

Modelos y herramientas de gestión para la responsabilidad y la sustentabilidad en las organizaciones

*Propuestas y experiencias en
Cuba, Colombia y México*

CUERPO ACADÉMICO
Gestión para la Sustentabilidad de las Organizaciones

COORDINADORES

Jerónimo Ricárdez Jiménez
Giovanna M. Mazzotti Pabello



Primera edición como publicación electrónica
Agosto - 2020

ISBN: 978-607-8716-15-9

**Modelos y herramientas de gestión para la
responsabilidad y la sustentabilidad en las
organizaciones**
Propuestas y experiencias Cuba, Colombia y México

Coordinadores:

Jerónimo Ricárdez Jiménez
Giovanna M. Mazzotti Pabello

CUERPO ACADÉMICO

Gestión para la Sustentabilidad de las Organizaciones

Primera edición como publicación electrónica

Agosto - 2020

ISBN: 978-607-8716-15-9

Xalapa, Veracruz - México

CÓDICE - Taller Editorial

Violeta No. 7 Col. Salud

Xalapa 91070 Ver.

Tel. 2288180629

Universidad Veracruzana

Dra. Sara D. Ladrón de Guevara González

Rectora

Dra. María Magdalena Hernández Alarcón

Secretaria Académica

Dr. Arturo Bocardo Valle

*Director General del Área Académica Económico
Administrativa*

Dr. José Rigoberto Gabriel Argüelles

Director General de la Unidad de Estudios de Posgrado

Dr. Mario de Jesús Oliva Suárez

*Encargado de la Dirección General de Relaciones
Internacionales*

Dr. Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

Director de la Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Elda Magdalena López Castro

*Coordinadora de Investigación y Posgrado de la Facultad
de Contaduría y Administración*

Dr. Luis Arturo Contreras Durán

*Coordinador de la Maestría en Auditoría de la Facultad de
Contaduría y Administración*

Índice

Presentación	7
La teoría organizacional ventaja competitiva en la organización pública.	9
<i>Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez</i>	
<i>Dulce María Cano Ortiz</i>	
<i>Rosa María Cuéllar Gutiérrez</i>	
La cultura organizacional en la administración pública encaminada a la responsabilidad social	21
<i>Leticia Murcia López</i>	
<i>César Vega Zárate</i>	
Una propuesta de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria y la cultura para las escuelas y las facultades de negocios y administración	37
<i>Giovanna M. Mazzotti Pabello</i>	
<i>Héctor J. Vargas Rubín</i>	
<i>Jerónimo D. Ricárdez Jiménez</i>	
Elementos distintivos de los proyectos colaborativos comunidad-universidad: un camino hacia el cambio social	55
<i>Sandra Luz Domínguez López</i>	
<i>Joaquín Rojas Molina</i>	
Aspectos generales de la auditoría ambiental en México y Colombia	67
<i>Jerónimo Domingo Ricardez Jiménez</i>	
<i>Saulo Sinforoso Martínez</i>	
<i>Elvia Pilar Rodríguez Cely</i>	
<i>Nataly Callejas Rodríguez</i>	
Integración de la variable ambiental en el sistema de información contable del sector de la construcción	83
<i>Happy Salas Fuente</i>	
<i>Milaida Lescaille Morell</i>	
<i>María Elena Zequeira Álvarez</i>	
<i>Saulo Sinforoso Martínez</i>	
<i>Jerónimo Domingo Ricardez Jiménez</i>	

Certificaciones objetivas y transparentes para playas 97

Suzel Gómez Jiménez

Patricia Arieta Melgarejo

Rosa Isela Aguilar Castillo

Luis Arturo Contreras Durán

**Diagnóstico de la gestión ambiental en una organización
cafetalera del Estado de Veracruz 109**

Saulo Sinforoso Martínez

Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

Eva Luz Espinoza Priego

Itzel Abigail Herrera Gómez

**Design thinking, lean startup y canvas business model,
panorama actual y su tendencia a futuro en el siglo XXI
como herramientas de emprendimiento. 121**

José Rafael Gómez Cabañas

Paola Quintanilla Ortiz

Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

**La importancia de los KPI en la gestión del capital humano y su
impacto en el desarrollo sustentable de las organizaciones . . . 131**

Héctor J. Vargas Rubín

Salvador F. Tapia Spinoso

Natalia Murrieta Martínez

**El impacto de los saberes axiológicos del proceso
enseñanza/aprendizaje en los alumnos de la F.C.A. de la
Universidad Veracruzana, campus Xalapa. 149**

Armando Domínguez Melgarejo

José Manuel Mávil Aguilera

Isaías Sangabriel Rivera

Presentación

Este libro es resultado del trabajo realizado por integrantes del Cuerpo Académico Gestión para la Sustentabilidad de las Organizaciones con el doble propósito de realizar, mediante trabajos de investigación de corte colaborativo, aportes teóricos significativos que redunden en el enriquecimiento del debate a la problemática del desarrollo y la gestión en las ciencias sociales y administrativas, al mismo tiempo que generar herramientas que permitan a las organizaciones desarrollarse y fortalecer su capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno considerando a la sustentabilidad como eje rector de su acción. La necesidad de responder a los retos que se plantean ha coincidido con los esfuerzos y los proyectos de investigadores y académicos de universidades de otros países del continente americano tales como Colombia y Cuba, cuyas condiciones sociales, políticas y económicas les presentan los mismos desafíos, en consecuencia el horizonte de las investigaciones se ha ampliado en territorio y en experiencias.

Como resultado, a lo largo de este libro se recuperan las escuelas de pensamiento administrativo y de gestión que permiten precisar las aproximaciones teóricas de las ciencias sociales para plantear la complejidad de las instituciones y problematizar el entrelazamiento existente entre el aspecto propiamente organizacional de la institución para analizar los términos en los que es posible adaptar la noción de cultura organizacional a la institución pública para contribuir a la incorporación de la Responsabilidad Social como principio activo de su desempeño, en este tenor, en el tercer capítulo se presenta una propuesta de gestión para la Responsabilidad Social Universitaria que pueda ser aplicada las escuelas y las facultades de negocios y administración tomando en consideración el factor de la cultura y la especificidad de las funciones sustantivas que determina a dichas entidades académicas. En el cuarto capítulo se profundiza en esta problemática enfatizando en la propuesta de la relación colaborativa entre miembros de la comunidad y miembros de las universidades para efectuar cambios positivos en la sociedad, por medio de la investigación comunitaria y de pedagogías colaborativas. Más adelante el universo de propuestas de gestión para la sustentabilidad se amplía hacia otros sectores y temáticas, se realiza primero la descripción de los aspectos generales de la auditoría ambiental y se presenta un estudio comparativo de las normatividades en México y en Colombia y se introduce a la auditoría ambiental como herramienta, en el siguiente capítulo se expone la problemática del sector de la construcción como una de las principales fuentes de

contaminación y se plantea la necesidad de incorporar la dimensión ambiental como una variable estratégica en sus procesos de gestión y se propone el diseño de un sistema de información contable acorde con las demandas de la sustentabilidad del modelo económico y social en el caso cubano, en esa misma dirección, en el siguiente capítulo se explora la eficacia de la estrategia de certificaciones objetivas y transparentes para playas como herramienta eficaz para el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad de las iniciativas turísticas y por último se presenta un diagnóstico de gestión ambiental en una empresa cafetalera del Estado de Veracruz.

Los coordinadores

La teoría organizacional ventaja competitiva en la organización pública

The organizational theory competitive advantage in the public organization

Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

Universidad Veracruzana. Xalapa, México

jricardez@uv.mx

Dulce María Cano Ortiz

Universidad Veracruzana. Xalapa, México

dcano@uv.mx

Rosa María Cuéllar Gutiérrez

Universidad Veracruzana. Xalapa, México

rcuellar@uv.mx

Resumen

Este trabajo tiene como propósito analizar las organizaciones públicas a través de la discusión teórica de las ciencias sociales y administrativas, estas teorías conforman una unidad de la ciencia. Se observa que una sola teoría no puede explicar la realidad social y se deben de co-organizar para estudiar a la organización pública. Concluyendo con la propuesta de co-organización de las ciencias administrativas y sociales, las cuales deben de estudiar en conjunto a las organizaciones públicas, por su propia complejidad y ser una ventaja competitiva.

Palabras clave: eficacia, eficiencia, modelos, administrativas y sociales.

Summary

This work has the purpose of analyzing public organizations through the theoretical discussion of social and administrative sciences, these theories make up a unit of science. It is observed that a single theory can't explain the social reality and must be co-organized to study the public organization. Concluding with the proposal of co-organization of administrative and social sciences, this should study jointly with public organizations, due to their own complexity and to be a competitive advantage.

Keywords: effectiveness, efficiency, models, administrative and social.

Introducción

En el siglo XX, las ciencias jurídicas enfocándose en la ineficiencia de la administración pública, surge la necesidad de introducir en el sector público herramientas y teorías de las ciencias administrativas del Sector Privado, con el fin de alcanzar eficiencia y eficacia, implementando a sus estudios a la teoría organizacional.

Además se ha observado que el conocimiento sistemático para la toma de decisiones, coadyuva a las ciencias jurídicas a comprender a la teoría del Estado en virtud de que los objetivos de la organización pública son semejantes a los de la organización privada y su perspectiva con el mundo real.

El conocimiento sistémico, considera al Estado como centro de interés de las ciencias de la administración, debido a que no es considerado como el resto de las organizaciones privadas> (Guerrero, 1986:2); la teoría de la organización “plantea que su relación con la administración pública es difícil” (Ramíó,2010:35), debido a que el Estado es considerado una organización pública compleja, por su diversidad funcional y estructural, además de su entrañable interdependencia de la política y la administración.

Al mismo tiempo establece que las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones privadas, alcanzar el objetivo “eficientista”, es decir, “el objeto de estudio administrativo es descubrir, primero, qué puede hacer adecuada y exitosamente el gobierno y, en segundo lugar, cómo puede hacerlo con la máxima eficiencia y al mínimo costo posible, ya sea de dinero o de esfuerzo” (Woodrow, 1980:1).

De acuerdo a este postulado de Woodrow, el Estado debe de enfocarse a crear normas jurídicas para establecer vínculos económicos con los ciudadanos para proveer al gobierno con recursos.

Un punto central que no debemos pasar por alto, es uno de los aspectos que perfilan al Estado y Gobierno en retrospectión y prospectiva (Guerrero, 1989) es que:

“los organismos gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de naturaleza política, debido a su carácter electoral” (Ramíó, 2010:37).

Woodrow (1980) afirma que “las tareas administrativas tienen que ser tan cuidadosa y sistemáticamente ajustadas a estándares de política cuidadosamente probada” (Woodrow, 1980:4). En consecuencia, se decidió analizar la teoría organizacional enfocada a las organizaciones públicas (Ramíó, 2010). A partir de estas ideas, se establece que en la segunda década del nuevo milenio, no se ha desarrollado un énfasis en la teoría organizacional estudiando a las organizaciones públicas.

En el transcurso de la investigación observamos que bajo el estudio de la teoría organizacional se encuentra la teoría autóctona, que estudia a las organizaciones públicas y establece un modelo organizacional creado para otras realidades, que requiere evolucionar ante una realidad más compleja, conflictiva y multirrelacional. Su principal objetivo es emplear una lógica en alcanzar la “eficiencia” al interior y al exterior de la organización pública.

1. Teoría de los sistemas abiertos en el Estado

El biólogo Ludwing Von Bertalanffy elaboro el concepto de sistemas abiertos en 1930, el cual se basaba en la mecánica newtoniana y que entendía todos los sistemas como sistemas cerrados, es decir, estableció que todos los sistemas, incluyendo a las organizaciones se comportaban de manera consistente con las leyes de la física y con los principios mecánicos.

La idea principal de esta teoría es que <señala que el comportamiento racional o no, cambia con el tiempo>. (Witzel, 2013: 344) a continuación se describen las ideas principales de la teoría.

- 1) Esta teoría observa las interacciones de las partes dentro del todo y considera a la organización completa como la unidad elemental de estudio, y en la interacción de la organización con su ambiente;
- 2) Así como la perspectiva de las organizaciones es dinámica más que estática;
- 3) Las organizaciones están en constante cambio interno y externo, en respuesta a los nuevos estímulos, mientras la teoría de los sistemas cerrados insistía en su objeto de estudio congelado en el tiempo: a. Admite y espera, que las organizaciones estén en un constante estado de evolución y cambio; y b. Impone límites severos a la predictibilidad.

Lawrence LeShan y Henry Margenau señalan que es “posible moldear un sistema cerrado y predecir su futuro. Sin embargo no se puede hacer lo mismo con un sistema abierto, porque no se puede predecir qué elementos pueden entrar al sistema en el futuro y cambiar su naturaleza y dirección” (Witzel, 2013: 342). Esta teoría establece que las organizaciones públicas son complejas, ya que se encuentran en un constante cambio y evolución.

2. Escuela del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico establece dos requisitos, una respuesta por sus dos características propias:

Visión del entorno: el pensamiento estratégico parte del entorno para que la organización actúe. La lógica estratégica considera que la organización está inmersa en un entorno al que ha de adaptarse y al que ha de integrarse en su funcionamiento para realizarse. De esta manera en lo que

respecta a la Administración Pública, el pensamiento estratégico de la acción supone incorporar su acción y a sus procesos de toma de decisiones a otros actores.

Visión del futuro. El segundo componente del pensamiento estratégico es el de pensar en el futuro podrá llegar al presente. Se trata de pensar, en colaboración con otros agentes, hacía qué Estado se requiere llegar y, a partir de ahí, camino hasta el presente.

El pensamiento estratégico no trata de abordar una visión cerrada y centralizada de la organización como un sujeto aislado, sino como un actor en un entorno con el que ha de interactuar.

Las organizaciones públicas deben de analizar la situación del entorno como elemento –planes estratégicos– su elaboración es compleja – se parte de una visión de éxito, es así como se incide en la aparición de técnicas de gestión que tratan de acercarse a las decisiones públicas, las cuales intervienen en la dinámica administrativa más allá de las inercias que su maquinaria burocrática determina.

Como menciona Porter (1990) que la riqueza se base en elecciones estratégicas impulsadas por la necesidad de innovar y mejorar, además que el papel de la organización pública debe ser de actuar con sus propias características, por medio de la cual puede establecer una “ventaja competitiva”.

Continuando con la idea del management, la escuela del posicionamiento desplaza al planificador por el analista, en virtud, que afirma que el análisis ha sido capaz de informar al proceso en forma más significativa, por otro lado la escuela del diseño establece en una de sus principales premisas, que las estrategias deben ser únicas, hechas a medida para cada organización pública, con esta premisa el Management estratégico se basó en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas.

En virtud que la gestión estratégica “el gerente es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (Betancourt, 2006:24-25), en el caso mexicano, las estrategias deben responder a la visión y la misión de la organización pública y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Se entiende que la gestión estratégica debe conducir a la organización pública a un futuro de desarrollo económico, debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud de asumir ante una situación determinada, es cuando mediante el Plan Nacional de Desarrollo del Estado mexicano debe de establecerse las directrices de la organización pública mexicano para alcanzar el desarrollo económico y social.

La escuela del pensamiento estratégico establece que: mediante el en-

foque de la gestión estratégica se abren posibilidades para introducir objetivos racionales y con orientación social dentro de las organizaciones que buscan generar transformaciones a la realidad (Herrera, 2005) en este caso particular el Estado. (Arellano, 2004:50) considera que al [...construir una vía teórica alternativa que concilia a la estrategia como un elemento de incidencia en el contexto, especialmente en lo referente a la compleja construcción de espacios para la realización de los proyectos de los grupos sociales, que así buscan hacer realidad su perspectiva del mundo...].

Para Arellano (1997) el análisis estratégico de organizaciones es bajo tres puntos:

1. La estrategia no es predicción, sino comprensión de la estrategia del “otro” y establecer la direccionalidad respecto de un contexto.
2. La estrategia no trata con mundos racionales, globales y lineales, ve el contexto como una serie de actores (con intereses, contradicciones y alternativas) y de sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son ingredientes importantes. Los actores y sus “organismos” no pueden controlar, pero sí dirigirlos, cooptarlos, vincularse en relaciones de fuerza y negociación.
3. La estrategia, entonces, es una forma de pensamiento, es una forma de observar la realidad compatible con las premisas de un eje complejidad-diseño de la Teoría de la Organización.

La estrategia se construye en un mundo complejo, como piedra angular del pensamiento, pero con el convencimiento de la construcción, de la lucha por crear bajo un proyecto social o económico.

Este autor en el 2000, afirmaba que: <La fuerza por la fuerza no significa nada, pero la fuerza aplicada “donde más afecta”, en el tiempo donde más hace daño y en la forma “que no es esperada”, sintetizan una de las cualidades más grandes de un estratega: la cualidad de comprender al otro y así mismo de manera sinérgica, es decir multirrelacionada> (Arellano, 2000:15), en este punto es cuando la gestión estratégica entra en juego en virtud que, cada sexenio se implementa un nuevo (PND) Plan Nacional de Desarrollo, el cual busca implementar estrategias de lo que se observa en el contexto nacional e internacional.

3. Teoría Autóctona

La organización es definida como una ordenación de los medios personales, reales y financieros para el más eficaz cumplimiento de las funciones que están encomendadas a una entidad (González-Haba, 2013:27); éste nos traslada al ámbito administrativo, estableciendo que la administración pública es un conjunto estructurado y conformado por diversos tipos de medios que, debidamente dirigidos, tienen la consecución de los fines propios de la misma (González-Haba, 2013:37).

La organización administrativa desde el punto de vista jurídico, en virtud de que el derecho es el presupuesto esencial de su actuación frente a los ciudadanos, desde el momento mismo que la norma es la pauta que todo actor administrativo debe de seguir en sus hábitos y comportamientos (González-Haba, 2013), no debemos olvidar que la organización administrativa ofrece otras dimensiones y connotaciones, es decir, se puede estudiar desde el ámbito político, ya que está vinculada a la acción de los poderes públicos que sirven de ella para el logro de sus objetivos y finalidades, y técnica en la que las nuevas tecnologías se implementan para mejorar su estructura y funcionamiento, para que las instituciones y ciudadanos se benefician de ellas.

En la actualidad una organización debe tener estos tres ámbitos, si se estaría ante una organización sesgada e incompleta que no podrá alcanzar sus metas y tendrá el rechazo de sus miembros, competente y destinatarios (González-Haba, 2013). Desconcentración <principio organizativo en virtud del cual se traspasan competencias de los órganos superiores a los inferiores dentro de la misma Administración o Ente Público> (González-Haba, 2013: 45).

La Administración Pública es la que agrupa en cualquier organización pública un enorme volumen de organizaciones y suborganizaciones. Desde la teoría organizacional las administraciones públicas son organizaciones a las que les corresponde, satisfacer los intereses generales de sus respectivas funciones.

La Administración Pública, es de suma importancia en el ejercicio de las funciones del Estado mexicano, por lo que se requiere dar un sentido autóctono a las organizaciones públicas, a continuación se establece el concepto de teoría autóctona:

"Conjunto de modelos organizacionales creados para otras realidades, no sólo porque las organizaciones tienen características culturales específicas, sino también porque requieren evolucionar ante una realidad más compleja, conflictiva y multirrelacional, que además obliga a emplear una lógica orientada a la eficiencia, al interior y exterior> (Arellano & Cabrero, 1992: 3).

La teoría autóctona se entiende como un modelo que acepta la esencia de la visión del mundo y los aprendizajes históricos de éste, para adaptarla e insertarla en las tendencias de la realidad del mundo.

Desde esta perspectiva se entiende que la teoría autóctona permite adecuar el estudio organizacional a las características de la organización pública en México, en virtud que la cultura mexicana tiene sus propios matices.

En este orden de ideas la Administración Pública en México, debe considerar utilizar modelos externos, elaborados por otros países, pero no

tratar de utilizarlos a la medida, al tratar de encajarlos, no se considera que son modelos que se han realizado para diferentes sociedades y, a largo plazo se tienen consecuencias como incompetitividad a nivel internacional; cada país tiene sus propias necesidades internas y externas, es por esto que (Arellano & Cabrero, 2000), establecen que se deben transformar o adaptar a la realidad mexicana.

No obstante, a diferencia de lo propuesto por (Arrellano & Cabrero, 1992), en este trabajo se intenta analizar que la teoría organizacional hasta el momento es la única alternativa que ha tenido las organizaciones públicas en México, pero la cual debe reconocer la importancia de la teoría autóctona.

De alguna forma, la teoría organizacional se considera una alternativa para la comprensión e intervención de las organizaciones públicas (Ramírez, 2000) para (Ibarra & Montaña, 2000) espacio teórico y discusión en el análisis y estudio de las organizaciones, en su incorporación en el estudio de la administración pública.

