe medirse si no, no se asegura resultados eficaces. Con esta consigna se le solicita la elaboración de indicadores y la planificación de Auditorías internas.



Responsabilidad Social Empresarial. Modelo de Gestión de RSE .

Recuperado de www.vincular.org

Si del relevamiento organizacional de la empresa seleccionada, surge la necesidad de desarrollar e implementar el modelo de Gestión se solicita al alumno que, para su planteo se tome en cuenta en próximas unidades el impacto especial en cada temática tratada, y que realice los ajustes necesarios en las unidades ya relevadas. A modo de ejemplo se solicita que del relevamiento realizado pueda presentarse al finalizar la cursada:

- Definición de Valores, (los valores éticos de la empresa son la base desde la que se aborda un desarrollo sostenible) código de ética, y comportamientos (cultura empresarial) que ha de sustentar el desarrollo de los procesos de negocios y por lo tanto del sistema integrado de gestión.
- Definición de elementos esenciales base de la cultura corporativa, misión visión, y liderazgo que asegure el cumplimiento del desarrollo del modelo de RS.
- Arquitectura del sistema de Gestión, definiendo las estrategias corporativas y operativas.
- Presupuesto de ejecución del nuevo modelo de gestión.
- Balance Social aplicando las Resoluciones Técnicas pertinentes.
- Sistema de Información y Control a través de los indicadores de RSE del IARSE ²⁵

La última fase del modelo, lo hemos puesto en juego durante el año lectivo 2015, los resultados, son alentadores, y podemos vislumbrar estudiantes más comprometidos con la RS como Modelo de Gestión para la Sustentabilidad Organizacional, dejando atrás el concepto de RS como un enfoque de aspecto meramente teórico.

Si el cronograma académico y la cantidad de alumnos del curso lo permiten, se aconseja ensayar una presentación profesional de la propuesta, a la empresa analizada con el diagnóstico y recomendaciones sugeridas para la búsqueda de una rentabilidad organizacional verdaderamente “sustentable”, pues esta es una temática aún no alcanzada por la mayoría de las organizaciones de nuestro contexto.

Somos conscientes, de la tiranía del tiempo no sólo para los alumnos, sino también para los docentes, pero estamos comprometidos con nuestra visión de ser formadores de líderes en la excelencia académica de la técnica y del compromiso social; por eso aspiramos en un futuro mediato llevar la práctica del Seminario de Aplicación Profesional Administrativo Contable a necesidades de la comunidad, no sólo para mejorar el aprendizaje académico, sino para la formación personal en valores para una participación ciudadana responsable.

Conclusiones

Nuestro rol de formadores de futuros líderes Sociales, nos requiere actuar como guías y facilitadores del proceso de construcción de conocimiento, conduciendo en la convicción de valores responsables para el actuar personal y profesional.

Somos parte del último peldaño en el camino hacia una profesión que deberá ejercerse con responsabilidad social, por ello creemos que la naturaleza de la metodología empleada en el Seminario de Aplicación Profesional Administrativo Contable, contribuye a crear un ambiente para el aprendizaje significativo, logrando mayor formación integral, y estimulando a los nuestros futuros profesionales, en el desarrollo de nuevas competencias que le permitirán insertarse en un contexto laboral promoviendo participación profesional activa y socialmente responsable.

²⁵ http://www.iarse.org/seccion/wp-content/uploads/2013/12/82827_Indicadores-PLARSE-2-0-en-baja-3.pdf

“...La RSE es lo opuesto de una moda. Es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas...”

“Las empresas atrasadas en RSE lo pagarán cada vez como indican múltiples fuentes, con menos competitividad, baja productividad del personal, y rechazo de consumidores e inversionistas....”

(Bernardo Kliskberg)

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Bidondo S, Escabosa P, Ferrera C, Malmlof C: (2011) *La responsabilidad empresaria en el ámbito universitario: un estudio de las acciones de RSU implementadas en las universidades de la Región AMBA. Trabajo de Investigación 2008-2010. FACEUM-*
- ❖ Guthey, Eric et al.2006. *La Responsabilidad Social Corporativa como Moda de Gestión.*
- ❖ Guédez, Víctor (compilador) : *La RSE en Perspectiva, Ideas para su diseño, implementación, Desarrollo y Evaluación.* Edic. Venamcham Venezuela. 2014
Recuperado de <http://www.calameo.com/read/00175522484bc4af6bd21>
- ❖ Kliksberg, B. (2006, junio) *Ética empresarial: ¿moda o demanda imparable?* Fundación Carolina. Washington DC,
- ❖ Kliksberg, B. (2009) *Más ética, mas desarrollo Análisis detallado de lecciones del caso Enron.* (19ªed.). España: Deusto *Harvard Deusto Business Review*, No. 150.
- ❖ Jiménez Juan Carlos. *El valor de los valores.* 3era edición. Cograf comunicaciones Madrid. (2010).
- ❖ Segura, Francisco: (2006) *La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de Gestión de la empresa.* Edic Forética. Madrid. 2006.
- ❖ MECESUP UCO, *Modelo Educativo para la Enseñanza de la Responsabilidad Social* -Universidad de Concepción, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Talca, y Universidad de la Frontera.
- ❖ (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción.* Consultado en <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001147/114723s.pdf#114729>
- ❖ UNESCO (2009). *Conferencia mundial de educación superior 2009: las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo.* Consultado en http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- ❖ Urzúa, R. (2001, octubre). *La responsabilidad social de las universidades: una guía para la discusión.* Documento presentado en el taller de elaboración de estrategias para la expansión de la responsabilidad social en las universidades chilenas, Santiago de Chile-
- ❖ Vallaey F, De la Cruz C. y Sasia P: *Responsabilidad Social Universitaria, Manual de primeros pasos.* México: McGraw Hill, 2009
- ❖ Vallaey, François (2003) *Orientaciones para la enseñanza de la ética, el capital social, y el desarrollo de las Universidades Latinoamericanas.* En Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 8. Nº 21, 38-63