Además se analiza la aplicación de la teoría organizacional y su entendimiento en las organizaciones públicas, ya que una teoría autóctona en estos momentos no es utilizada por las organizaciones públicas, hasta el momento se utiliza la teoría organizacional, pero la cual no se encuentra enfocada a la realidad de espacio y tiempo de la organización pública mexicana.

Es de suma importancia en el ejercicio de las funciones de la organización mexicana, por lo que se requiere de un soporte teórico en la administración pública, y para dar un sentido autóctono a las organizaciones públicas. Esta teoría de las ciencias administrativas justifica porqué ciertos estudios se realizan, desde la perspectiva organizacional, tal como describen a la teoría autóctona, la cual se entiende como un modelo que acepta la esencia de la visión del mundo y los aprendizajes históricos de éste, para adaptarla e insertarla en las tendencias de la realidad del mundo.

Desde esta perspectiva se entiende que la teoría autóctona permite adecuar el estudio organizacional a las características de la organización pública en México, en virtud que la cultura mexicana tiene sus propios matices.

4. Teoría de la Gobernanza

En la actualidad gobernanza se utiliza para indicar un nuevo modo de gobernar. Significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del modelo antiguo jerárquico, en el que las autoridades ejercían su poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil, entre ellos se establece la cooperación (Sánchez, 2001).

La gobernanza es un cambio en aras de un beneficio social, debemos

entender ¿Qué es el cambio?, es decir, cuando todo se mueve, todo cambia; incluso el planeta en el que nos encontramos gira sobre sí mismo y se desplaza en el espacio. Comprender el cambio es tratar de entender un conjunto complejo de fenómenos y de movimientos entre otros movimientos, y de hecho, es tratar de explicar el proceso continuo que se verifica en el centro de la realidad de los organismos vivientes y que resulta difícil de aislar entre dos puntos (Collerette et al, 2001).

La gobernanza es un concepto estrechamente vinculado con el desempeño del gobierno (Prats, s.f.). Si observamos la definición de Prats, encontramos tres elementos que parecerían ser las notas esenciales del concepto gobernanza, a partir de las cuales se puede construir su definición:

- 1) Sistema institucional formal (régimen de leyes, normas, regulaciones y reglas) y sistema informal (prácticas no necesariamente reguladas),
- 2) Enmarcan las acciones de los actores tanto gubernamentales como no gubernamentales,
- 3) Determinación y asignación autoritaria de bienes y recursos políticos, que establecen las condiciones para las actividades de producción y entrega de bienes y servicios (Barrera, 2012).

La gobernanza no se considera como un concepto privativo del gobierno sino que incluye a la sociedad civil en todas sus manifestaciones, dentro de las cuales el sector privado resulta muy atractivo para que se asuma responsabilidades públicas.

Barrera (2012) menciona que el estudio de la gobernanza es complicado por la amplitud de su visión y por la definición y alcance de sus elementos: los intereses políticos y las actividades que los definen y ejercen influencia, las reglas formales e informales y la autoridad que caracteriza la ejecución de las políticas públicas, su propia naturaleza configurativa, es decir, no la simple suma o yuxtaposición de efectos, sino el análisis de sus vínculos, interrelaciones y el “arreglo” que generan dichos elementos (estatutos, estructura de organización, programáticas, regulaciones administrativas, normas institucionalizadas, etc.).

La gobernanza es una red interactiva de actores, con intereses distintos pero capaces de crear acuerdos y coaliciones para alcanzar fines comunes, por medio de la cual se coadyuva a la administración pública, que es considerada una organización con una actividad y cambio por el hecho de ser el sector central, que establecen certidumbre administrativa, los problemas existentes en su ámbito y las posibles soluciones al respecto. La preocupación por modernizar el aparato administrativo federal es una constante con diversos grados de énfasis a lo largo de la vida del país (Sánchez, 2009).

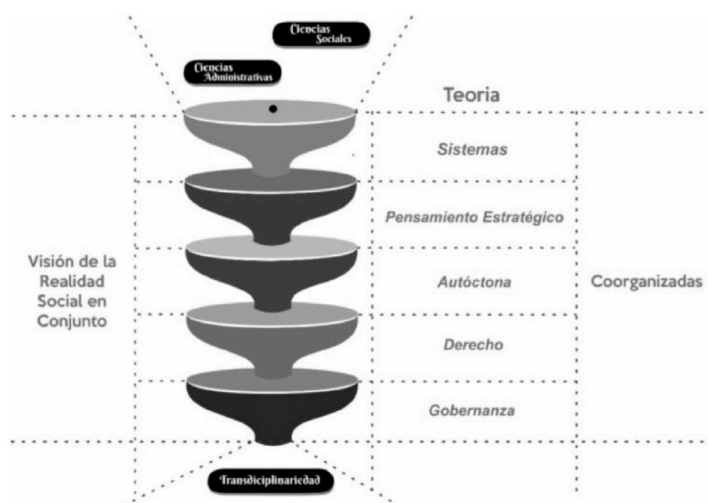
Los problemas de la administración pública contemporánea aún se

ocupan defensivamente de corregir los defectos, los vicios y fallos del pasado político y administrativo, por lo que mantiene todavía su relación con la crisis.

5. Teoría general del derecho

En las ciencias sociales, la teoría general del derecho, se denomina como “el conjunto de normas reguladoras del comportamiento” (Ariel, 1986). Estas normas de regulación del comportamiento, atiende a la creación, interpretación y aplicación de la norma jurídica; en este orden de ideas se observa que la norma jurídica regula el comportamiento del ser humano, pero del cual no se puede perder de vista que también va enfocada al entorno y a la visión del futuro, dos objetivos del pensamiento estratégico.

Figura I. La transdisciplinariedad de las teorías de las ciencias sociales y administrativas



Fuente: Elaboración propia, retomando la idea del árbol del conocimiento (Henriques, 2011).

Lo que hasta aquí se ha expuesto, afirma que este conjunto de teorías son necesarias para entender la forma específica de las organizaciones públicas, para alcanzar una eficiencia y eficacia, debido a que se da la visión de la realidad social en su conjunto, estas teorías vistas desde una co-organización coadyuvan a la organización pública estableciendo una ventaja competitiva.

Conclusiones

Las teorías que se utilizaron en esta investigación refuerzan la esencia de las organizaciones públicas, principalmente la teoría autóctona, esta teoría

analiza la complejidad de las organizaciones públicas, debido que tiene su propia complejidad y se relaciona en el contexto – la teoría autóctona, la teoría de sistemas se complementan en su proceso con la gobernanza, y la perspectiva de la gestión estratégica, encaminan la dirección de los principios que deben de analizar a las organizaciones públicas.

La teoría de la gobernanza en la teoría de sistemas, coadyuvara a tener una mejor comunicación con los ciudadanos e incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización pública mexicana.

El estudio en conjunto de estas teorías para la organización pública incrementara su eficiencia y eficacia, y así solucionar problemas sociales a través de la eficiencia en las organizaciones públicas, desde la perspectiva de las ciencias administrativas y sociales.

Encontramos la transdisciplinariedad que se demuestra accidentalmente entre las teorías de las ciencias sociales y administrativas desde la perspectiva de la unidad de la ciencia, todas las disciplinas forman una integridad, que no puede estar separadas las ciencias sociales y administrativas, unas de las otras, al contrario se coadyuvan mutuamente, las cuales pueden reconstruir el todo; en virtud que estas teorías estudian la complejidad de las organizaciones. Afirmamos que este conjunto de teorías son necesarias para entender la forma específica en que la organización pública alcanzaría una eficiencia y eficacia.

Bibliografía

- Ariel, A.G (1986): *Introducción a la teoría general del Derecho, (El método jurídico)*, Astrea, Buenos Aires.
- Arrellano, D; Cabrero, E (1992): *Modelos Organizacionales autóctonos para América Latina: ¡Utopía o realidad!*, Documento de trabajo 5, Administración Pública, CIDE, México.
- Arellano, D (2000): *Gestión estratégica para el sector público*, ed. 1ª, Unknown.
- Arrellano, D (2004): *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Barrera, Z. R (2012): *La política y la administración pública*, Porrúa, México.
- Betancourt, J (2006): *Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*, Eumed.
- Collerette, P., &Delisle, G (2001): *La planificación del cambio. (Estrategias de adaptación para las organizaciones)*, Trillas, México.
- González-Haba. V.M. (2013): *Lecciones teórico prácticas de organización administrativa*, CEMCI, Granada.
- Guerrero, O (1986): *La teoría de la administración pública*, Ed. Harla, México, Harla.

- Guerrero, O. (1989): *El Estado y la Administración Pública en México. (Una investigación sobre la Actividad del Estado Mexicano en Retrospectiva y Prospectiva)*, Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., México.
- Hall, R (1973): *Organizaciones estructura y Proceso*, Colombia, Prentice.
- Harmon, M; Mayer, R (1998): *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Henriques, G. (2011): *The Tree of Knowledge System*. Disponible en <https://www.psychologytoday.com/blog/theory-knowledge/201112/the-tree-knowledge-system>. Fecha de Consulta (24/02/2018).
- Herrera S.K (2005): *Reseña Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional de David Arrellano*, Gestión y Política Pública, vol. XIV, núm. 2, pp. 403-4077, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., México. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13314206>. Fecha de Consulta (15/02/2018).
- Ibarra, C. E; Montaña H.L (2000): *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias*. (J. R. Morales Calderon, & C. d., Edits.), Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México.
- Porter, M (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara. México.
- Prats, i. C. (s.f.). *Gobernabilidad democrática en América Latina finisecular. Instituciones, gobiernos, liderazgos*". Recuperado el 24 de 09 de 2013, de <http://www.rchdt.uchile.cl/index.php/REI/article/viewFile/15208/19475>. Fecha de Consulta (22/01/2018).
- Ramió M.C (2010): *Teoría de la Organización y Administración Pública*, Tecnos, Tecnos. Ramírez, J. (2000): *Teoría de la organización: metáforas y escuelas*, CIDE, México en. Arellano et al. (2000). *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*. México: Porrúa.
- Sanabria, T.R; Trujillo, D; Guzmán, V.A (2008): *Poder y Estrategia*. Vol. 6. Julio-Diciembre. Bogotá. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000200002. Fecha de Consulta (12/12/2017).
- Sánchez, G. J (2001): Instituto de la Administración Pública del Estado de México, A.e. Sánchez, G. J. (2009): *Historia del estudio de la administración pública en México*. México. Surdez, E; Aguilar, N (2011): *Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. (47): 39-46. Recuperado de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1227/1/483-1716-1-PB.pdf>. Fecha de Consulta (13/12/017).
- Witzel, M (2013): *Historia del pensamiento administrativo*. (C. M. Alberto, Trad.) , Patria, México.
- Woodrow, W (1980): "El estudio de la administración", México.

La cultura organizacional en la administración pública encaminada a la responsabilidad social

Organizational culture in public administration aimed at social responsibility

Leticia Murcia López

Universidad Veracruzana. Xalapa, México

lmurcia@uv.mx

César Vega Zárate

Universidad Veracruzana. Xalapa, México

cevega@uv.mx

Resumen

La administración como una disciplina social es un factor imprescindible que toda organización inserta en su estructura y gestión interna con la intención de alcanzar sus fines deseados. Sin embargo, en un sentido práctico, no existe una clara diferencia de la forma en que esta disciplina se manifiesta tanto en el ámbito público como el privado de los entes sociales, a pesar de que existen teorías directrices que se suponen deben ser respetadas en sus más básicas funciones. Por tal, una forma para comprender lo anterior, es dar algunas aproximaciones teóricas a través de lo que se le denomina cultura organizacional.

El contenido del presente capítulo se centra en analizar de forma general la conceptualización de la administración para posteriormente hacer un análisis más detallado sobre la Cultura Organizacional y ver la manera en que ésta puede estar relacionada con la Responsabilidad Social del sector público.

Palabras clave: administración, cultura organización, sector público.

Abstract

Administration as a social discipline is an essential factor that every organization inserts into its internal structure and management with the intention of achieving its desired purposes. However, in a practical sense, there is no clear difference in the way this discipline manifests itself both in the public and private spheres of social bodies,, even though there are guideline theories that are supposed to be respected in their most basic functions.

Therefore, one way to understand the above is to give some theoretical approaches through what is called organizational culture. The content of this chapter focuses on analyzing in a general way the conceptualization of the administration to later make a more detailed analysis on the organizational culture and understand how it may be related to the Social Responsibility of the public sector.

Keywords: administration, culture organization, public sector.

1. La administración en las organizaciones públicas

1.1 Concepto de administración

De acuerdo con Chiavenato (2009), la conceptualización generalizada de administración se establece como “la Acción de administrar”, lo que implica que puede considerarse como un arte o ciencia, cuestionamiento del que han diferido distintos autores.

Lo cierto es que ésta es necesaria en todas las agrupaciones humanas y, las organizaciones de más éxito tienden a ser las que tienen una administración más dinámica.

La administración ha existido desde los inicios de las sociedades humanas y se ha caracterizado por la habilidad que tiene una determinada persona para hacer las cosas bien y tomar decisiones adecuadas sobre determinados bienes. Sin embargo, la necesidad de que existiera una teoría administrativa fue expresada solo hasta principios del siglo pasado por Henri Fayol, uno de los principales industriales franceses, quien argumentó: “la verdadera razón de la ausencia de enseñanza de la administración... es la ausencia de la teoría, sin teoría no es posible ninguna enseñanza” (Meggison/Mesley/Petri; 2013;34).

Desde el punto de vista de la ciencia, la administración es definida como “el trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control” (Meggison/Mesley/Petri; 2013;35); solo de esta manera, se puede establecer que la teoría administrativa sea la base para mejorar toda acción de carácter administrativo de aquellos que se encargan de tomar decisiones.

Esta necesidad de la administración fue bien expresada por Lawrence A. Appley, expresidente de la American Management Association, cuando dijo:

La función básica de la administración es alcanzar los objetivos mediante las acciones emprendidas por los miembros de la organización. Puesto que son dinámicas las fuerzas que producen la acción y el movimiento, se deduce que la dinámica de la administración la forman las

fuerzas que producen la acción cuando se requiere... Estas fuerzas de la administración no suceden sencillamente. Deben recibir el ímpetu de quienes se encuentran a cargo de ella (Meggison/Mesley/Petri; 2013;36).

De ahí que sea importante que los administradores deban estar siempre pendientes de las nuevas y mejores formas de desempeñar sus actividades administrativas. El desempeño de una organización como resultado de una eficiente administración se puede medir de maneras distintas. Una forma común es en términos de eficiencia o efectividad. Hay considerable diferencia entre estos dos conceptos que son dignos de aclararse:

Eficiencia se considera a la habilidad para que se hagan las cosas de manera correcta, esto es un concepto matemático. Es la razón del producto al insumo. Un administrador eficiente es aquel que logra mayor producción (resultados, productividad, desempeño) con relación a los insumos (trabajo, materiales, dinero máquinas y tiempo) necesarios para lograrla. Dicho de otra manera, los encargados de la administración que pueden minimizar el costo de los recursos utilizados para lograr un producto dado, se consideran eficientes. O a la inversa, el gerente que puede elevar al máximo la producción por una cantidad de insumos dada es considerado eficiente.

Efectividad es la habilidad para “hacer las cosas correctas” o hacer que las cosas se logren. Esto incluye la elección de los objetivos más apropiados y los métodos adecuados para alcanzar los objetivos. Esto es, los gerentes efectivos seleccionan las cosas correctas que hacer y el método correcto para lograr que se hagan (Meggison/Mesley/Petri; 2013;37).

A pesar de que generalmente la administración pueda ser considerada funcional en cualquier ámbito, cabe señalar que existe una diferencia entre la Administración Pública y la Administración Privada, sobre todo, en lo que respecta a México. Por lo cual se considera necesario plantear los contenidos de cada una de ellas.

La evolución científica de la Administración ha rendido frutos que han aportado distintos autores desde diferentes apreciaciones y en ocasiones con nuevas aportaciones a las corrientes ya existentes que han nutrido notablemente la nueva visión que se tiene de la Administración tanto en el ámbito Público como el Privado.

1.2 Administración pública

Teóricamente, Guerrero (2015) considera que la Administración Pública existe para servir a los intereses generales de la sociedad, por lo que tiene autoridad política suprema y la misma está sancionada por el monopolio de la violencia, es decir, una mala administración pública puede dar paso a un movimiento social.

De acuerdo con López (2011) el concepto de administrar proviene del

latín *ad-ministrare*, *ad* (ir, hacia) y *ministraré* (servir, cuidar), el cual tiene relación con las actividades que desempeñaban los ministros romanos de la antigüedad. De esta manera, desde el punto de vista formal puede entenderse a la entidad que administra, es decir, el organismo público que ha recibido el poder político, la competencia y los medios para satisfacer los intereses generales.

Los altos asuntos gubernamentales se transmiten a la sociedad por la vía de la administración, lo que afecta al gobierno atañe a la administración y viceversa. Aunque el gobierno “manda y se hace obedecer”; teóricamente se considera que: “a la administración le corresponde dirigir a la sociedad hacia su prosperidad; es decir, la esencia del gobierno, literal y conceptualmente, es la de dirigir, en cambio, la administración tiene por finalidad servir y en ello se encierra el concepto de eficiencia” (Guerrero; 2015:215).

La responsabilidad de la Administración Pública corresponde en su exigencia a la naturaleza y dimensión de su poder, se fundamenta, además, en normas y reglamentos fijados por la autoridad; ejecuta sus funciones de trabajo de acuerdo a lo que le marcan las leyes y reglamentos establecidos previamente para su funcionalidad. Su arbitrio está restringido por normas y reglamentos, en cuanto a sus objetivos, no pueden medirse en términos monetarios, ni puede regularse por métodos de contabilidad.

Bajo la prerrogativa de Guerrero (2015), en la Administración Pública, se supone que quien tiene a su cargo esta tarea está consciente de que el Estado en su función no busca un logro económico como lo hace la iniciativa privada, ya que su función se concreta a administrar los bienes que son propiedad de la nación.

En el ámbito de la Administración Pública, Muñoz (Muñoz; 2006:51) señala que de las peculiaridades impuestas por el Estado a su administración se caracterizan las siguientes:

1. La tarea gubernamental es compleja, enorme, difícil. El tamaño de las operaciones, la multitud de propósitos y la complejidad de los programas exigen formas especiales de administración.
2. La universalidad y soberanía del gobierno suponen que éste ha de resolver los conflictos de intereses privados, tratando de alcanzar el máximo posible de bienestar. Para esta función hay requisitos de imparcialidad y equidad que condicionan la conducta administrativa.
3. El gobierno es responsable ante el pueblo de sus actuaciones, pues están constantemente expuestas a la publicidad y a la crítica. Cualquier asunto puede convertirse en un ingrediente exclusivo para la opinión pública. La administración gubernamental tiene que adaptarse a tales exigencias.
4. Los gobernantes, desde los más altos niveles hasta los niveles inferiores representan a un poder inmenso de coacción, frente al cual re-

quiere protecciones especiales. Sus actuaciones deben estar controladas por la supervisión de sus colegas, del pueblo, y sobre todo, de su propio sentido de responsabilidad. Esto presupone procedimientos, actitudes y formas de organización especiales que limiten la autoridad evitando su abuso.

5. La eficiencia debe medirse por la calidad e intensidad con que se realicen los propósitos del público y no por su máximo o mínimo ingreso (Muñoz; 2006:52-53).

En la contemplación de la administración pública se considera que una oficina pública, no es una empresa para ganar dinero, ya que ésta no puede utilizar un cálculo económico que le beneficie, porque su función es la de resolver problemas desconocidos para la administración de negocios privados. Por lo tanto, es inadmisibles considerar su mejoramiento, pretendiendo reformarlo de acuerdo con los moldes de la empresa privada.

Se considera, por lo tanto, un error juzgar la eficiencia de un gobierno, comparándolo con la labor de una empresa sujeta a altibajos de los factores del mercado. Según Dwight (2010) el periodista y editor Paul H. Appleby (1949), considera que la Administración Pública debe realizar su labor debidamente. Se considera, en términos amplios, que la función de la administración pública tiene, al menos tres aspectos complementarios que son:

- Amplitud de alcance: ninguna institución no gubernamental tiene la amplitud de la Administración Pública.
- Impacto y consideración: ninguna institución es tan públicamente responsable.
- Contabilidad de carácter público: ningún acto realizado o proyectado por el gobierno en una democracia es inmune al debate, examen o investigación por parte del pueblo (Appleby; 1985:79).

1.2.1 Objetivos de la Administración Pública

La satisfacción de los intereses colectivos por medio de la función administrativa se realiza fundamentalmente por el Estado. Bajo esta prerrogativa es que “éste se organiza en una forma especial y adecuada, sin perjuicio de que otras organizaciones realicen excepcionalmente la misma función administrativa” (Fraga; 2008:79-80).

La administración pública, en su carácter de modeladora de la realidad social, tiene señalados objetivos precisos: jurídicos, culturales, sociales y económicos. Entre los objetivos jurídicos se incluye: El orden público y la justicia social.

En el primer caso, se puede comentar que hasta este momento las autoridades no tienen necesidad de justificar el empleo de las fuerzas públicas para ejercer un control sobre la población, los mexicanos en su mayoría

somos gente prudente y no se dan los casos de enfrentamientos como los que se suceden en muchos países del orbe, salvo en muy pequeños grupos sociales; la justicia social en cambio puede ser objeto de análisis, ya que existe una muy clara distinción en este precepto, lo que puede originar en un futuro un enfrentamiento que ningún mexicano quisiera.

En este mismo contexto, García (2010) menciona que la finalidad primordial de la Administración Pública es asegurar un mayor desarrollo intelectual y perfeccionamiento moral de los individuos que integran un Estado, así como una mayor comprensión e identificación con sus propios sistemas administrativos. Sin embargo, es claro y notorio que la calidad intelectual de los dirigentes nacionales se encuentra muy lejos de una moralidad mínima.

No obstante, la clasificación de los objetivos no implica antagonismo ni aislamiento entre ellos. Para la buena marcha de la administración es necesario que se tomen como un todo, por las interferencias y relaciones que mutuamente se ejercen. García (2010) refiere que:

“el éxito de la administración pública como promotora de desarrollo de sus objetivos dependerá del estudio de las características de la economía en cuestión, de la decisión del poder público y del grado de cooperación de las fuerzas económicas organizadas, de la preparación en la población y del grado de organización alcanzado y, en general del ambiente predominante en materia política, social, económica, cultural, de justicia, tributación, seguridad, etc.”

Es necesario comprender que la misión o misiones transcendentales de la administración que labora, no consisten exclusivamente en estar de acuerdo con las realidades sociales e históricas a las que enmarcan, pues si tomamos a la realidad social tal y como es, sólo conseguiremos que sea peor, en cambio si la tomamos como debe de ser, se puede hacer de ella lo que a sus potencialidades debe corresponder” (García; 2010:45).

Una buena administración pública supone precisamente el establecimiento o mantenimiento de una relación armónica y proporcionada entre la satisfacción de las necesidades y los medios disponibles. Pero esto no es posible cuando nos encontramos que el pensamiento administrativo público considera que: “...la administración pública debe desenvolverse dentro de normas, no sólo de eficacia técnica, económica o moral que señalen el límite lícito dentro del cual pueda desenvolverse la actividad administrativa” (Fraga, 1978:79).

El gobierno se allega recursos a través de una política fiscal y de explotación, también recurre al apoyo efectivo del público y organiza el patrimonio que le es propio para la mejor realización de sus objetivos encaminados al bienestar colectivo. Todo este conjunto de objetivos, se

proyectan en la vida del hombre y se complementan con la cobertura jurídica de la colectividad, que se traduce en equilibrio social y legal.

1.2.2. La administración del personal en el Sector Público

Corresponde a la administración del personal la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos que laboran en el sector público, y que se conocen despectivamente con el nombre de “burocracia”. Un concepto generado por Max Weber (1864-1920) para refutar, criticar y ampliar las apreciaciones de Karl Marx.

Ya desde esa época consideraba importante el que los ascensos y nombramientos deben ser acordes a la preparación académica y profesional, la calidad productiva y las cualidades. Consta de una serie de niveles de dirección que requiere de muchas aprobaciones en la toma de cualquier decisión (Weber; 2005:66).

Por otra parte, la misma teoría administrativa pública sostiene que para tener empleados que sepan hacer su trabajo es necesario crear buenos procedimientos de reclutamiento y selección; que proporcione personal idóneo y capacitado para completar la tarea con buenos programas de enseñanza para los empleados en servicio.

Sin embargo, el problema central de la moderna administración de personal es lograr que el personal quiera cumplir con la máxima eficiencia y coordinación su tarea para con los demás. No obstante, el objetivo de la administración de personal es optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga. Esto difiere en la práctica cuando la administración de personal del sector público normalmente dispone de recursos más allá de lo común pero las relaciones humanas se encuentran muy deterioradas y el alcance de una optimización se encuentra mucho más lejano aún, porque el derroche de los bienes encargados a la administración pública es un acto que nadie desconoce.

2. El factor humano en las organizaciones públicas

2.1 El desarrollo de las relaciones humanas

El concepto de las Relaciones Humanas se define como las que se dan entre las personas, que cubren toda una gama de interacciones humanas: positivas y negativas, cooperativas y de competitividad, etc.

Cuando dos o más personas entran en una relación, siempre es posible que sus esfuerzos conjuntos puedan producir resultados mayores a la suma de sus esfuerzos individuales (M. Fulmer; 2007:147).

La interacción humana puede manifestarse de múltiples formas, ya se

trate de situaciones entre individuos o entre organismos diversos. Considerándoles de esta manera, las Relaciones Humanas pueden ser internas o externas, ya sea que se refieran al trato entre individuos en forma personal o al trato entre organismos y el público. Desde luego que, también, hay que considerar ciertas formas de relaciones de algunos organismos cuando existan en ellos determinados propósitos, coincidencias o afinidades con otros y que estén interesados en fomentar para lograr un funcionamiento más provechoso (Álvarez; 2009:101).

En el desarrollo de las Relaciones Humanas, el liderazgo desempeña un papel importante, porque es la habilidad para influir en la gente para que trabaje en el logro de una meta. Lo que cada situación exige, las necesidades y personalidades de los seguidores, y la cultura de la organización determinan el enfoque del líder. A partir de lo anterior, entonces podemos identificar los siguientes enfoques:

Para el individuo

El adiestramiento en la sensibilidad es una de las primeras técnicas del desarrollo. Suele utilizarse menos en las organizaciones de ahora y los participantes suelen ser seleccionados para asegurarse de que soportan la ansiedad que se produce en los grupos.

Desarrollo organizacional para dos o tres personas

El análisis transaccional se concentra en los estilos y el contenido de la comunicación entre personas. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y responsables y a dar respuestas naturales y razonables. El análisis transaccional pretende reducir los hábitos destructivos de la comunicación o “juegos”, en que queda oscurecida la intención o el significado pleno de los mensajes.

Desarrollo organizacional para equipos o grupos

El consultor trabaja con los miembros de la organización con la finalidad de ayudarles a entender la dinámica de sus relaciones laborales en grupos o en situaciones de equipo, modificar la forma en que trabajan juntos y adquirir destrezas de diagnóstico y de solución de problemas.

Desarrollo organizacional para relaciones intergrupales (reunión de confrontación)

Se trata de una reunión de un día en que intervienen todos los gerentes y se discuten problemas, se analizan las causas subyacentes y se plantean medidas correctivas.

Desarrollo organizacional para la organización total (retroalimentación por encuesta)

Se utiliza para mejorar las operaciones totales de la institución. Requiere realizar encuestas de actitudes y de otro tipo, así como comunicar sistemáticamente los resultados a los miembros de ella. Y después, estos determinan las acciones que se necesitan para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades descubiertas en las encuestas.”(A. F. Stoner et. al.; 2008:417-418).

3. La Cultura Organizacional en las organizaciones públicas

3.1 Desarrollo organizacional

El punto medular de esta investigación son el Desarrollo Organizacional (DO) y el Desempeño Laboral, por esa razón se parte desde el punto de considerar al DO, como una teoría administrativa, cuyos principios teóricos aportan ideas acerca del hombre (como raza humana), la organización (empresa) y el ambiente (factores macroambientales); orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas.

Es por ello que se debe entender que la creación de estrategias en las organizaciones y la ejecución en sus procesos son llevados a cabo de una manera más eficiente, razón por lo cual es necesario analizar con cierto grado preferencial la teoría del DO y el Desempeño laboral.

Basándose en las diversas teorías, se considera que para poder formalizar adecuadamente en el conocimiento del DO, resulta necesario identificar cuáles son los procesos desarrollados que los integran y los responsables de cada área; para que, con base en esa información, se proceda a determinar las relaciones requeridas para el óptimo desarrollo de los procesos en las organizaciones.

Conceptualmente, el DO se conforma por dos definiciones relevantes: Desarrollo y Organización. Éstos, desde el punto de vista de la dinámica administrativa, Kart y King (2007), los definen de la siguiente forma:

DESARROLLO: la palabra implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización. Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades (Kart; 2006).

ORGANIZACIÓN: es una acción de organizar, disponer o establecer de una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas: es

la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue” (King 2007).

Por tal motivo las organizaciones deben poseer habilidades para tratar con el personal, con la finalidad de influenciar acciones positivas en los componentes de la organización. Ahora bien, estas aportaciones llevan a definir un concepto importante que se conoce como Comportamiento Organizacional (CO) de los cuales Stephen Robrins expresa textualmente lo siguiente:

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización (ROBBINS 1998).

De esta manera, es posible entender que el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, actúan con mayor efectividad.

3.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es definida por Mejía y Giraldo (2007) como “el conjunto de comportamientos e ideas que parten del conocimiento histórico de la sociedad, que encuentra en la organización un espacio en el cual puede tener un impacto en su permanencia a partir de la recopilación de valores y comportamientos que fueron exitosos en el pasado”.

En este sentido, Phegan (1998) señala que en toda organización el trabajo implica un alto grado de compromiso y al mismo tiempo ofrecer grandes satisfacciones, convirtiéndose en el reflejo de una vida agradable. Es el grado de satisfacción que sólo se logra a través de un correcto ambiente, que permita encaminar un conjunto de principios y valores donde exista un compromiso entre los empleados, reflejado en sus actividades y en el resultado de las gestiones que realicen.

Así, la cultura organizacional llega a ser determinante, puesto que se encarga de potencializar todas las estrategias en el momento de implementar y mantener el objetivo de cualquier institución pública. Por sus características, las entidades públicas se encuentran integradas en función al interés por el papel de la cultura que deben promover hacia el público que sirven, ya que es un factor diferenciador entre las organizaciones, debido a que cada una va desarrollando su propio estilo, acorde con su actividad y su historial (Phegan; 1998:13-15).

También considera que dentro la filosofía de una organización debe estar claramente establecida, puesto que esta manera se garantiza la efec-

tividad del trabajo en equipo, entre los jefes y los subordinados, con el propósito de delimitar las tácticas y estrategias que permitan la permanencia de la institución en el tiempo. Juega un papel relevante en este proceso la misión y visión para fomentar la participación del personal en la organización y en el logro de esos objetivos. Para ello va depender de diferentes factores como:

Las *Relaciones Interpersonales*, sustentadas en la estructura organizativa de la institución y que se identifican con los roles, tareas y posiciones que desempeña cada una de las personas y de lo cual Marín y García (2002) consideran que esa estructura se basa en dos aspectos fundamentales que son la jerarquía de autoridad y las relaciones informales, y así, estos elementos enmarcan el funcionamiento de la institución y se convierten en reglas de orden y conducta que deben cumplirse por todos los integrantes; éstas están plasmadas dentro de los manuales de instrucciones para el comportamiento y asociadas con sanciones si son incumplidas.

4. La Responsabilidad Social en el Sector Público

4.1 El concepto e importancia de la responsabilidad social

La Responsabilidad Social surge de la relación entre la empresa y la sociedad, se considera como el resultado de un cambio en la visión del mundo empresarial, de una transformación de valores en los individuos que conducen las organizaciones y de la toma de conciencia del rol económico, político y ambiental que juegan las empresas en la sociedad y el mundo.

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en el Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas publicó la definición de Responsabilidad Social Empresarial que la establece como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p. 7).

4.2 La responsabilidad social en el sector público

En el Sector Público es común perderse de vista la necesidad de ser responsable, no sólo como funcionario público que tiene facultades y obligaciones sino como parte del sistema gubernamental que asegure y promueva iniciativas en pro del beneficio de las mayorías, a través de su gestión enfocada al compromiso con su pueblo.

A medida que la responsabilidad social va formando parte de la planificación estratégica de las instituciones y de sus operaciones cotidianas, los directivos y los trabajadores deben basar sus decisiones y criterios en la misma. El compromiso de las Administraciones públicas en cuanto a las organizaciones que prestan servicios a la ciudadanía radica en que el Esta-

do impulse pautas de conducta responsable en todas las actividades de las empresas y organismos públicos. Como actor económico la Administración Pública cuenta con políticas de transparencia, gestión de fondos públicos, relaciones laborales, entre otros aspectos que alcanzarían un mayor impacto con la implementación de un comité encargado de la Responsabilidad Social.

Deben considerarse principios de responsabilidad en la gestión, su relación con terceros, estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetar el medio ambiente, erradicar la corrupción y mejores prácticas en licitaciones al momento de seleccionar a sus proveedores. Un buen gobierno de la Administración Pública debe contar con disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, sentido del deber e imparcialidad; mismos a los que se incorpora la Responsabilidad Social.

Los principios generales de RS aplicables a la Administración Pública (Melle, 2007) son:

- Que la organización de la propia institución incorpore la Responsabilidad Social en sus políticas de gestión involucrando a las partes interesadas y consiguiendo el compromiso de los puestos directivos.
- Que se identifiquen objetivamente las partes interesadas, aquellos con derechos y con responsabilidades.
- Que la organización, dirección y gestión sean participativas que mantengan comunicación con las partes interesadas.
- Que los participantes tengan acceso a la información con transparencia y confiabilidad de manera oportuna.
- Que cuente con códigos de ética, respeto a los derechos humanos, diversidad y formas de comunicar irregularidades a estos.
- Que adopte códigos de responsabilidad social formales que sean comunicados a todas las partes interesadas.

Reflexiones finales

El comprender la realidad que viven las organizaciones en sus diferentes ámbitos de aplicación es complicado en virtud de varios factores cambiantes condicionantes, desde el factor humano hasta el tecnológico, lo cual trae como resultado un fenómeno multifactorial. En este sentido, la intención de comenzar a estudiar estas situaciones requiere definir líneas específicas de acción que garanticen los resultados. Tal y como se describió en este capítulo, la cultura organizacional se manifiesta en las organizaciones de diversas maneras, lo cual traer como resultado que el compararla entre aquella que se gesta en el ámbito público y en el privado implica una actividad mucho más profunda para llegar a categorizar los puntos en común o no.

No obstante, la diferenciación teórica y conceptual que se mostró sirve como una primera aproximación teórica para comprender cómo precisamente para el ámbito de las Ciencias Administrativas es necesario establecer diferentes y novedosas ópticas de estudio para seguir generando conocimiento en esta disciplina tan cambiante.

Lo que debemos enfatizar es que la relación que guarda la cultura organización como elemento interno de análisis en toda entidad social relacionada con la finalidad que se pretenda u oriente, que en nuestro caso fue la responsabilidad social, es una manera interesante para comenzar a realizar investigaciones a profundidad en donde los propios conceptos nos llevan a converger y comprender con mayor precisión tanto los fenómenos como realidades que le son inherentes a las organizaciones.

A modo de conclusión, partiendo de que la administración es una disciplina globalizadora, su dimensión de aplicabilidad, es decir, ámbito público o privado, representa una disyuntiva interesante a profundizar y de la cual se podría generar mayores manifestaciones que esta disciplina social nos ofrece. Por tal, la relación que se puede guardar entre dichos ámbitos vinculándolo con sus resultados a través de la cultura organizacional es pieza fundamental para medir el impacto más que todo cualitativo del comportamiento de la entidad y de todos los recursos que conforman la unidad mínima de análisis: el ente social.

Bibliografía

- A. F. STONER, James & WANKEL, Charles. (2008) *Administración*. Tercera Edición. México, D. F. Editorial Trillas. pp. 417-418).
- ALVAREZ ROMAN, Jesús Antonio. (2009) *Las Relaciones Humanas*. Quinta Edición. Editorial JUS. México. p. p. 101.
- APPLEBY, Paul H. (1985). "El gobierno es diferente", en Dwight Waldo. *Administración pública. La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. México, D. F. Editorial Trillas. p.p. 80.
- ARIAS GALICIA Fernando. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Segunda reimpresión. México, D. F. Editorial Trillas. pp. 385-392.
- ARIAS GALICIA, Fernando. (2012). *Metodología de la investigación*, México, Ed. Trillas, Séptima edición.
- B VAIL, Peter. (2005). *Organización del cambio*. Yellow Springs, Ohio, USA. University Antioquia Yellow Spring.
- BECKHARD, RICHARD. *Modelos de diagnóstico organizacional. Historia y Trayectoria*. México, D. F. Editorial Terence Hill.

- BEER, MICHAEL. (1980). *Organization change and development*. Sta. Mónica, California, USA. Editorial Goodyear Publishing.
- BURKE, WARREN- (1972) *Organization development: a process of learning and changing*.
Wisconsin, USA. Editorial Addison-Wesley Publishing Compan.
- CANONICI, Aldo. Traducción RINCÓN Luciano. (1993). *Adiestramiento y Formación del Personal*. Bilbao, España. Editorial Ediciones Deusto. pp. 45-4
- CAPRIOTTI, P. (1999) *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Madrid, España. Editorial Ariel. pp. 23-25.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Segunda Edición. México, D. F. Editorial Mc Graw-Hill. 106-107, 118-119.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las Organizaciones*. México, Ed. Mc Graw Hill, Segunda edición.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Consultado de: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)3_66_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)3_66_es.pdf)
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. (1996). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México, D. F. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de México. pp. 8, 307.
- DWIGHT Waldo. (1990). *Administración Pública*.- Editorial Fondo de Cultura Económica.- México. 123-129.
- FRAGA, Gabino. (2008). *Derecho Administrativo*. Décima Octava Edición. México, D. F. Editorial Porrúa. pp. 79-119.
- FRENCH, Wendell L. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, D. F. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- GALVÁN ESCOBEDO, José. (1995). *Tratado de Administración general, Desarrollo de la Teoría Administrativa*. Segunda Edición. México, D. F. Editorial Trillas. pp. 49-65.
- GARCÍA VALENCIA, Antonio. (1990). *Relaciones Públicas y Reforma de la Administración*. México, D. F. Editorial Porrúa. 1990. pp. 45-47, 48.
- GEORGE, Claude S. (2013). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México, (D. F. Editorial Prentice Hall. pp. 94-96.
- GUERRERO OROZCO, Omar. (2015). *Introducción a la Administración Pública*. 3ª edición. Colección Textos Universitarios en Ciencias Sociales (UNAM). México,

- J. RACHMAN David/ H.MESCON Michael L. BOVEE Courtland/ V. THILL John/ ALVAREZ COLLAZOS Augusto. (2011). *Introducción a los Negocios*. Sexta Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. pp. 225-226.
- J. RACHMAN, David; H.MESCON, Michael; L. BOVEE, Courtland; V. THILL, John y ÁLVAREZ COLLAZOS, Augusto. (2011). *Introducción a los Negocios*. Sexta Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. pp. 225-226.
- LÓPEZ, Bernardo. (2011). *El concepto de la Administración Pública*. Guatemala, Guatemala. Universidad Rafael Landívar Vista Hermosa III. Campus Central. 2011.
- M. FULMER, Robert. (2007). *Administración y Organización*. Segunda impresión. México, D. F. Editorial CECSA. pp. 147.
- MARÍN, A. y GARCÍA, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill.
- MEGGINSON, MASLEY, PETRI Jr. (1988). *Administración, Conceptos y Aplicación*. Primera Edición-Tercera reimpresión. México, D. F. Editorial CECSA. p p. 34-37.
- MEJÍA, L. y GIRALDO, S. (2007). *Aproximaciones teóricas al concepto de cultura organizacional*. Bogotá, Colombia. Gestión y región. 4, 91-109.
- MELLE, M. (2007) "La Responsabilidad Social dentro del Sector Público". *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, ISSN 0213-3865, Nº. 65, 2007 págs. 84-107. Consultado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533613>
- MUÑOZ AMATO, Pedro. (1986). *Introducción a la Administración Pública*. México, DF. Editorial Fondo de Cultura Económica. pp. 51– 54.
- PHEGAN B, (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México, D. F. Panorama Editorial. P. 13.
- ROBBINS, Stephen. (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México, D. F. Editorial Prentice-Hall. p. 721-730.
- SCHMUCK, R. Y MILES, M. (1971). *Organization development in Schools*. Palo Alto, California, USA. Editorial National Press Book.
- SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2015). *Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público*. Gobierno Federal. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos. México, D. F. Secretaría de Gobernación.
- SOSA SÁNCHEZ, María Cristina L. A. (2009). *Calidad total como una nueva forma de Administrar*. Madrid, España. Editorial Ediciones Díaz de Santos. pp. 43-53, 54.
- WALTON, Mary. (2008). *Como Administrar con el Método Deming*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma. pp. 63.

WARREN G. BENNIS. (1966). *Changing Organizations*, Nueva York, USA. Editorial McGraw Hill.

WEBER, Max. (2001). *¿Qué es la burocracia?* 3ª edición. México, D. F. Editorial Siglo XX. 2001. pp. 111-113.

WEBER, Max. (2005). *Economía y Sociedad*. México, D. F. Editorial Fondo de Cultura Económica. pp. 65-67.

Una propuesta de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria y la cultura para las escuelas y las facultades de negocios y administración

A management proposal for University Social Responsibility and culture for schools and faculties of business and administration

Giovanna M. Mazzotti Pabello

Universidad Veracruzana. Xalapa, México
gmazzotti@uv.mx

Héctor J. Vargas Rubín

Universidad Veracruzana. Xalapa, México
hevargas@uv.mx

Jerónimo D. Ricárdez Jiménez

Universidad Veracruzana. Xalapa, México
jricardez@uv.mx

Resumen

Las sociedades actuales inmersas en los procesos de la globalización y los riesgos sistémicos enfrentan tal diversidad, complejidad y dinamismo que, desde hace algunos años, se asume que la perspectiva de la acción local con visión global es el referente que debe seguirse en los ámbitos económicos, políticos, sociales y científicos para lograr el tan anhelado desarrollo. En esa dirección se ha señalado la capacidad que tienen las Instituciones de Educación Superior para interactuar de manera intensa con las necesidades del entorno y de satisfacer las demandas de conocimiento que tienen los diversos actores sociales. En este capítulo se presenta a la Responsabilidad Social Universitaria como una estrategia de apoyo para el cabal cumplimiento de las tareas que tienen las universidades en el contexto de la sociedad del conocimiento y se describe la propuesta de trabajo realizada para la implementación de la RSU en las entidades académicas que la constituyen.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, universidades, funciones sustantivas.

Abstract

The current societies immersed in the processes of globalization and in systemic risks face such diversity, complexity and dynamism that, for some years, it has been assumed that the perspective of lo-

cal action with a global vision is the reference that must be followed in economic areas, political, social and scientific to achieve the desired development. In this direction, it has been pointed out that the Universities have the capacity to interact intensively with the needs of the environment and to satisfy the knowledge demands of the various social actors. In this chapter, the University Social Responsibility is presented as a support strategy for the fulfillment of the tasks that the universities have in the context of the knowledge society and the work proposal for the implementation of the RSU in the academic entities that constitute it.

Keywords: Corporate Social Responsibility, substantive functions, universities

Introducción

La Responsabilidad Social tiene su origen en la iniciativa del “Pacto Global” (Global Compact) que fue propuesta por el Secretario General de Naciones Unidas en el Foro Económico Mundial (FEM) misma que, a fines del año de 2004 se retoma por la federación de organismos de normalización nacionales: ISO forma el Grupo de Trabajo de Responsabilidad Social (Working Group Social Responsibility) a fin de encargarse del estudio para la definición de la Norma ISO 26000. Pero no es sino hasta noviembre de 2010 cuando se publica la norma-guía ISO 26000:2010 que fue desarrollada con la participación de 450 expertos participantes y 210 observadores de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones vinculadas. Si bien esta norma de responsabilidad social incluye conceptos relacionados con la ecología, la sustentabilidad y con actividades de compromiso con la sociedad, el desarrollo comunitario, explícitamente enuncia que no tiene por finalidad ser certificable ni un sistema de gestión, sino orientar las organizaciones en la introducción de prácticas socialmente responsables. En tal contexto, la incorporación de la Responsabilidad Social en la estructura organizativa de las Universidades y en el sistema de gestión académico plantea el enorme desafío de la coordinación eficaz entre agentes cuyos fines y medios son distintos a las empresas.

Más aún cuando en México la Guía NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000:2010 (Guía NMX) representa el instrumento con el cual se define a la Responsabilidad Social (RS) para las empresas y otras organizaciones, no obstante, en la propia descripción de la Guía se subraya que no se trata de una norma de sistema de gestión y que no es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Debido a la falta de lineamientos institucionales y de criterios normativos mínimos que definan las bases en torno al compromiso de construir relaciones de responsabilidad social de la organización con la sociedad y con el

medio ambiente, provoca que su adopción sea difusa y ambigua y por ello se quede sin cumplir con los objetivos que persigue.

Estas condiciones determinan el hecho de que en México la RS haya institucionalizado en función de prácticas basadas en valores dados por la filantropía, y eso es así debido a que, el primer Programa de Responsabilidad Social Empresarial es creado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Al respecto es preciso señalar dos cosas: que el distintivo SRE otorgado por el CEMEFI continúa en vigor y es uno de los distintivos que gozan de mayor reconocimiento al interior del país, pese a haber sido diseñado antes de que la Norma ISO 26000:2010 fuera redactada y que por eso mismo los criterios que fueron tomados en cuenta como base para el diseño del distintivo del CEMEFI vuelven confuso el carácter de los principios y de las materias fundamentales de la RSE que lo fundamentan. Mayor relevancia tiene el hecho de que, aun cuando de manera explícita la RSE afirma la necesidad de trascender los principios asistencialistas y filantrópicos para comenzar a fomentar cuestiones de responsabilidad empresarial respecto al uso responsable de sus derechos; al impacto generado por sus actividades en todos los ámbitos y considerar cuidadosamente sus decisiones. (Wood 1991 citado en Yang 2013). Pese a ello, en México –paradójicamente- es una organización que promueve la filantropía la que distingue a las Empresas mexicanas por su responsabilidad social. Este hecho tiene graves consecuencias en tanto que, bajo el prestigio que tiene el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable, se han estado validando acciones de ciertas empresas y corporaciones, cuyo impacto medioambiental es de gran magnitud, como socialmente responsables, y esto se ha hecho con base, no al compromiso de y/o la obligación de reconocer y de remediar las consecuencias que tienen las acciones y decisiones de las empresas hacia todas las partes interesadas, sino por la capacidad para echar a andar proyectos filantrópicos.

Planteamiento

No obstante la Guía 2600:2010 proporciona una base muy importante para asegurar a las Instituciones de Educación Superior (IES) el cumplimiento cabal de sus funciones básicas de formación, investigación, extensión y difusión y al mismo tiempo cubrir su compromiso como Institución para dar estabilidad cultural, e impulsar el desarrollo de la sociedad de la cual emanan, lo que, las convierte en organizaciones que cumplen con los principios y las materias fundamentales que caracterizan a la Guía y que en adelante presentamos:

Cuadro 1. Principios generales

Rendición de cuentas	La rendición de cuentas impone la obligación a los gestores responder a quienes controlan los intereses de la organización, y a la organización de responder ante las autoridades legales en relación con las leyes y regulaciones.
Transparencia	Revelar de forma clara y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable. Una organización debería ser transparente en cuanto a: el objetivo, naturaleza y ubicación de sus actividades; la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social; el origen de sus recursos financieros; etc.
Comportamiento ético	El comportamiento de una organización debería basarse en la ética de la honestidad, equidad e integridad identificando, adoptando y aplicando sus propias normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades, y coherentes con los principios descritos en esta norma internacional.
Respeto a partes interesadas interesadas	El principio consiste en: una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
Legalidad	En el contexto de la responsabilidad social, el respeto a la ley implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica que una organización debería asegurar que sus relaciones y actividades están dentro del marco legal previsto y pertinente.
Rendición de cuentas	La rendición de cuentas impone la obligación a los gestores responder a quienes controlan los intereses de la organización, y a la organización de responder ante las autoridades legales en relación con las leyes y regulaciones.
Transparencia	Revelar de forma clara y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable. Una organización debería ser transparente en cuanto a: el objetivo, naturaleza y ubicación de sus actividades; la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social; el origen de sus recursos financieros; etc.
Comportamiento ético	El comportamiento de una organización debería basarse en la ética de la honestidad, equidad e integridad identificando, adoptando y aplicando sus propias normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades, y coherentes con los principios descritos en esta norma internacional.
Respeto a partes interesadas interesadas	El principio consiste en: una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
Legalidad	En el contexto de la responsabilidad social, el respeto a la ley implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica que una organización debería asegurar que sus relaciones y actividades están dentro del marco legal previsto y pertinente.
Respeto a normas internacionales	En países donde la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales mínimas, una organización debería esforzarse por respetar la normativa internacional de comportamiento.

Respeto a los derechos humanos	El principio consiste en: una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad (también la materia fundamental).
--------------------------------	--

Materias fundamentales RSC

Gobernanza de la organización	Se refiere al sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Puede incluir, tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización.
Derechos humanos	Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Existen dos categorías a) La categoría de los derechos civiles y políticos; b) La categoría de los derechos económicos, sociales y culturales.
Prácticas laborales	Las prácticas laborales de una Organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo: Incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y, en particular la jornada laboral y la remuneración.
Medio ambiente	Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente independientemente donde se ubiquen. Esos impactos están asociados al uso que la Organización realiza de los recursos, la localización de sus actividades, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la Organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, la Organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.
Prácticas justas de operación	Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras Organizaciones.
Asuntos de consumidores	Las Organizaciones que proporcionan productos y servicios, tienen responsabilidad hacia sus clientes. Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible.
Participación activa en el desarrollo de la comunidad	Las Organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos. Algunas acciones podrían entenderse como filantropía, sin embargo, las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la responsabilidad social en la Organización.

Elaboración propia basada en la Guía NMX-SAST-26000-IMNC- 2011/ISO 26000:2010 (Guía NMX)

Tal compromiso, adquiere un rasgo particular en el caso de las Universidades Públicas en México que, para estabilizar el sentido de sus funciones dentro de la sociedad, deben responder de manera eficiente a la doble demanda que la sociedad del conocimiento y la lucha por el desarrollo les impone. El cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria permite complementar de manera cabal en el contexto de la sociedad del

conocimiento, los fines que le han sido asignados. Para que esto sea posible es necesario comprender que la RSU no es sólo un discurso, sino que implica comprenderlo como un modelo de gestión, cuya implementación requiere entender la complejidad organizativa propia de las universidades que se caracterizan por una doble lógica constitutiva:

- a) Como Institución, en tanto que las Universidad tiene la capacidad de dar estabilidad cultural, cuestionar el devenir histórico e impulsar el desarrollo de la sociedad de la cual emanan, y ello vuelve incuestionable la deseabilidad de su existencia.
- b) Como organización, debe transformarse para demostrar su pertinencia cumpliendo con los objetivos que se le han asignado: generar conocimiento pertinente e innovador, formar recursos humanos capaces y vincularse con la sociedad para mejorar las condiciones de vida mediante la aplicación de la innovación social, cultural y técnica.

En este sentido, la universidad debe su complejidad a su carácter de institución, ya que su evolución tiende a transcurrir por generaciones, además de lo cual está enfocada a garantizar la reproducción de sus recursos y a cumplir con los fines que persigue (Castells, 1999). Todo lo anterior comprendido desde una perspectiva organizacional describe su funcionamiento como el de una anarquía organizada (March y Olsen (ed.), 1976, citados por Solis, P. 2000:37) o como sistema flojamente acoplado (Weick, 1976:1-19) que habla de una organización compleja compuesta por múltiples espacios en los que operan distintos grupos que realizan sus actividades cotidianas en función de sus fines particulares, y con base a dinámicas propias, que, si bien coexisten, no necesariamente se comunican ni se ajustan entre sí. En términos prácticos, esto se traduce en el hecho de que cada grupo o suborganización aplica las reglas de la organización según las entiende y las interpreta de acuerdo a su conveniencia, de esta manera la funcionalidad de la organización depende de los ritos o rutinas organizacionales, y de la ambigüedad de las reglas.

Ello plantea un desafío en lo que respecta al cambio en los sistemas de gestión necesarios para la incorporación de los principios de RSU que le corresponden puesto que tiene que transformarse la visión de la gobernabilidad. De ahí que la transformación necesaria para incorporar la RSU de su modelo de organización no implique solamente un cambio en las estructuras, sino que representa la transformación de una comunidad, de las identidades profesionales, en la cultura y en los esquemas de interacción con la sociedad.

Ya que, como se ha mencionado, en su carácter de organizaciones, las Universidades deben demostrar su pertinencia cumpliendo con los objetivos que se le han asignado, tales como: el generar conocimiento pertinente e innovador, formar recursos humanos capaces y vincularse con la socie-

dad para mejorar las condiciones de vida mediante la aplicación de formas y estrategias para la innovación social, cultural y técnica de una manera sostenible. Tal compromiso, adquiere un rasgo particular en el caso de las Universidades Públicas en México que, para estabilizar el sentido de sus funciones dentro de la sociedad, deben responder de manera eficiente a la doble demanda que la sociedad del conocimiento y la lucha por el desarrollo les impone, cumpliendo con los principios y las materias fundamentales que animan la Guía de Responsabilidad Social 26000:2010.

Para hablar de responsabilidad social universitaria debemos entender que si bien existen características y rasgos propios que la diferencia de la responsabilidad social corporativa, esto no implica que la IES y las entidades académicas no deban alinearse a la necesidad de cumplir con los lineamientos generales que establece la RSC, si debe reconocerse su carácter como organización particularizada según las funciones sustantivas de la institución, es decir a las actividades de docencia, investigación, extensión y vinculación.

La responsabilidad social universitaria, por ende, no busca solo medio el cumplimiento que tiene la institución de su compromiso social, si no mejorar de manera continua el modo en que lo realiza y las formas en que cumple dicha tarea, es decir hablar de responsabilidad social en una institución de educación superior, no consiste en cumplir con los compromisos que ya tiene, sino que le añade:

Un compromiso para promover la calidad y la ética del desempeño de las escuelas y facultades de administración y de negocios mediante una gestión responsable de los impactos educativos, en la generación y aplicación del conocimiento, organizacionales, ambientales y sociales que sus instituciones afiliadas adoptan para buscar el desarrollo humano sostenible.

Así la Responsabilidad Social Universitaria se conceptualiza como elemento diferenciador incorporado a la cultura institucional y al sistema de gestión de las Facultades y Escuelas de negocios, y deber ser elaborada a partir del reconocimiento de las expectativas de los grupos de interés en cumplimiento a los principios y materias fundamentales que se relacionan con las funciones sustantivas de la misma.

Partiendo de este concepto podemos entender que las materias fundamentales en el tema de responsabilidad social universitaria estarían alineadas a sus tareas sustantivas, es decir, hablar o medir a la responsabilidad social implicaría necesariamente incluir, sus principales ejes de impacto; docencia, generación y distribución del conocimiento, gobernanza, extensión y vinculación, medio ambiente.

Aproximarse a la docencia desde el punto de vista de la RSU nos obliga a entender que es la tarea que define la naturaleza y el compromiso social

de las universidades: la formación de profesionistas con las competencias necesarias para un correcto desempeño en una área disciplinar específica, a ello se añade el compromiso social con una escala global-local orientado a contribuir a un desarrollo sostenible, y es ahí donde efectivamente incorporar la noción de RSU a la docencia, tiene un impacto en la formación.

En lo que respecta a la generación y distribución social del conocimiento; sin lugar a dudas las IES, contribuyen al crecimiento y desarrollo de la sociedad, sin embargo, para hablar de una investigación socialmente responsable, debemos plantearnos los fines y las finalidades que tiene dicha tarea. Una de las preguntas principales corresponde a su grado de vinculación con los problemas sociales y ambientales y su contribución para la solución de problemas a nivel global, desde una perspectiva de crecimiento de lo local. La RSU invita a que, a través de la investigación y la vinculación, las instituciones de educación superior se constituyan como los agentes que contribuyen a la producción, difusión y transferencia del conocimiento con ética, cultura de la legalidad, innovación, para poder generar una verdadera transformación positiva del entorno.

En lo que respecta a la Gobernanza, las prácticas laborales, los asuntos de los consumidores, la transparencia y las rendiciones de cuentas, son aspectos del performance organizacional que no son ajenos a las instituciones de educación superior. Hablar de gobernanza en las universidades alude a nociones de gobierno y autoridades que hacen referencia a la capacidad de una institución para regirse bajo sus propias normas y construir espacios institucionales donde se resuelvan conflictos y se produzcan acuerdos, remitiendo con ello, a una estructura de gobierno capaz de tomar decisiones, establecer un conjunto de principios y definir procedimientos que la guiarán durante la creación y ejecución de programas y proyectos. Las formas de gobierno y los esquemas de gobernabilidad, así como las cualidades que determinan el tipo de autoridad están siempre asociadas a la estructura de la organización.

Al respecto, se reconoce el estrecho vínculo que hay entre la estructura burocrática: vertical y centralizada, y el tipo de autoridad "legal, racional" apegada a las normas y a la jerarquía, los esquemas de gobernabilidad que se plantean en este contexto están basados en una relación de obediencia, basada, en última instancia, en la existencia de un tipo de ajuste entre capacidad de los que gobiernan y las demandas de los gobernados.

No obstante, en el contexto de la Responsabilidad Social, este esquema de organización y de gobierno no es funcional, ya que una de las cualidades más importantes de las organizaciones actuales es la capacidad para tomar y procesar información del medio ambiente y transformarla en innovación que responda a las cambiantes demandas del entorno. Las estructuras organizativas que se requieren para ello son abiertas,

descentralizadas, no jerárquicas y en red, con un flujo intenso de comunicación de ida y vuelta que permita la innovación desde cualquier espacio, un alto grado de confianza entre los miembros, una cultura de rendición de cuentas, trabajo en equipo y un alto grado de compromiso para el logro de los resultados. Esto implica, como puede verse, un cambio en el régimen de gobierno y en los esquemas de gobernabilidad basados en el compromiso, la confianza y el cumplimiento de los objetivos comunes.

Por su parte, el eje de la extensión y vinculación representa el compromiso de las instituciones de educación superior para comprometerse como agentes de cambio con la sociedad, más allá de tareas meramente asistencialistas o de programas filantrópicos con los que cuente, refiere al vínculo se crea para generar el bien común entre docentes y estudiantes con el mundo exterior a fin de generar verdaderas comunidades de aprendizaje partiendo del desarrollo del capital social de las mismas. En última instancia, la vinculación y la extensión juntas, constituyen la función que le permite a las Universidades cumplir el papel de ser “palanca de desarrollo” al involucrarse con los actores sociales, económicos y políticos para generar soluciones innovadoras, mismas que sólo pueden ser resultado de los procesos de investigación, reflexión y organización que dan a la universidad su razón de ser, ya que según se mencionó arriba, los elementos que componen a la llamada tercera función sustantiva de la universidad son de diversa índole: implica, no solamente la cantidad y calidad de los “productos” científicos o culturales que son puestos a disposición de la sociedad, sino que corresponde al modo en que la universidad, como organización generadora de conocimiento cumple con su Responsabilidad Social, es decir, se responde a la pregunta de en qué medida la universidad es capaz de generar y distribuir en la sociedad los conocimientos y las prácticas que son necesarias para el desarrollo.

En otro aspecto, el compromiso con el medio ambiente es uno de los principios fundamentales de la Responsabilidad Social, por ello es neurálgico analizar los mecanismos y las formas en que cada entidad académica de las IES muestra de manera tangible su compromiso con el entorno, desarrollando estrategias en sus tareas cotidianas que mitiguen sus impactos ambientales, gestionando y utilizando los recursos actuales de manera más racional, permitiendo con ello apoyar el desarrollo futuro.

El cumplimiento de dichos principios permite correlacionar los mismos a las actividades cotidianas de toda la IES identificando las buenas prácticas de la misma. Esta relación de principios con los componentes de sus actividades permite a la organización mediante la técnica de un mapa estratégico, efectuar un diagnóstico inicial de su grado de cumplimiento de cada categoría, con el propósito de estructurar un plan de mejora de sus prácticas en materia de responsabilidad social universitaria.

Propuesta

En este trabajo presentamos la propuesta de Método que se está utilizando para generar, implementar y evaluar de manera integral, la Responsabilidad Social, que sirve de base para la elaboración de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) que se ha presentado en la Asociación de Facultades y Escuelas de Contaduría ANFECA para ser implementada en las Facultades y Escuelas de Negocios en México y que se espera, sirvan de base para la incorporación de un esquema no filantrópico de responsabilidad social.

En términos generales, el método se basa en la elaboración de un Mapa Estratégico para la gestión de la RSU, fundamentado en los criterios que animan y dan sentido a la Guía de Responsabilidad Social 26000:2010, los cuales son: la atención a las partes interesadas, la incorporación de las materias y los principios fundamentales de la Responsabilidad Social, alineado y complementado con principios específicos que dan cohesión a la vida académica de una IES y que respondan a sus tareas de formación, generación y aplicación del conocimiento, así como su extensión y vinculación con la sociedad.

El Mapa Estratégico es una herramienta ha sido diseñada retomando dos propuestas metodológicas probadas internacionalmente y que son utilizadas para la evaluación y planeación de la gestión en organizaciones de todo tipo. La primera de ellas es la Metodología del Marco Lógico¹ (MML) que se apeg a los criterios exigidos por la CEPAL para responder a la necesidad de ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, región, municipio o institución. La segunda se inspira en el Balanced Scorecard (BS) o “Cuadro de Mando Integral”, que se está utilizando como instrumento para expresar la estrategia en términos operativos y mediante un conjunto reducido de propósitos con objetivos y componentes que permiten crear un conjunto de indicadores de gestión para medir su cumplimiento o desempeño en tiempo real. Gracias a ello se incorpora un sistema de clasificación y evaluación a partir del cual se ordenan los componentes de la planeación de acuerdo con los principios de RS que están siendo atendidos y las partes interesadas que son contempladas.

Dicho Mapa Estratégico se convierte partiendo de los ejes fundamentales antes descritos en la guía o cuadro de mando integral de las acciones de mejora de la Institución, dando certidumbre al gestor universitario de las acciones y principios que cumple en el desarrollo de la tarea. Esta herramienta es muy necesaria ya que, como arriba se mencionó, en ausencia de mecanismos de gestión eficaces para la implementación de Responsabi-

1 Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

lidad Social en las Universidades, se corre el riesgo de que esta sea adoptada y adaptada según los valores culturales de cada país o región, de acuerdo con la cultura organizacional que cada una de las escuelas de administración y de negocios en las que se va a implementar.

El desglose del esquema parte de conceptualizar a la responsabilidad social universitaria en concordancia con el esquema general de RS que se encuentra en la guía ISO 26000 pero se adiciona la existencia de los principios acordes a la realización de las tareas sustantivas (investigación, docencia, investigación y difusión) por ello resulta interesante que cada nivel planteado en el método que aquí presentamos permita establecer un conjunto de buenas prácticas de RSU mientras que las estrategias de implementación quedan abiertas para que cada entidad académica las diseñe de acuerdo a su vocación profesional.

Esta propuesta no persigue funcionar bajo un esquema rígido, es más bien un conjunto de recomendaciones sistematizadas que establecen las formas de operar basadas en los principios que animan a la Guía de Responsabilidad Social y que permiten alinear tanto sus proyectos, como sus acciones en un conjunto armonizado de la gestión, el gobierno y de la vida académica de las universidades. en adelante se presenta un cuadro que contiene los lineamientos y las materias fundamentales de la Guía NMX aplicado al sistema de gestión de las universidades bajo la metodología de Marco Lógico con la herramienta del mapa estratégico.

Cuadro 2A. Componente: Gobernanza

Rendición de cuentas

Resumen narrativo	Componentes	Referente para los indicadores generales de gestión
La rendición de cuentas impone la obligación a los gestores responder a quienes controlan los intereses de la organización, y a la organización de responder ante las autoridades legales en relación con las leyes y regulaciones.	Definir la información que debe presentarse y establecer los requisitos de la misma.	Un documento en el que se establezca el marco de información aplicable al corporativo: que regule la información a revelar, clarifique la idoneidad de esta, determine los periodos de la misma, así como las características y restricciones a que diera lugar. informes completos, veraces y actualizados sobre aspectos que hayan sido definidos.
	Determinar los tiempos, los mecanismos y las instancias encargadas de su recepción.	Ser presentados en tiempo y forma a las instancias establecidas.

Transparencia

Revelar de forma clara y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable. Una organización debería ser transparente en cuanto a: el objetivo, naturaleza y ubicación de sus actividades; la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social; el origen de sus recursos financieros; etc.	Establecer controles y procedimientos ideales para la difusión y la comunicación de la información para garantizar la seguridad de acuerdo a los principios del Corporativo.	Contar con una política de comunicación y difusión de la información a las partes interesadas.
	Difundir la información en medios que sean de fácil acceso a las partes interesadas.	Tener un sistema de información que sea de fácil acceso a los usuarios y sea útil para la toma de decisiones Publicar en sus sitios web o en las memorias la información pertinente y de fácil acceso para sus grupos de interés.

Gobernanza de la organización

Se refiere al sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Puede incluir, tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización.	Estar establecida la estructura organizacional de toma de decisiones.	Diseño organizacional de la toma de decisiones.
	Comunicación e implementación: contar con mecanismos de comunicación, distribución de responsabilidades y seguimiento.	Contar con instrumentos de gestión para la puesta en marcha, planeación y control de las actividades que se derivan de la toma de decisiones.

Legalidad

En el contexto de la responsabilidad social, el respeto a la ley implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica que una organización debería asegurar que sus relaciones y actividades están dentro del marco legal previsto y pertinente.	Cumplir con las leyes y las regulaciones aplicables a la operación de las empresas y del corporativo.	Que las empresas cuenten con una política interna orientada al cumplimiento a las leyes y reglamentos que afectan sus prácticas.
	Regir por normatividades internacionales, las actividades que no estén suficientemente reguladas en el marco legal nacional.	Reconocimientos acreditaciones y/o certificaciones de estándar internacional (ISO's).

Comportamiento ético

El comportamiento de una organización debería basarse en la ética de la honestidad, equidad e integridad identificando, adoptando y aplicando sus propias normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades, y coherentes con los principios descritos en esta norma internacional.	Basar las alianzas y elegir a los socios estratégicos considerando el carácter ético (honestidad, compromiso e integridad) tanto de los aliados como de la relación que se establece con ellos.	Contar con una política del corporativo que incentive la inclusión de valores de comportamiento ético en el establecimiento de alianzas estratégicas. Que las empresas establezcan mediante convenios formalizados los acuerdos de cooperación con sus aliados estratégicos tomando en consideración criterios de comportamiento ético.
---	--	---

Prácticas laborales / Carrera académica

Las prácticas laborales de una Organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo: Incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y, en particular la jornada laboral y la remuneración.	Considerar las relaciones laborales como medio para mantener, proteger y potenciar al activo más importante de la organización: los académicos.	Contar con una política general de relaciones laborales sostenibles y satisfactorias que sea flexible a los requerimientos de los puestos según se requiera en cada empresa y/o proyecto.
	Flexibilidad en las políticas laborales de las empresas para el establecimiento de jornadas laborales, descansos, prestaciones, compensaciones por horas extras y salarios que coadyuven en el bienestar físico, mental y social de los trabajadores según sean los requerimientos del tipo de trabajo en cada empresa.	Que las empresas cuenten con política interna que regule sus relaciones laborales de acuerdo a puestos y requerimientos del trabajo según proyectos, grado de especialización y necesidades de capacitación. Programas de capacitación técnica y de sensibilización y educación continua que motiven la participación activa de los trabajadores respecto a comportamientos responsables.

Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras Organizaciones.	Establecer relaciones productivas entre las organizaciones con las que se está en contacto permanente tales como proveedores, contratistas, competidores, etc. con base a criterios de prácticas justas de operación considerando el papel que se tiene en el Desarrollo Económico Local (DEL). Manifestar una noción de colaboración innovadora y responsable y promover el crecimiento, el desarrollo y las prácticas responsables de las organizaciones con las que se interactúa, bajo el supuesto de que el desarrollo de las organizaciones del entorno, genera condiciones favorables para el desarrollo de la propia organización.	Contar con una política del corporativo que induzca la incorporación de prácticas justas de operación en los contratos con proveedores que incorpore criterios éticos, de mutuo crecimiento, sociales y ambientales. Y suscribir, junto a la noción de Calidad principios de Responsabilidad Social.
--	--	---

Asuntos escolares

Las Organizaciones que proporcionan productos y servicios, tienen responsabilidad hacia sus clientes. Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil y de procesos de inscripción, trámites, etc. promoviendo el consumo sostenible.	Informar y atender, tomar en consideración el grado de satisfacción del estudiante para mejorar atención.	Contar con una política de atención a los estudiantes.
		Establecer mecanismos para la obtención de información sobre la satisfacción de los estudiantes, y utilizarla para la mejora de servicio y productos.

Cuadro 2B. Componente: Medio ambiente

Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente independiente donde se ubiquen. Esos impactos están asociados al uso que la Organización realiza de los recursos, la localización de sus actividades, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la Organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, la Organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.	Evaluar impacto a medio ambiente.	Contar con diagnósticos e informes de impacto medioambiental y social de las intervenciones y tecnologías desarrolladas y utilizadas por la empresa.
		Programas de reciclaje, reducción de consumo de insumos (energía, agua, papel y desechables, etc.)
	Reducir impactos.	Programas de atención al medio ambiente que incluya proyectos de apoyo para el desarrollo de las comunidades.
	Tener con un enfoque integrado de atención a las comunidades y al medio ambiente.	Programas de atención al medio ambiente que incluya proyectos de apoyo para el desarrollo de las comunidades.

Conclusiones

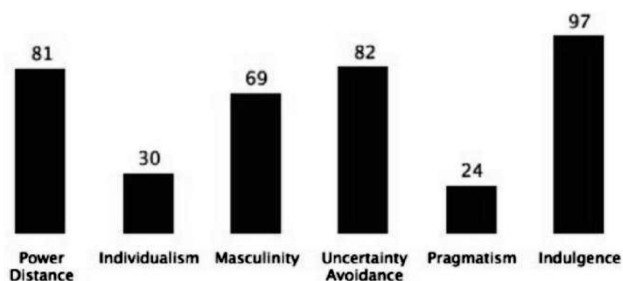
Contar con un modelo de gestión claro y adecuado a las funciones y un cuadro de mando respetuoso de las características de cada organización universitaria, así como un mapa estratégico que distinga las identidades profesionales que tiene cada entidad académica es necesario, pero no suficiente para garantizar la implementación exitosa del modelo RSU en las universidades. Es preciso tomar en cuenta los factores culturales específicos de cada organización y atender al contexto que en ese sentido le reclama. En este sentido la implementación de la RSU en México es un reto mayor, si consideramos que existe una tradición filantrópica muy arraigada, que puede verse tanto en el hecho, ya descrito en la primera parte de este texto, de que los distintivos de Responsabilidad Social otorgados por el CEMEFI. Lo cual puede ser analizado con mayor detalle tomando como referencia los indicadores propuestos por Geertz Hofstede (2010) para ponderar los valores que caracterizan la cultura nacional mexicana. La valiosa información que nos presenta este estudio que se muestra en la figura 1, nos permite inferir que la cultura mexicana, calificada en términos generales como una cultura en la que se aceptan las jerarquías de manera natural, se desplaza la responsabilidad individual a los comportamientos del grupo, que es altamente competitiva y que ganan los más fuertes, en la que además, predomina la necesidad de seguridad, el tradicionalismo normativo y en la que se tiene una gran indulgencia hacia los deseos e impulsos, da por resultado una sociedad que por su inclinación a la seguridad y al tradi-

cionalismo, va a tomar el curso que decidan quienes se encuentran en los altos rangos de la jerarquía.

Estas características culturales se acentúan en las universidades, ya que, como también ha sido mencionado, tienen un carácter institucional fuertemente arraigado en una estructura organizativa de tipo burocrático, con fuerte vínculo con las tradiciones. De ahí que la transformación de su modelo de organización no implica, como ya ha sido demostrado, un simple cambio en las estructuras, sino que representa la transformación de una comunidad, de las identidades profesionales, en la cultura y en los esquemas de interacción con la sociedad. Moldear sus estructuras en función a criterios de flexibilidad y de adaptación a la geometría variable del entorno, pero respetuosas a los principios de responsabilidad social y al mismo tiempo generar conocimiento y procesar la información en un entorno cambiante y turbulento es el mayor desafío de las IES.

Una propuesta de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria y la cultura para las escuelas y las facultades de negocios y administración

Figura 1. Dimensiones Culturales Nacionales en México



Fuente: Sitio oficial del The Hofstade Centre.

Bibliografía

- BEDARD, R. (1998) "Trilogía administrativa otra manera de observar la organización" en *Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos*. Coor. Guillermo Ramírez Martínez UAM-I, México.
- BUENO, E. (2002) *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*, 19ª ed., Editorial Pirámide, Madrid.
- HOFSTEDE, G. (2010). «The GLOBE debate: Back to relevance». *Journal of International Business Studies* (Sage Publications) 41 (8): 1339–46. SSRN 1697436.

- HUI, Y. (2013) «El “Paradigma occidental con espíritu chino” y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) estilo chino: valores, liderazgo y comportamiento de la RSC en el desarrollo sustentable», Revista Orientando: Temas de Asia Oriental, Sociedad, Cultura y Economía, Año 3. Número 5, octubre 2012-marzo 2013, Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana. Disponible en Internet: <http://www.uv.mx/chinaveracruz/revista/revista-no-5/>. Consultado (15/07/17)
- KIRSCHNER A. M. (2005) «La responsabilidad social en la empresa», Revista Nueva Sociedad, No. 202, Disponible en internet: http://www.nuso.org/upload/articulos/3343_1.pdf, Consultado (30/05/17)
- MARTÍNEZ Garcés Dora (2007) Proyecto de investigación: La Responsabilidad Social Empresarial, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales y las ONGS, Universidad
- ORTEGÓN E., Pacheco J. F. y Prieto A. (2005), Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de proyectos y programación de inversiones.
- WEBER, M. (2001) La ética protestante y el “espíritu” del capitalismo, Alianza Editorial, Madrid.

Documentos consultados

- NUEVA NORMA ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”, disponible en Internet: <http://www.economia.gob.mx/comunidadnegocios/competitividad/normatividad/normatividad-normalizacion/normatividad-normalizacion-internacional/iso26000/guia-de-responsabilidad-social>. Consultado (30/03/18)
- Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación (2003) Universidad Autónoma de Madrid. Director del EQUIPO DE TRABAJO Eduardo Bueno Campos PDF

Referencias electrónicas

- http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/La_RSE_el_papel_de_los.pdf. Consultado (25/05/17)
- <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-aa1000>. Consultado (03/07/17) <http://www.responsabilidad-corporativa.es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/buenas-practicas/item/20-principales-est%C3%A1ndares-internacionales-de-rsc>. Consultado (17/03/18)
- <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad-normalizacion/normatividad-normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>. Consultado (28/03/17)
- <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/12-comunidad-de-negocios/8427-guia-de-responsabilidad-social>. (21/05/17)

<http://www.aliarse.org.mx/RseMexico.htm>, (25/07/17)

<http://www.aliarse.org.mx/RseMexico.htm>, consultado (20/07/17)

<http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>, consultado
(25/07/17)

Elementos distintivos de los proyectos colaborativos comunidad-universidad: un camino hacia el cambio social

Distinctive elements of community-university collaborative projects: a path to social change

Sandra Luz Domínguez López

Universidad Veracruzana. Xalapa, México
sadominguez@uv.mx

Joaquín Rojas Molina

Universidad Veracruzana. Xalapa, México
jorojas@uv.mx

Resumen

A través de una revisión de la literatura se identifican y describen algunos elementos distintivos de los proyectos emprendidos de manera colaborativa entre miembros de la comunidad y miembros de las universidades (académicos y estudiantes); los cuales tienen el propósito de efectuar cambios positivos en la sociedad, por medio de la investigación comunitaria y de pedagogías colaborativas. En particular, se hallaron cinco elementos distintivos de un proyecto colaborativo comunidad-universidad: 1) la estrategia de investigación, 2) la perspectiva pedagógica, 3) el proceso y los resultados del proyecto, 4) el rol de los participantes, y 5) los impulsores y barreras más comunes. Los investigadores y los practicantes requieren conocer los elementos que distinguen a un proyecto colaborativo entre la comunidad y la universidad de modo que puedan aprovechar sus ventajas y superar los obstáculos que se presenten en el camino hacia el cambio social.

Palabras clave: investigación participativa, aprendizaje colaborativo, desarrollo comunitario.

Abstract

Through a literature review, we identified and described some distinctive elements of the projects undertaken collaboratively between members of the community and members of the universities (academics and students). Those projects has the purpose to effect positive changes in society, through community research and collaborative pedagogies. In particular, five distinctive elements of a

community-university collaborative project were found: 1) the research strategy, 2) the pedagogical perspective, 3) the process and results of the project, 4) the role of the participants, and 5) the most common drivers and barriers. Researchers and practitioners need to know the elements that distinguish a collaborative project between community and university, so that they can take advantage of their drivers and overcome the obstacles that stand in the way of social change.

Key words: participatory research, collaborative learning, community development.

Introducción

Los proyectos colaborativos, entre investigadores de las universidades y miembros de la comunidad, son un vehículo para lograr el cambio o transformación social (Hicks 2009; Schwartz et al. 2016; Yassi et al. 2016). Del adecuado manejo de este tipo de proyectos depende la generación de soluciones creativas y sostenibles a los problemas que aquejan a las personas de una determinada comunidad (Brown et al. 2013). Por su contribución social, adquiere relevancia el estudio del fenómeno de los proyectos comunidad-universidad, pues abona a su comprensión y al desarrollo de mejores procesos de gestión orientados a mejorar la colaboración y a optimizar los recursos con los que se cuenta, de manera que se alcance un mayor y sostenible impacto social (Dewar & Isaac 1998).

La realización exitosa de proyectos colaborativos comunidad-universidad (PCCU), requiere del conocimiento de sus elementos distintivos, para una dirección y gestión efectiva; sin embargo, la literatura al respecto no reporta hasta el momento una clasificación integrativa de dichos elementos, por lo que se hace necesario su estudio, identificación y descripción. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es la de identificar, a partir de una revisión documental, los elementos distintivos de los proyectos colaborativos comunidad-universidad, de manera que se pueda lograr una mayor comprensión de los mismos.

En el primer apartado se presentan los artículos seleccionados que sirvieron como base para la revisión de la literatura, así como la relación de los PCCU incluidos para el estudio y sus características correspondientes. En el segundo apartado se describen los cinco elementos distintivos de los PCCU identificados a través de la revisión de la literatura. Finalmente se establecen algunas conclusiones del estudio y las implicaciones prácticas y de investigación para practicantes y académicos.

Proyectos colaborativos comunidad-universidad (PCCU)

Para identificar la literatura relacionada con los PCCU, la estrategia de búsqueda consistió en el uso de una base de datos en línea (Web of science), la cual contiene revistas científicas de calidad reconocida. En dicha base de datos se buscaron artículos de investigación relevantes y de calidad para el estudio, utilizando como palabras clave para la búsqueda: community-university project; resultando una lista de 84 artículos relacionados, de los cuales se seleccionaron los 30 artículos más relevantes para el estudio, con base en tres criterios: número de veces citado, factor de impacto de la revista en la que fueron publicados, y aportación al objetivo de la investigación.

De los 30 artículos seleccionados, se revisaron a detalle 11 que describen más de 20 de proyectos comunidad-universidad, que se llevaron a cabo entre los años 1990 y 2011. La mayor parte de los proyectos analizados se crearon con el propósito de abordar temas de salud pública, mientras que el resto se enfocó en aspectos de corte educativo. En la tabla 1 se presentan algunas características de los proyectos descritos en los artículos analizados, de las que destaca que la gran mayoría se refiere a proyectos desarrollados en comunidades de los Estados Unidos de América y de Canadá.

Tabla 1. Proyectos colaborativos comunidad-universidad analizados en los artículos revisados

Nombre de los proyectos	Comunidades atendidas	Periodo	Fuente
Other Side of Middletown	Afroamericana de Muncie	2002-2004	(Campbell & Lassiter 2010)
Preventing Agricultural Chemical Exposure	-Campesinos de Carolina del Norte	1990's	(O'Fallon & Dearry 2002)
(PACE), The Southeast Halifax, West Harlem Environmental Action (WEACT), Oregon Farmworkers, y The Tribal Efforts Against Lead (TEAL)	-Ciudadanos de Tillery, Carolina del Norte. -Residentes de Harlem, Nueva York -Familias latinas de agricultores de Oregon -Residentes del Noreste de Oklahoma		
Project Family	Jóvenes y su familia de Iowa	1990's	(Spath et al. 2004)
Partnership-based Prevention Projects	Jóvenes y su familia de Iowa y Pennsylvania	1990's	(Spath & Greenberg, 2005)
Detroit Community Outreach Partnership Center projects	Organizaciones vecinales de Detroit	-	(Dewar & Isaac, 1998)

Health Disparities projects	Clases sociales afectadas de: Carolina del Norte, Detroit, y Akwesasne	1995-	(Srinivasan & Collman, 2005)
Health Data Maps	Miembros de la coalición Sureste Toronto (SETO): agencias de salud, servicios sociales y residentes	1997	(Buckridge et al. 2002)
Healthy Alberta Communities	Cuatro diferentes comunidades en Alberta, Canadá	2005-2010	(Raine et al. 2010)
Project Family, PROSPER Project, y CaFaY Project	Comunidades rurales	1990-2006	(Spath 2007)
Studio A Project	Dos asentamientos ubicados en Gugulethu, Cape Town, Sudáfrica.	2010	(Winkler 2013)
Coastal Community University Research Alliance (Coastal CURA)	Tres provincias marítimas canadienses	2007-2011	(Wilner et al. 2012)

Fuente: Elaboración propia Elementos distintivos de los PCCU

Con base en la revisión se hallaron cinco elementos distintivos de un proyecto colaborativo comunidad-universidad: 1) la estrategia de investigación, 2) la perspectiva pedagógica, 3) el proceso y resultados del proyecto, 4) el rol de los participantes, y 5) los impulsores y barreras más comunes. A continuación se describen cada uno de los elementos distintivos identificados en la literatura.

La estrategia de investigación

La investigación basada en la comunidad resultó ser la estrategia utilizada en los PCCU. Esta estrategia de investigación se distingue de otras porque se realiza con y no sobre los miembros de una comunidad; comúnmente se inicia con un problema a ser resuelto más que con una teoría o hipótesis a ser probada; y lo que se busca, a diferencia de una investigación basada en el experto o científico, es que el control sobre la investigación no lo posea el investigador, sino que sea compartido entre todos los integrantes de la comunidad (Root 2007).

Dentro de la estrategia de investigación basada en la comunidad, se pueden hallar diferentes enfoques, tales como: la investigación participativa basada en la comunidad, la investigación acción, la investigación acción participativa, y la investigación acción comunitaria colaborativa (O'Fallon & Dearth 2002; Spoth et al. 2004; Spoth & Greenberg 2005; Winkler 2013).

El enfoque de investigación que se identificó como el más utilizado en los PCCU fue el de la Investigación Participativa Basada en la Comunidad (IPBC). Este tipo de investigación se fundamenta en seis principios (O'Fa-

llon & Dearry 2002): 1) promueve la colaboración activa y la participación de todos los involucrados en cada etapa de la investigación; 2) fomenta el co-aprendizaje; 3) asegura que los proyectos son conducidos por la comunidad; 4) disemina los resultados en términos útiles; 5) asegura que la investigación y las estrategias de intervención son culturalmente apropiadas; y 6) define a la comunidad como una unidad de identidad.

También O'Fallon y Dearry (2002) destacan nueve beneficios de una IPBC: 1) confianza entre investigadores y comunidad; 2) relevancia incrementada de las preguntas de investigación; 3) cantidad y calidad incrementada de los datos recolectados; 4) uso y relevancia incrementado de la información; 5) divulgación mejorada; traducción de la investigación en política pública; 7) emergencia de nuevas preguntas de investigación; 8) extensión de la investigación e intervención más allá de proyectos específicos; y 9) construcción de infraestructura y sustentabilidad.

En el caso particular de la investigación acción, los investigadores y los participantes de la comunidad actúan juntos, en una serie de ciclos, para definir y diagnosticar el problema, realizar un plan, ejecutarlo, observar los resultados y reflexionar y aprender (Brett et al. 2012). Es de destacar, que los investigadores de acción, son considerados facilitadores de procesos de acción y reflexión dentro de las organizaciones, comunidades, grupos y redes (Brett et al., 2012).

Los estudios recientes realizados con el enfoque de investigación acción, muestran que es una forma de hacer la investigación académica más relevante para el cambio social y económico (MacLeod 2014); que puede servir para vincular a los investigadores con los emprendedores y transformar la universidad (Greenwood 2015); que puede contribuir al valor de las redes de aprendizaje como un medio de creación de redes y de auto-solución de problemas para emprendedores (Brett et al., 2012); y que puede facilitar la innovación social (Estensoro 2015).

La perspectiva pedagógica

La pedagogía colaborativa resultó ser la perspectiva con la cual se aborda el aprendizaje en los PCCU. Con este tipo de pedagogía se busca que todos los involucrados en el proyecto, tanto estudiantes, miembros de la comunidad, como los propios investigadores aprendan unos de otros, desde el campo de trabajo, en la medida en que van transformando la realidad de su comunidad.

Dentro de esta perspectiva, se identificaron los siguientes tipos de enfoques pedagógicos utilizados en los PCCU: aprendizaje experiencial, aprendizaje basado en problemas, indagación cooperativa, aprendizaje servicio, servicio comunitario, enseñanza transgresiva, escolaridad vincu-

lada, aprendizaje social, y aprendizaje transformativo (Campbell & Lasser 2010; Winkler 2013; Wilner et al. 2012)

El proceso y los resultados de un PCCU

En el caso particular de los PCCU, el proceso de su desarrollo puede observarse desde diferentes niveles: a un nivel macro, considerando los modelos de asociación o convenios colaborativos entre la comunidad y las universidades (R. Spoth, Greenberg, Bierman, y Redmond, 2004); a un nivel meso, referido al programa o programas que se derivan de dicha asociación o convenio (Dewar y Isaac, 1998); y a un nivel micro, relacionado con los proyectos individuales y que en ocasiones se desprenden de programas establecidos por las asociaciones comunidad-universidad (Winkler 2013). El interés de este estudio es centrarse en el nivel micro, el de los proyectos colaborativos específicos, para identificar sus características y los elementos distintivos para una mayor comprensión. Por eso, todos los temas abordados en este documento tienen como nivel de análisis al proyecto colaborativo.

Aunque la literatura no describe de manera explícita el proceso a seguir en el desarrollo de un PCCU, estos se pueden deducir. Los pasos que conlleva la realización de un proyecto colaborativo comúnmente son: primeros encuentros o reuniones entre los participantes para establecer la iniciativa de colaboración, delimitación de la comunidad con la que se trabajará en conjunto, diagnóstico participativo de la situación, determinación de objetivos y metodología del proyecto, presentación del proyecto para financiamiento, ejecución de la metodología de investigación y de las pedagogías colaborativas, articulación de roles y responsabilidades de los participantes durante la vida del proyecto, evaluación de resultados, otorgamiento de recompensas y cierre del proyecto.

Una manera de saber que el proceso de desarrollo de un PCCU ha sido eficaz, es a través de la medición de uno de sus principales objetivos, la construcción de capacidad en la comunidad; esto es, que la comunidad desarrolle sus fortalezas y se haga de los recursos necesarios para realizar un cambio social sostenido. Dicha capacidad se puede medir identificando el nivel de desarrollo de nueve dimensiones: 1) participación, 2) liderazgo, 3) estructuras de la comunidad, 4) el rol de los apoyos externos, 5) saber preguntar por qué, 6) movilización de recursos, 7) habilidades, conocimiento y aprendizaje, 8) vinculación con otros, y 9) sentido de comunidad (Maclellan-Wright et al. 2007).

Otra manera de guiar un proceso de desarrollo de estos proyectos, y evaluar su eficacia, lo presenta Winkler (2013). En este estudio se utilizó la perspectiva de Investigación Acción Participativa (IAP) para el desarrollo del proyecto, y los cinco valores de la IAP como criterios para evaluar su

eficacia. Los cinco principios son: empoderamiento, justicia social y equidad, relaciones de apoyo e inclusión, aprendizaje mutuo y educación recíproca, y respeto por la diversidad y poder compartido.

El rol de los participantes involucrados

Los participantes involucrados, sus interés y roles, son otro de los elementos que distinguen a un PCCU. En los artículos analizados se pueden identificar dos actores imprescindibles: los miembros de la comunidad y los investigadores de la universidad.

A estos dos tipos de participantes se les pueden agregar al menos otros tres grupos de interés, los estudiantes universitarios, las organizaciones de la comunidad, y en algunas ocasiones las entidades gubernamentales. Cada uno de estos actores puede tener intereses diferentes dentro del proyecto, los cuáles deben ser abordados y explicitados desde un inicio y durante todo el proyecto, con la finalidad de evitar algunos problemas que se pueden derivar de dichas diferencias (O'Fallon y Dearry, 2002).

De acuerdo con la literatura, los investigadores están interesados en la generación de conocimientos, el avance de la ciencia, la obtención de financiamiento, y la elaboración de publicaciones; mientras que los miembros de la comunidad están interesados en la solución de sus problemas, la atención a sus necesidades, y la construcción de capacidad en la comunidad; por otra parte, los estudiantes buscan el desarrollo de competencias a través de la experiencia práctica, el ganar confianza en sí mismos, y la creación de redes que les servirán posteriormente en su inserción laboral (Raine et al., 2010; Rebovich, Wodarski, Hurley, Rasor-Greenhalgh, y Stombaugh, 1994; R. Spoth, 2007).

Además de sus intereses particulares, los participantes involucrados en el proyecto colaborativo asumen roles y responsabilidades que en ocasiones llegan a ser opuestos a los tradicionales. Las estructuras de organización jerárquicas tradicionales y los procesos de investigación de tipo consultoría chocan con los principios de la investigación participativa basada en la comunidad, donde los miembros de la comunidad investigan, los estudiantes enseñan, los investigadores aprenden y todos en conjunto toman decisiones sobre la mejor forma de llevar a cabo el proyecto (Dewar y Isaac, 1998).

Impulsores y barreras en los PCCU

A diferencia de otro tipo de proyectos, que no requieren de la colaboración de terceras partes, los emprendidos en conjunto comunidad-universidad presentan problemas y desafíos particulares que requieren ser analizados

con detenimiento para el mejor entendimiento del fenómeno. Estos problemas y desafíos pueden clasificarse en dos rubros: técnicos y sociales.

Los problemas y desafíos técnicos son los relacionados con el tiempo y los recursos con los que se cuenta para el proyecto. En cuanto al tiempo, uno de los problemas a resolver es el relacionado con la tensión que se genera entre la necesidad de los proyectos de extenderse en el largo plazo, para lograr el cambio planteado en la comunidad, y la necesidad de los participantes universitarios de lograr metas académicas en el corto plazo. La manera en que se maneja esta tensión en cada proyecto es un punto importante a observar (Buckeridge et al., 2002; Dewar y Isaac, 1998; Winkler, 2013). Por el lado de los recursos, un desafío constante es el de mantener el financiamiento para la operación del proyecto y para su seguimiento aún después de concluido. Es común que el financiamiento sea retirado cuando el proyecto concluye por lo que es de suma importancia que se haya construido capacidad comunitaria para que el cambio generado sea sustentable (Srinivasan y Collman, 2005)

Los problemas y desafíos sociales son los ocasionados por las diferencias culturales entre miembros de la comunidad y los miembros de la universidad – científicos y estudiantes – y en sus diferentes estructuras de trabajo. El choque cultural se presenta por las diferencias en lenguaje, valores, expectativas, estilos de trabajo y dinámicas de poder a la que están acostumbrados los participantes (Dewar & Isaac 1998; Srinivasan & Collman 2005); mientras que las tensiones por las estructuras de trabajo, se presentan en las diferencias en cuanto a las metas a alcanzar, los métodos de trabajo usados, y los sistemas de recompensa a los que están sujetos (Spath & Greenberg 2005).

Por otro lado, están los impulsores de los PCCU. Su éxito descansa fuertemente en la colaboración entre los participantes del proyecto (Chen et al. 2012), la cual es indispensable para que se logren los objetivos de la investigación participativa y de las pedagogías colaborativas; sin embargo, las diferencias entre los participantes, planteadas en el punto anterior, representan un desafío a la colaboración.

En la literatura se destacan algunos factores que pueden potenciar la colaboración entre los miembros de la comunidad y los académicos. En primer lugar se encuentra la generación de confianza, sin ella no es posible establecer relaciones de colaboración. Ahora bien, para que se genere confianza, se debe contar con dos ingredientes: comunicación honesta y respeto mutuo a lo largo de todo el proyecto (O'Fallon y Dearth, 2002). Además de la generación de confianza, se requiere del establecimiento de mecanismos que promuevan la colaboración, tales como: procesos de diálogo activos y continuos, sistemas de recompensa basados en la colaboración, toma de decisiones incluyentes y transparentes, y estructuras que

eliminen los desbalances de poder entre grupos (Buckeridge et al. 2002; Winkler 2013). En otras palabras, el liderazgo debe ser compartido y debe servir para mantener los procesos participativos activos a lo largo de los proyectos.

En síntesis, se encontró que un PCCU se puede distinguir de otro tipo de proyectos académicos o comunitarios, en que su estrategia de investigación es participativa y basada en la comunidad; su enfoque pedagógico es colaborativo, donde tanto académicos, estudiantes y miembros de la comunidad aprenden unos de otros; su proceso de desarrollo se realiza en conjunto con todos los participantes, desde el diagnóstico hasta la evaluación de resultados; el rol de los participantes difiere al paradigma tradicional, puesto que estudiantes pueden enseñar, académicos aprender y miembros de la comunidad investigar; y finalmente, sobresale la colaboración con un elemento impulsor fundamental en el desarrollo de los PCCU, así como el manejo del tiempo y los recursos, por un lado, y la diferencia cultural y de trabajo por otro, se distinguen como sus principales barreras.

Conclusiones

La revisión de la literatura, sobre los PCCU, permitió determinar que existen al menos cinco elementos que los distinguen: 1) la estrategia de investigación comunitaria, 2) la perspectiva pedagógica colaborativa, 3) el proceso y los resultados sociales del proyecto, 4) el rol “distribuido” de los participantes, y 5) los impulsores a la colaboración y las barreras técnicas y sociales. Estos cinco elementos distintivos pueden servir como marco de referencia para el estudio de determinantes del éxito o fracaso de los PCCU; así como de futuras directrices para la investigación de este tipo de proyectos.

Por otro lado, los académicos que estén interesados en ir más allá de sus aulas y cubículos, para promover un cambio social en las comunidades en las que están inmersos, pueden generar un PCCU y tomar como base para su diseño, desarrollo, evaluación y reporte los cinco elementos descritos en este documento; de igual manera, los practicantes o miembros de la comunidad pueden tomar un rol más activo en la generación de soluciones a sus problemáticas sociales, al mismo tiempo que abonan en el desarrollo de sus capacidades y en la generación de conocimientos valiosos para la sociedad, al incluir en sus prácticas esquemas del tipo de los PCCU.

Referencias

Brett, V. et al., 2012. The role of action research in the development of learning networks for entrepreneurs. *Action Learning: Research and Practice*, 9(2), pp.125–143.

- Brown, L.D. et al., 2013. Rural Embedded Assistants for Community Health (REACH) Network: First-Person Accounts in a Community-University Partnership. *American Journal of Community Psychology*, 51(1-2), pp.206-216.
- Buckeridge, D.L. et al., 2002. Making health data maps: A case study of a community/university research collaboration. *Social Science and Medicine*, 55(7), pp.1189-1206.
- Campbell, E. & Lassiter, L.E., 2010. From collaborative ethnography to collaborative pedagogy: Reflections on the other side of middletown project and community-university research partnerships. *Anthropology and Education Quarterly*, 41(4), pp.370-385.
- Chen, Y. et al., 2012. Challenges and Benefits of Community- Based Participatory Research for Environmental Justice?: A Case of Collaboratively Examining Ecocultural Struggles Challenges and Benefits of Community-Based Participatory Research for Environmental Justice?: A Case o. , (January 2015), pp.37-41.
- Dewar, M.E. & Isaac, C.B., 1998. Learning from Difference: The Potentially Transforming Experience of Community-University Collaboration. *Journal of Planning Education and Research*, 17(4), pp.334-347. Available at: <http://jpe.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0739456X9801700408>.
- Estensoro, M., 2015. How Can Social Innovation be Facilitated?? Experiences from an Action Research Process in a Local Network.
- Greenwood, D.J., 2015. Completing the cycle in entrepreneurial research: Action research to link entrepreneurs and researchers and reform the university. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(4), pp.269-292.
- Hicks, T., 2009. Engaged scholarship: Reflections and research on the pedagogy of social change. *Teaching in Higher Education*, 14(5), pp.541-552.
- Maclellan-Wright, M.F. et al., 2007. The development of measures of community capacity for community-based funding programs in Canada. *Health Promotion International*, 22(4), pp.299-306.
- MacLeod, G., 2014. Action Research for community business development. *Humanomics*, 30(1), pp.3-21. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/H-11-2013-0072>.
- O'Fallon, L.R. & Dearth, A., 2002. Community-based participatory research as a tool to advance environmental health sciences. *Environmental Health Perspectives*, 110(SUPPL. 2), pp.155-159.
- Raine, K.D. et al., 2010. Reflections on community-based population health intervention and evaluation for obesity and chronic disease prevention: The Healthy Alberta communities project. *International Journal of Public Health*, 55(6), pp.679-686.

- Rebovich, E.J. et al., 1994. A university-community model for the integration of nutrition research, practice, and education. *Journal of the American Dietetic Association*, 94(2), pp.179–182. Available at: <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed3&NEWS=N&AN=1994061178>.
- Root, M., 2007. Community - Based Research. In W. Outhwaite & S. Turner, eds. *The SAGE Handbook of Social Science Methodology*. SAGE, pp. 565–577.
- Schwartz, K. et al., 2016. Community-campus partnerships, collective impact, and poverty reduction. *Community Development*, 47(2), pp.167–180.
- Spoth, R., 2007. Opportunities to meet challenges in rural prevention research: findings from an evolving community-university partnership model. *Journal of Rural Health*, 23(1), pp.42–54.
- Spoth, R. et al., 2004. PROSPER Community-University Partnership Model for Public Education System: Capacity Building for Evicence-Based, Competence-Building Prevention. *Prevention Science*, 5(1), pp.31–39.
- Spoth, R.L. & Greenberg, M.T., 2005. Toward a comprehensive strategy for effective practitioner-scientist partnerships and larger-scale community health and well-being. *American Journal of Community Psychology*, 35(3–4), pp.107–126.
- Srinivasan, S. & Collman, G.W., 2005. Evolving partnerships in community. *Environmental Health Perspectives*, 113(12), pp.1814–1816.
- Wilner, K.B. et al., 2012. Transformative learning for better resource management: the role of critical reflection. *Journal of Environmental Planning and Management*, 55(10), pp.1331–1347.
- Winkler, T., 2013. At the Coalface: Community-University Engagements and Planning Education. *Journal of Planning Education and Research*, 33(2), pp.215–227. Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0739456X12474312>.
- Yassi, A. et al., 2016. Ethics in Community-University-Artist Partnered Research: Tensions, Contradictions and Gaps Identified in an “Arts for Social Change” Project. *Journal of Academic Ethics*, 14(3), pp.199–220. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s10805-016-9257-7>.

Aspectos generales de la auditoría ambiental en México y Colombia

General aspects of the environmental audit in Mexico and Colombia

Jerónimo Domingo Ricardez Jiménez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México
jricardez@uv.mx

Saulo Sinforoso Martínez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México
ssinforoso@uv.mx

Elvia Pilar Rodríguez Cely

Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, Boyacá Colombia
elvia.rodriguez@usantoto.edu.co

Nataly Callejas Rodríguez

Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, Boyacá Colombia
nataly.callejas@usantoto.edu.co

Resumen

En este capítulo se describen aspectos generales de la auditoría ambiental en México y en Colombia. El estudio se realiza a través de una revisión documental, así como de las normatividades aplicadas en los países sujetos de estudio teniendo un alcance descriptivo. Los resultados preliminares señalan que tanto México como Colombia han implementado diversas normatividades para gestionar actividades que contribuyan al cuidado y conservación de los recursos naturales, siendo la Auditoría una de ellas. Se concluye que es importante la aplicación de la auditoría ambiental en las organizaciones, pues contribuye a evitar multas, sanciones o cualquier otro factor de carácter ambiental que afecte a la productividad de la organización, lo que favorece el desarrollo sustentable de la entidad económica.

Palabras clave: Gestión Ambiental, Organizaciones, Normatividad, Recursos naturales

Abstract

This chapter describes general aspects of environmental auditing in Mexico and Colombia. The study is carried out through a documentary review, as well as the regulations applied in the countries under study, with a descriptive scope. The preliminary results indicate that both Mexico and Colombia have implemented various regulations to manage activities that contribute to the care and

conservation of natural resources, with the Audit being one of them. It is concluded that the application of environmental auditing in organizations is important, since it helps to avoid fines, sanctions or any other environmental factor that affects the productivity of the organization, which favors the sustainable development of the economic entity.

Keywords: Environmental Management, Organizations, Regulations, Natural resources

Introducción

La protección del medio ambiente y los recursos naturales es un tema que ha sido abordado en diferentes escenarios políticos y económicos de orden internacional, involucrando a los diferentes actores públicos y privados a partir de premisas que garanticen la gestión económica de las naciones considerando aspectos de sostenibilidad. Para ello, el control parece ser la función sustantiva que se debe desarrollar tanto en los procesos al interior de la empresa como desde los entes gubernamentales, a fin de garantizar que la realización de las actividades económicas no vaya en detrimento del bienestar social y la calidad de vida de las personas.

Los gobiernos han desarrollado proyectos legislativos y normatividad en materia ambiental que propenda por emitir criterios unificados sobre la aplicación de medidas preventivas y correctivas que garanticen la consideración de asuntos ambientales en el desarrollo de las operaciones en las organizaciones. Es acá donde diferentes estudios desde la doctrina contable y la doctrina ambientalista, realizados en Iberoamérica, concluyen que la auditoría ambiental es la herramienta de gestión capaz de valorar y establecer los principios o políticas ambientales en las organizaciones; que a su vez, reconozcan criterios de análisis de riesgos e impactos ambientales de las operaciones. (Antúnez, 2015).

La auditoría ambiental surge como el instrumento efectivo para verificar el cumplimiento de la normatividad ambiental, por tal motivo se realiza este estudio cuyo objetivo es describir los aspectos generales de la auditoría ambiental aplicada a las organizaciones en México y Colombia.

Marco teórico

Según Sánchez (2002), en los años 80, la empresa Price Waterhouse definió a la auditoría ambiental como “un examen metódico e independiente de procedimientos y prácticas”, noción que no dista del concepto general de auditoría, y evidenciaba la necesidad de profundizar en la construcción conceptual del término de auditoría ambiental.

Por su parte Gaitán (2003) en la Environment Protection Agency (EPA), define a la auditoría ambiental como “Una revisión objetiva, periódica, documentada y sistemática, llevada a cabo por entidades homologadas sobre instalaciones y practicas relacionadas con estándares medioambientales”. Definición que coincide con la proporciona Kent (1999), donde cita al Sistema Comunitario de Gestión y auditoría medioambiental (EMAS) de la Unión Europea, que define la auditoría ambiental como:

Instrumento de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la eficacia de la organización, el sistema de gestión y los procedimientos destinados a la protección del medio ambiente, brindando las bases para establecer un proceso de mejora continua.

Por su parte, la oficina de Gestión en Recursos Naturales de Chile (2015), define las auditorías ambientales como un instrumento que poseen las organizaciones para evaluar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión en cumplimiento de la legislación ambiental de sus procesos y procedimientos.

Clasificación de la Auditoría Ambiental

Mattsson y Olsson en Dillon y Griffith (2001) mencionan que existen tres tipos de auditorías pertinentes en materia ambiental: las de responsabilidad que están relacionadas directamente con el cumplimiento de las obligaciones normativas; las auditorías de gestión que se relacionan con la verificación de que la estrategia de gestión medioambiental diseñada por la organización cumpla con los objetivos propuestos en su fase de planeación. Finalmente, están las auditorías funcionales, también llamadas de actividad o temáticas, precisamente porque se ocupan de investigar un área específica relacionada con los recursos naturales y entorno natural, como lo es el uso del agua o el uso de energía.

Por su parte Fronti y Dónofrio (2003) explican que, si bien existen tres tipos de auditorías ambientales, estas son la auditoría ambiental financiera cuyo propósito es aplicar procedimientos que permitan analizar evidencias sobre los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos de tipo ambiental encontradas en las organizaciones.

Están las auditorías de gestión que distinguen dos grandes áreas las cuales se relacionan con la responsabilidad donde se encuentra el cumplimiento legal, los riesgos operacionales, la salud y seguridad y de medio ambiente, como están las del área de operaciones donde se considera la ubicación, los desperdicios, los productos y el cruzamiento de las operaciones, estas tienen estrecha relación con el sistema de gestión ambiental.

En tercer lugar, están las auditorías ambientales integrales, las cuales permiten dentro de un marco de seguridad razonable detener desvíos significativos de los elementos sujetos de control que corresponden a las operaciones globales de la organización, es una evaluación del sistema ambiental integrado, revisando particularmente las políticas, objetivos y riesgos ambientales. (Fronti de García & D'Onofrio, 2003)

Objetivos de la Auditoría Ambiental

Para Gaitán (2003) el objetivo principal de la auditoría ambiental está relacionado directamente con el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión ambiental de las organizaciones, y consiste en la verificación de que las políticas, planes, programas y otras disposiciones de regulación ambiental estén en funcionamiento, proporcionando información veraz que permita identificar errores y limitaciones del sistema así como alternativas para el uso eficiente de los recursos, la minimización de residuos, las actividades, procesos productivos y tecnologías incompatibles de la organización, ejerciendo un control que propenda por la protección y conservación del medio ambiente y los ecosistemas.

Auditoría Ambiental México

El artículo 38 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), es una evaluación sistemática para determinar si los procedimientos, las actividades de producción y las prácticas comerciales de una empresa son adecuadas en relación con la protección del ambiente, es decir, la auditoría ambiental verifica si se cuenta con sistemas que cumplan la norma y su prevención.

La Auditoría Ambiental en México se fundamenta por diversas Leyes y Normatividades dentro de las que destacan:

- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (artículos: 38, 38 BIS, 38 BIS 1 y 38 BIS 2)
- Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de Autorregulación y Auditorías Ambientales

Normatividad Ambiental en México

En México, las leyes y normas que regulan el aspecto ambiental son relativamente nuevas. Aunque antes de la década de 1970 había leyes que se referían al uso de recursos naturales, el derecho ambiental surgió hace apenas tres décadas, ya que las leyes anteriores no tomaban en consideración los aspectos relacionados con la conservación y la recuperación de los recursos naturales. Los primeros aspectos ambientales que se incorporaron a la legislación federal fueron relativos a la contaminación, cuando en

1971 se promulgó la Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación. (Meave & Carabias, 2005)

En 1972, el gobierno federal creó la Subsecretaría de Mejoramiento del Ambiente, dependiente de la Secretaría de Salud, que fue la primera institución pública establecida para atender principalmente los problemas de contaminación urbana producida por las industrias y los vehículos.

En 1982, la política ambiental adquirió un enfoque integral, se reformó la Constitución, se crearon nuevas instituciones y se edificaron las bases jurídicas administrativas de una política de protección del medio ambiente. En ese año fue creada la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) y los temas que eran atendidos por la Secretaría de Salud pasaron a esta nueva dependencia, a la que además le correspondió vigilar el funcionamiento de los ecosistemas naturales. En ese año también se promulgó la Ley Federal de Protección al Ambiente.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 incorporó por primera vez el tema ecológico como factor en el desarrollo económico y social. En este documento se plantearon estrategias para el buen uso de los recursos naturales, el uso de tecnologías eficientes y para evitar el crecimiento urbano en las zonas metropolitanas de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey. (Micheli, 2002). En 1987 se reformaron los artículos 27 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En el primer caso se señaló la obligación del Estado para dictar las medidas necesarias para ayudar a mantener el equilibrio ecológico. En cuanto al artículo 73, se facultó al Congreso de la Unión para legislar en materia de protección al ambiente.

Un año después se promulgó la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), que fue pionera en América Latina y es la base de la política ambiental del país. Muchos países tomaron esta ley como plataforma para elaborar su propia legislación ambiental, con adecuaciones a sus realidades nacionales. Sus aspectos básicos fueron establecer disposiciones para la protección de las áreas naturales, prevención y control de la contaminación, y control en el manejo de residuos peligrosos; la clasificación de las fuentes de contaminación y las sanciones para quienes violaran las disposiciones contenidas en la ley. (Micheli, 2002) Se puede afirmar que el inicio de una política ambiental en el país está marcado por este acontecimiento, ya que la LGEEPA abrió la vía para la construcción de normas y para crear las bases de la gestión del medio ambiente.

En los años subsiguientes a la publicación de la ley, las grandes empresas productoras celebraron acuerdos con las autoridades que impactaron positivamente en la emisión de contaminantes ambientales, como el traslado de plantas hacia la periferia de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México; la SEDUE empezó a supervisar los acuerdos que se negociaron

con empresas de las industrias cementera, hulera, química, de fundición, de alimentos y del papel; se creó un inventario de empresas potencialmente contaminantes de la Ciudad de México y comenzaron a aplicarse los cierres temporales de empresas por denuncias de contaminación (Micheli, 2002)

La diplomacia ambiental pasó a formar parte de la agenda internacional de México. En 1987 el gobierno federal ratificó el Protocolo de Montreal para la protección de la capa de ozono; en ese mismo año firmó el Protocolo de Helsinki relativo a las emisiones de azufre. En 1988 firmó el Protocolo de Sofía relativo a óxidos de nitrógeno y sus efectos fronterizos, y en 1989 firmó el Convenio de Basilea para regular el tránsito fronterizo de desechos peligrosos (Micheli, 2002).

La Comisión Nacional del Agua (CNA), autoridad federal en materia de administración del agua y protección de cuencas hidrológicas fue creada en 1989. Tres años después, en 1992, se establecieron nuevas instituciones gubernamentales: la SEDUE se transformó en la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol); aparecieron el Instituto Nacional de Ecología (INE) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa), el primero, encargado de ejecutar proyectos relacionados con el ambiente y de elaborar la normatividad ambiental, y la segunda, de vigilar la aplicación de las leyes ambientales.

Para entonces, la gestión pública de los recursos naturales estaba diseminada en varias dependencias: el agua y los recursos forestales dependían de la Secretaría de Agricultura, los asuntos de pesca eran manejados por la Secretaría de Pesca, y los temas ambientales por la Sedesol. Así, en diciembre de 1994, con el enfoque de “desarrollo sostenible” emanado de la Cumbre de Río de 1992, para planear el manejo de recursos naturales y políticas ambientales articulando objetivos económicos, sociales y ambientales, se creó la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap). Esta secretaría integró el sector forestal, el agua, la pesca y todo lo relacionado con el ambiente (Meave & Carabias, 2005).

Posteriormente, en noviembre del año 2000 se cambió la Ley de la Administración Pública Federal, dando origen a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat). La pesca, como actividad productiva, pasó a formar parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa). Esta separación, según la dependencia, buscó separar las actividades productivas pesqueras de las políticas de protección ambiental y de recursos naturales para incidir en la disminución de la contaminación, la pérdida de ecosistemas y de biodiversidad.

En los últimos treinta años, la política ambiental ha transitado de un enfoque sanitario como respuesta a la contaminación del aire en las gran-

des ciudades, a una orientación de protección del equilibrio ecológico. No obstante, la Semarnat reconoce que todas estas adecuaciones no han modificado las tendencias de degradación del ambiente y de los recursos naturales, debido principalmente a dos factores: un presupuesto escaso para el sector y que el tema ambiental continúa alejado de la toma de decisiones de política económica y de los sectores productivos. Por otro lado, la dependencia también reconoce que algunos de los programas y proyectos de desarrollo implementados en el país, especialmente las políticas agropecuarias y agrarias, han inducido procesos que favorecen la deforestación y el uso irracional del suelo.

Dentro de la Normatividad Ambiental Internacional aplicable al sector lácteo se encuentra la Norma ISO 14001, que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. Esta Norma deriva de la serie de normas ISO 14000 las cuales son un conjunto de normas que cubre aspectos del ambiente, de productos y organizaciones. Actualmente vigente la versión 2015.

En México existen las Normas Oficiales Mexicanas que son elaboradas por el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario las cuales establecen, las reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, empaque, marcado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación en materia de control y fomento sanitario.

Auditoría Ambiental en Colombia

La auditoría ambiental en Colombia surge a partir de la crisis bancaria de 1922, donde el Presidente de la Republica respondiendo a sus funciones decide contratar una misión de expertos que provienen de países extranjeros, cuyo líder era Edwin Walter Kemmerer, para reorganizar la administración de los ingresos y egresos del Estado, así como orientar las disposiciones en materia de Hacienda Pública y sistema monetario del país, lo que llevo a que se generaran diferentes normas para el sector financiero y el diseño de los organismos de control y vigilancia para el sector público, incluyendo ahí los registros de los activos ambientales (Florian, 2016)

La función de auditoría contable se le otorga a la Contraloría en el año 1945, con el propósito de la fiscalización del tesoro nacional y que durante la presidencia de López-Michelsen en 1975, se extendería la función de control fiscal a otros estamentos públicos de orden industrial y comercial del Estado. A partir de la Cumbre de Estocolmo en 1972, el Congreso Nacional de la República de Colombia expide la Ley 23 de 1972 que describe

al medio ambiente como un patrimonio común de los colombianos y por ello, autoriza a el poder ejecutivo para expedir un código de recursos naturales, el cual fue reglamentado en los decretos 877 de 1976, 1337 de 1978, 1415 de 1978, 1608 de 1978, 1471 de 1978, 1715 de 1978, 2115 de 1978, 214 de 1983 y 1594 de 1984.

En 1988 de manera anticipada a la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro (1992) se dieron a conocer las premisas particulares que apuntaban al Desarrollo Sostenible y la forma en que las administraciones de los países debían abordarlas al interior de sus normativas, a lo cual Colombia respondió a partir de la incorporación de criterios que vinieron a expresarse de manera formal en la Constitución Nacional del año de 1991. Ahora bien, con la Constitución de 1991, el control interno ha sido un tema de permanente actualización legislativa que va respondiendo conforme aparecen necesidades en materia regulatoria, exponiendo expresamente en sus artículos 209 y 269 principios que unen sustancialmente el control interno al ejercicio de la función administrativa, siendo este el garante de la efectividad del control fiscal de las organizaciones e instrumento para el logro de procesos con transparencia en el manejo de los recursos.

La legislación ambiental dispuesta a partir de ese año, sustenta jurídicamente el compromiso del estado con la protección del medio ambiente, el desarrollo sostenible y el bienestar de los ecosistemas, generando unos ejes articulados que muestran la dinámica de gestión ambiental del Estado y sus funciones relacionadas con la conservación, administración, vigilancia y sanciones para lograr el cuidado de los recursos naturales. De manera progresiva se crean entidades en la rama ejecutiva conocidas como las “Autoridades Ambientales” en el marco del Sistema Nacional Ambiental – SINA- y se otorga una función de control fiscal a todas las entidades del Estado sin distinción de su actividad o nivel, orientado a la evaluación de la gestión en materia ambiental de orden nacional, departamental y municipal, conociéndose como “Gestión Ambiental Sectorial” y “Gestión Ambiental Territorial”.

En consecuencia, la rama legislativa también debió responder al artículo 267 de la Constitución Nacional donde se dictó que “La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales”, lo que implicó una armonización con la estructura contable internacional y un manejo del lenguaje financiero común. En temas de gestión y resultados un avance en formulación de indicadores que permitieran evaluar las actividades realizadas por las autoridades ambientales y estatales auditadas hasta llegar a la valoración de los costos ambientales y el papel de la Contraloría en relación a su gestión en materia ambiental. (Botero, 2002)

En este punto, se inició a dar respuesta a los requerimientos para el desarrollo de la auditoría ambiental a partir de la comprensión de la necesidad de la “internalización de externalidades ambientales” donde los expertos determinaron que los costos generados por los impactos ambientales del desarrollo de las actividades productivas ejercidas por particulares, estaban siendo asumidos por la totalidad de los ciudadanos, el colectivo social y no solamente por esos “particulares” que si recibían los beneficios del desarrollo de la actividad productiva. De esta manera aparece lo que se conoce en Colombia como “El que contamina, paga”, que resulta del principio 16 de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, que describe básicamente que el empresario o comerciante que recibía utilidades del ejercicio productivo también le fueran trasladados los costos ambientales del desarrollo de su actividad. (Naciones Unidas, 1992) Las autoridades ambientales tendrían en relación a lo anterior, el papel de verificar el cumplimiento de esta disposición normativa a partir de que las empresas efectivamente internalizaran el costo.

Aspecto legal de la Auditoría Ambiental en Colombia

En el año de 1991, Colombia vive una transformación en distintos ámbitos que, en lo legal, da como resultado la promulgación de la Constitución Política considerada como la Constitución Verde o Ecológica de América, incorporando textualmente, artículos en defensa de la riqueza natural de la Nación y el derecho de los colombianos a tener un ambiente sano, disponiendo de 34 artículos para desarrollar temas de carácter ambiental y ecológico.

Con la Ley 99 de 1993 se conforma el Sistema Nacional Ambiental SINA y se dictan las disposiciones en materia de gestión y conservación de recursos naturales renovables y el Medio Ambiente. Define la economía solidaria “como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas; y da como principio a esta la promoción de la cultura ecológica y como fin la promoción integral del ser humano, de la cual la parte ambiental es fundamental”.

La Ley 02 de 1959, sobre economía forestal de la Nación y conservación de recursos naturales renovables. La cual dispuso una prioridad de preservación de todos los terrenos baldíos ubicados en cuencas hidrográficas que pudieren servir de abastecimiento de agua tanto para consumo, irrigación de tierras como para producción de energía eléctrica. Así como dispuso declarar como “Parques Nacionales Naturales” zonas del país que producto se los diferentes pisos térmicos y las cualidades del ecosistema

sirvieren para la conservación de la flora y la fauna nacional, importante hoy al identificar al país como biodiverso.

En 1973, fue expedida la Ley 23 que facultó por el término de un año al presidente de la República para expedir legislación vigente sobre recursos naturales renovables y preservación ambiental, de manera que se aprovechara de manera racional y adecuada los recursos naturales del territorio nacional. En ejercicio de estas facultades extraordinarias, en 1974, se expide el Decreto Ley 2811 o Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al medio Ambiente, que considero el ambiente como un patrimonio común y sujeto de protección y tutela jurídica. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014)

En 1986, con el Decreto 1336 se introducen importantes conceptos medio ambientales de orden municipal, pues se reglamenta el Código de Régimen Municipal que expone los criterios que deben tener en cuenta las alcaldías para los proyectos de ordenamiento territorial POT, de forma que mejoren las condiciones económicas, culturales y ecológicas de los territorios, a partir de lineamientos de desarrollo urbano y conservación ecológica, donde se delimitaran las zonas industriales que causan deterioro ambiental, así como se estableciera la categorización de zonas de reserva agrícola y la dedicación de participación del IVA en la inversión ambiental. (Gaitán, 2003)

En atención a la necesidad de generar una dinámica en la economía nacional orientada a proporcionar beneficios económicos y sociales de las áreas de bosques, se dan las bases para estructurar el Plan Nacional de Desarrollo Forestal y se crea el servicio forestal con la Ley 37 de 1989. Para el año de 1990, se dictan las disposiciones generales que regularan el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar el aprovechamiento sostenido de los recursos hidrobiológicos contenidos en el Mar territorial, las zonas económicas exclusivas y las aguas continentales, a partir de la Ley 13, la cual da competencia al Estado sobre la administración, fomento y control de la actividad pesquera, cuyo Decreto Reglamentario es el 2256 de 1991.

Como resultado del Convenio de Viena para la protección de la Capa de Ozono, Colombia se obligó a tomar medidas relacionadas con la protección de la salud de sus ciudadanos y el medio ambiente a partir del control a ejercer sobre las actividades que generan efectos nocivos sobre la capa de ozono, emitiendo en 1992, la Ley 29 que aprobaba el Protocolo de Montreal relativo a sustancias agotadoras de la Capa de Ozono y las medidas de control del comercio del Estado.

El año de 1993, es un año de grandes avances en materia de protección medioambiental y legislación ecológica, primero con la Ley 41 se reguló la construcción de obras de adecuación de tierras, de manera que las

actividades agropecuarias que se desarrollan en el país fueran más productivas y tuvieran en cuenta la defensa y conservación de las cuencas hidrográficas. La Ley 42 del mismo año, específicamente en sus artículos 8, 20, 35, 39 y 46 ofrecen las disposiciones sobre la organización del Sistema de Control Fiscal y Financiero, así como los organismos oficiales que lo ejercen.

La Ley 99 de 1993, expedida ese mismo año de gran importancia para la normativa ambiental en Colombia, crea un Ministerio encargado de la gestión del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales renovables, organizando el Sistema Nacional Ambiental SINA, este Ministerio es el de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Esta Ley contiene dentro de sus disposiciones los fundamentos de la política ambiental colombiana, la Creación del Ministerio de Medio Ambiente y estructura el Sistema Nacional Ambiental SINA, además de que proporciona los criterios de Ordenamiento Ambiental Territorial OAT y dispone la conformación del Consejo Nacional Ambiental CNA.

Esta norma, crea además las entidades científicas que estarán adscritas y vinculadas al Ministerio de Medio Ambiente, las conocidas CAR, o Corporaciones Autónomas Regionales, las cuales cumplen un papel fundamental en el control de los ecosistemas de los territorios bajo su jurisdicción y tendrán relevancia y participación de rentas generadas a partir del recaudo fiscal del predial en el país. Esta norma proporciona disposiciones sobre las licencias ambientales y también sobre las entidades territoriales y la planificación ambiental que reposa bajo su administración, determinando las acciones, sanciones y medidas policivas a tener en cuenta.

Para 1994, la normativa ambiental sigue siendo protagonista con la Ley 138 se establece la Cuota para el Fomento de la Industria de Palma de Aceite y se crea el Fondo del Fomento Palmero, actividad económica importante de un segmento de población representativo que requiere apoyo y control de sus operaciones para lograr el crecimiento económico reconociendo la importancia de la conservación de los recursos naturales. Este mismo año, con la Ley 139 y el Decreto Reglamentario respectivo 1824, se crea el Certificado de Incentivo Forestal CIF, que responde a lo dispuesto en los artículos 79 y 80 de la Carta Magna del país y tiene por propósito el reconocimiento a las externalidades positivas de la reforestación en tanto los beneficios ambientales y sociales generados son apropiables por la población, promoviendo la inversión directa en nuevas plantaciones forestales de carácter protector y productor en terrenos de aptitud forestal.

En este mismo año, aparecen cuatro Decretos importantes como lo son el 1743 que instituye el Proyecto de Educación Ambiental, el 1753 que dicta las disposiciones sobre la expedición de las licencias ambientales, re-

glamentando de manera parcial los títulos 8 y 12 de la Ley 99/93, reglamentando la naturaleza, modalidades y efectos de las licencias ambientales, la competencia para el otorgamiento, diagnóstico y estudio del impacto ambiental. En materia normativa aparece el Documento OP-004 del año 1994, emitido por la Contraloría General de la Nación, el cual determina la base metodológica de valoración de costos ambientales, donde se exponen varios métodos de valoración económica ambiental para proyectos que involucran el uso o explotación de recursos naturales y servicios ambientales, de igual manera expone la necesidad de determinar esos costos ambientales en la evaluación de los proyectos de inversión. Este documento presenta la metodología de Análisis Costo-Beneficio ABC, y la metodología de Análisis Costo-Eficiencia. (Gaitán, 2003)

En 1996, se dispone la Ley 299 que proporciona la Reglamentación de los Jardines Botánicos y orienta acciones para la protección de la Flora Colombiana. Este mismo año se empieza a trabajar en materia de normativa para el tratamiento de los desechos, dando como resultado con la Ley 253 una adhesión al Convenio de Basilea, y con la Resolución 189 de 1994 del Ministerio de Ambiente, que dicta las condiciones para impedir la introducción de residuos peligrosos, al territorio nacional a partir de la conceptualización en materia de residuos especiales y sus características. Con la Ley 430 de 1998 del Ministerio de Medio Ambiente, se establecieron las normas prohibitivas en materia ambiental referentes a los desechos peligrosos, llegando a controlar lo relacionado principalmente con el manejo integral de los desechos peligrosos que se producen al interior del país, como consecuencia de los procesos de las organizaciones. En relación a este tema el Ministerio de Medio Ambiente en este año, emite la Resolución 0415 donde se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de desechos y las condiciones técnicas para realizar la misma.

En relación a lo anterior, el Ministerio de Medio Ambiente a partir del 2002 emite una serie de resoluciones para el tema de residuos como la 0058 del 2002 que establece los límites máximos que permite el Estado Colombiano y requisitos de operación para la incineración de residuos sólidos y líquidos. El Ministerio en el año 2005 también reglamento con el Decreto 4741 las medidas de prevención y manejo de los residuos generados en el marco de una Gestión Integral eficiente y con la Resolución 1362 de 2007, dio a conocer los requisitos y el procedimiento para el registro de generadores de residuos o desechos peligrosos que estaban en el decreto 4741 en los numerales 27 y 28. La presidencia de la Republica por su parte, con el Decreto 1728 de 2002, reglamentó las licencias ambientales, señalando de manera puntual que la producción e importación de pesticidas, sustancias, materiales o productos sujetos a controles por virtud de tratados, convenios o protocolos internacionales requieren licencia ambiental.

Igualmente, en el 2004 reglamenta parcialmente el Decreto Ley 2811 de 1974, y la Ley 430 de 1998, con el Decreto 1443, donde establece aspectos de prevención y control de la contaminación ambiental para el manejo de plaguicidas y desechos o residuos peligrosos provenientes de los mismos.

El Congreso de la Republica, en el año 2000 expide la Ley 611 por la cual se dictan normas para el manejo sostenible de especies de fauna silvestre y acuática, de forma que se garantice el cuidado y preservación de las especies, garantizando a su vez la protección de los ecosistemas donde estas se desarrollan y que con la Resolución 438 del 2001 del Ministerio de Medio Ambiente, se da el único salvoconducto nacional para la movilización de especímenes de diversidad biológica. En diciembre del año 2003 el Ministerio de Medio Ambiente, responde al mandato ordenado por la Ley 99 del 93 en su numeral 43, artículo 5 y expide la Resolución 1478 donde adopta las metodologías de valoración de costos ambientales aplicables en el país, definiendo bien la competencia que tiene el Ministerio y dejando a la Contraloría mayores herramientas para ejercer su actividad de control fiscal y control a la gestión estatal en defensa del medio ambiente, los recursos naturales y el patrimonio natural de la Nación, a partir de la exigencia a los proponentes de los proyectos de la valoración de los costos ambientales de manera preventiva y el cumplimiento de la revisión y autorización por parte de la autoridad ambiental competente.

En el 2005 el Ministerio de Ambiente, vivienda y Desarrollo territorial reglamenta el Código Nacional de los recursos naturales renovables y la protección al medio ambiente, con el Decreto 4688 de 2005, así como propone disposiciones clave en materia de caza comercial, en concordancia con la Ley 99 de 1993 y la Ley 611 del 2000.

En mayo del 2017, con el Decreto 870 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, estableció las directrices para el desarrollo de los “Pagos por Servicios Ambientales” e incentivos a la conservación del patrimonio natural del país, que permitan el mantenimiento y generación de servicios ambientales en áreas y ecosistemas estratégicos, a través de acciones de preservación y restauración.

Conclusiones

La auditoría ambiental es el proceso que permite implantar en las organizaciones de manera sistemática herramientas para el cumplimiento de compromisos de tipo ambiental, garantizando a partir de revisiones periódicas, la corrección oportuna de las fallas u omisiones que se presenten y evitar sanciones o demandas, así mismo contribuye a que las organizaciones tanto en México como en Colombia optimicen sus recursos con la finalidad de ser sustentables en el tiempo.

Se concluye que tanto en México como en Colombia el tema ambiental ha sido sujeto de análisis y discusión que se transforma en la aprobación y aplicación de diversas normatividades, no obstante en ambos países es necesario mayor rigor en las sanciones para las organizaciones que no cumplan con las disposiciones normativas, pues se han presentado casos donde las entidades económicas dañan a los recursos naturales sin ser sancionados.

Las políticas públicas de los países analizados juegan un papel importante, ya que dan origen a los postulados ambientales que desencadenan una serie de ideas en pro del medio ambiente. Con la construcción de políticas públicas se busca alcanzar metas ambientales por medio de instrumentos de gestión ambiental como es la auditoría, que no sólo pretende optimizar los recursos de las organizaciones si no también tiene como objetivo que se dañe en lo menor posible a la naturaleza.

Bibliografía

- Antúnez, A. (Junio de 2015). La auditoría ambiental como función de la Administración Pública en la protección del bien público ambiental, para construir la empresa amigable con el ambiente como meta del desarrollo sostenible. *Criterio Libre*, 13(22), 79-97.
- Botero, R. (2002). Marco Legal del Control Fiscal Ambiental en Colombia y la valoración de los Costos Ambientales. Obtenido de Contraloría delegada para el Medio Ambiente: <http://media.utp.edu.co/centro-gestion-ambiental/archivos/mod-v-analisis-macroec%20nomico-ambiental/02marcolegaldel-controlfiscalambientalencolombia.pdf>
- Congreso de Colombia. (26 de Enero de 1993). Ley 42 de 1993. Obtenido de Sobre la organización del Sistema de Control Fiscal Financiero y los organismos que lo ejercen: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=289>
- Congreso de Colombia. (22 de Diciembre de 1993). Ley 99 de 1993. Obtenido de Por la cual se crea el MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental SINA: <http://www.humboldt.org.co/images/documentos/pdf/Normativo/1993-12-22-ley-99-crea-el-sina-y-mma.pdf>
- Congreso de la Unión. (2018) Ley general de equilibrio ecológico y protección al medio ambiente. Obtenido de <https://www.conacyt.gob.mx/cibio-gem/images/cibio-gem/protocolo/LGEEPA.pdf> [Consultado el 04/03/2018]
- Dillon, M., & Griffith, C. (2001). DILLON, Mike; GRIFFITH, Chris (ed.). Auditing in the food industry: from safety and quality to environmental and other audits. Elsevier.

- Florian, C. (2016). La Auditoría, origen y evolución - ¿Por que en Colombia solo se conoce a través de leyes? Obtenido de Repositorio Universidad Libre : <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/B20.pdf>
- Fronti de García, L., & D'onofrio, P. A. (11 de Septiembre de 2003). La auditoría Ambiental, un enfoque profesional. Obtenido de XXV Simposio Naional de Profesores de Practica Profesional - Instituto de Investigaciones Contables Universidad Nacional de la Plata: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v9_n18_04.pdf
- Gaitán, J. (2003). Cuentas - Auditoria y legislación ambiental. (U. d. Amazonia, Ed.) Florencia, Colombia: Centro de Publicaciones Uniamazonia.
- Gestión en Recursos Naturales. (2015). Gestión en Recursos Naturales . Obtenido de Auditorías ambientales o auditoria en medio ambiente: <http://www.grn.cl/medio-ambiente/auditorias-ambientales-auditor-en-medio-ambiente.html>
- Meave, J., & Carabias, J. (2005). Ecología y medio ambiente. México: Pearson.
- Micheli, J. (2002). Política ambiental en México y su dimensión regional. Región y sociedad, 131-170.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Julio de 2015). Información Cadena Láctea. Obtenido de file:///F:/Imprimir/2015%20Julio%20-%20Informacion%20Cadena%20Lactea.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. Obtenido de <http://biblovirtual.minambiente.gov.co:3000/DOCS/MEMORIA/MADS-0026/MAD S-0026.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial. (2018). Política de Prevención y control de la Contaminación del Aire. Bogotá D.C: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial.
- Naciones Unidas. (1992). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Obtenido de Departamento de Coordinación de políticas y de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas: http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/DEPARTAMENTOS/0614/ASIGNAT/MEDIOAMBIENTE/TEMA%201/%20%20%20%20%20DECLARACI%C3%93N%20DE%20R%C3%8D%201992.PDF
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura . (2017). Portal Lácteo. La Cádena lactea. Obtenido de <http://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/the-dairy-chain/es/>
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). (2011). Guía de Aplicación para las NMX de Auditoría Ambiental. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA): http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/file/4193/1/guia_de_aplicacion_10-10-11.pdf

- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (2015). Informe Anual de Actividades 2015. México: PROFEPA. Recuperado el 19 de agosto de 2017 de http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/file/8233/1/web_versionfinal.pdf
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (2018). Programa Nacional de Auditoría Ambiental. Obtenido de <https://www.gob.mx/profepa/acciones-y-programas/programa-nacional-de-auditoria-ambiental-56432>. [Consultado el 04/03/2018]
- Sánchez, L. E. (2002). Auditorías Ambientales. En E. P. Paulo, Curso Internacional de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental (págs. 78 - 88). Sao Paulo: UNESCO para América Latina y el Caribe.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2007). Evaluación de externalidades ambientales del sector energía en las zonas críticas de Tula y Salamanca. LC/MEX/L.788/, (1), 1-21. https://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/33647/l788_rev_1_vf_1_de_3.pdf Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2017). Obtenido de: <https://www.gob.mx/sagarpa> [Consultado el 04/03/2018]

Integración de la variable ambiental en el sistema de información contable del sector de la construcción

Integration of the environmental variable in the accounting information system of the construction sector

Happy Salas Fuente

Universidad de Guantánamo, Cuba

happysf@cug.co.cu

Milaida Lescaille Morell

Oficina de Inspección Estatal de la Construcción de Guantánamo, Cuba

María Elena Zequeira Álvarez

Universidad de Camagüey, Cuba

zeque@cimac.cu

Saulo Sinforoso Martínez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

ssinforoso@uv.mx

Jerónimo Domingo Ricardez Jiménez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

jricardez@uv.mx

Resumen

A nivel internacional el sector de la construcción es considerado una de las principales fuentes de contaminación medioambiental por los impactos negativos directos o indirectos que produce. Ante esta realidad, este sector se ha visto en la necesidad de incorporar la dimensión ambiental como una variable estratégica en sus procesos de gestión. Lo cual supone transformaciones de orden informativo, de registro y evaluación que posibilite la comunicación de las acciones que se efectúan para la conservación del medio ambiente y su respectivo efecto económico. Situación que implica desafíos importantes para la ciencia contable como medio de información y control de la imagen empresarial. El presente artículo tiene como objetivo diseñar un procedimiento para el reconocimiento y evaluación de la variable ambiental en el sistema de información contable del sector de la construcción, que contribuya al fortalecimiento de las informaciones relevantes, atemperado a la actualización del modelo económico y social cubano.

Palabras clave: Dimensión medioambiental, contabilidad medioambiental, sistema de información contable, indicadores.

Abstract

At international level, the construction sector is considered one of the main sources of environmental pollution due to the direct or indirect negative impacts it produces. Due to it, this sector has faced the need to incorporate the environmental dimension as a strategic variable in its management processes. This entails transformations of information, registration and evaluation to enable the communication of the actions carried out for the conservation of the environment and its respective economic effect. This situation implies important challenges for the accounting science as a means of information and control of corporate image. The current article aims at designing a procedure for the recognition and evaluation of the environmental variable in the accounting information system of the construction sector, which contributes to strengthen the relevant information, tempered to the updating of the Cuban economic and social model.

Keywords: environmental dimension, environmental accounting, accounting information system, indicators

Introducción

El deterioro de las condiciones ambientales, la escasez de recursos naturales, de conciencia social y política, los inigualables niveles de contaminación y el crecimiento demográfico caracterizan la actual crisis ambiental de carácter global que enfrenta la humanidad (Isaac y Rodríguez, 2012; Torres y Cueva, 2012 y Salas, 2016). Ante este contexto, las empresas se han visto en la necesidad de considerar la dimensión medioambiental como una variable estratégica para lograr niveles de desempeño, competitividad y satisfacer la demanda de información de los distintos grupos de usuarios (Salas, 2016).

La ciencia contable como medio de información de la imagen fiel de la organización, de evaluación, comunicación y control de la actividad empresarial asume un nuevo reto, a fin de tomar parte activa en el tratamiento de los problemas ambientales (Scavone, 2013). La decisión de aportar nuevos elementos al campo de la contabilidad, favorece el surgimiento de una nueva área encargada del análisis de la relación de los procesos contables y el medio ambiente conocida como Contabilidad Medioambiental (Lamorú, 2011; Ortiz, 2012; Salas, 2014).

Este nuevo escenario propicia la necesidad de incluir y compatibilizar información financiera y no financiera (tanto cuantitativa como cualitativa) y el desarrollo coherente e integrado de los sistemas de información contable; lo que refuerza el interés que ha cobrado la Contabilidad Medioambiental en la práctica contable (Mejía y Vargas, 2012). La Contabili-

dad Medioambiental, a través de la información que releva en el plan de cuentas, estados financieros, informes y las memorias descriptivas complementa y provee a los sistemas de gestión ambiental con información adicional que facilita el proceso de evaluación del desempeño empresarial, la toma de decisiones y la adopción de estrategias operacionales (Torres y Cuevas, 2012).

La revisión bibliográfica efectuada revela que a nivel internacional, la aplicación de la Contabilidad Medioambiental, ha logrado avances en países desarrollados del continente europeo y americano, centrándose los principales aportes en determinados sectores de la economía. Mientras en el continente americano, el desarrollo alcanzado ha sido limitado y específico (Salas, 2014 y 2016).

Ante esta realidad en Cuba, el sistema empresarial como respuesta lógica a las exigencias por incrementar la eficiencia y eficacia para lograr un socialismo próspero y sostenible, se evidencia en diferentes regulaciones la voluntad política del Estado cubano por la conservación del medio ambiente y su inclusión en la esfera económica. A pesar de los avances alcanzados en el marco legal en este tema, en las empresas pertenecientes al sector de la construcción se torna preocupante esta situación por el peso significativo que tiene la actividad en el desarrollo de la economía del país, así como la infraestructura tecnológica que posee para obtener niveles óptimos de eficiencia y eficacia.

El análisis realizado al sistema de información contable de esta actividad posibilitó formular de manera crítica las contradicciones contables-ambientales no resueltas por los instrumentos económicos aplicados en este tipo de industria, los cuales se detallan a continuación: insuficiencias en el sistema de información contable para el reconocimiento de las variables ambientales, los estados financieros no cuentan con tratamiento contable de la dimensión ambiental y los indicadores económicos-financieros no integran el impacto ambiental, ni su incidencia en los niveles de eficiencia de la empresa.

En la búsqueda de solución a las insuficiencias identificadas el objetivo del presente artículo consiste en diseñar un procedimiento para el reconocimiento y evaluación de las variables ambientales en el sistema de información contable de las empresas del sector de la construcción, que contribuya al fortalecimiento de las informaciones relevantes.

Desarrollo

1.1. El sector de la construcción y el medio ambiente

La industria de la construcción es protagonista en el desarrollo de las sociedades, ya que es responsable directa de la creación de infraestructura

de vivienda, transporte, instalaciones sanitarias, entre otros proyectos, en las que se gesta la cultura y el crecimiento económico de la humanidad (Acevedo, Vásquez y Ramírez, 2012). Pese a su importancia para el crecimiento, la actividad constructiva, constituye uno de los principales actores que incide en el proceso de modificación de las condiciones ambientales del planeta y de contaminación (Chang et al., 2011).

Según el Profesor Francisco J. Arenas y el reporte de otras instituciones y organismos internacionales, el sector de la construcción es responsable del consumo del 50% de los recursos naturales empleados, del 40% de la energía consumida (incluyendo la energía en uso), del 17% del agua potable (WorldGBC, 2008), el 10% de la tierra (UNEP-SBCI, 2006), el 25% de la madera cultivada (WorldGBC, 2008), valor que asciende al 70% si se considera el total de los recursos madereros (Edwards, 2001) y del 50% del total de los residuos generados.

Ante este escenario, la industria de la construcción se ha visto en la necesidad de considerar la implementación de estrategias de gestión medioambiental, que propicien hacer más sostenible sus procesos. El llamado a una construcción sostenible apunta a la capacidad de esta actividad para hacer un aporte considerable a la sostenibilidad ambiental debido a las enormes demandas que ejerce sobre los recursos naturales. Sin embargo, así como el concepto de sostenibilidad ambiental continúa desarrollándose a medida que mejora el conocimiento sobre el medio ambiente, lo mismo ocurre con la comprensión de la construcción sostenible como concepto, que se extiende más allá del tejido del medio construido (Zolfagharian, 2012 y Díaz, 2013).

A nivel internacional, son varias las causas de la no implementación de estrategias de sostenibilidad en el sector constructor y Cuba no está exenta de ellas. Según la Iniciativa para la Construcción Sostenible y el Clima del programa de la Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la sostenibilidad en la construcción no es aplicada completamente debido a aspectos como:

La fragmentación del sector y las políticas económicas de corto plazo.

Existencia de una legislación aún limitada a consideraciones técnicas de las edificaciones, que no considera aspectos sociales o de eficiencia energética, manejo de aguas, entre otros necesarios para la sostenibilidad.

Falta de incentivos y políticas públicas que promuevan la aplicación de sistemas de gestión ambientales, el uso de materiales con características de sostenibilidad y los estudios sociológicos que sean pertinentes para la elaboración de cualquier obra de construcción.

En esta industria, los residuos de construcción generados cobran mayor importancia con la inclusión de los residuos de demolición (RCD). El volumen de los RCD aumenta constantemente a medida que se diversifican

los materiales utilizados, siendo cada vez más difícil su tratamiento y limitando las posibilidades de reutilización y reciclado de los mismos. Este hecho obliga no sólo a crear nuevos vertederos sino que además motiva la intensificación de la extracción de materias primas (Lo veo Verde, 2013).

Esta situación, precisa la realización de investigaciones y una adecuada gestión de residuos contemplando criterios bioclimáticos. Los esfuerzos coordinados en este orden deben concentrarse no sólo en obtener materiales nuevos y más amigables con el medio ambiente, sino también en centrar la atención en procesos innovadores como el reciclado y la reutilización. Como resultado de estas acciones, se producirán edificios y materiales con una vida útil más prolongada, que sean fáciles de reciclar y de desechar a un costo mínimo para el medio ambiente.

El sector de la construcción tiene las potencialidades para reducir sus impactos negativos al medio ambiente, ya que pequeños cambios, que no incurren en grandes aumentos en los costos de producción, serían suficientes para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y la generación de residuos sólidos (IPCC, 2007). Los autores del presente artículo concuerdan con los planteamientos realizados por Acevedo, Vásquez y Ramírez (2012) sobre los beneficios que se obtienen con programas como Producción Más Limpia y Lean Construction, que resultan un acercamiento preventivo a la gestión medioambiental, al tener como idea básica “reducir al mínimo o eliminar los residuos y emisiones en la fuente en vez de tratarlos después de que se hayan generado”.

La implementación de estas experiencias permite el incremento de la eficiencia productiva, lo cual demanda que se haga un uso óptimo de materias primas, como el agua y la energía, de manera que pueda producirse la misma cantidad de productos con menos cantidad de insumos, obteniéndose dos logros fundamentales: (I) se disminuye el costo unitario de producción e igualmente se reduce la cantidad de residuos generada y (II) se consigue así reducir el costo de manejo de desechos y el impacto medioambiental, de tal manera que lograr un incremento en la eficiencia productiva, se traduce en beneficios económicos y ambientales simultáneos.

Esta realidad demanda del perfeccionamiento del sistema de información contable, de tal manera que posibilite el reconocimiento, registro, presentación y evaluación de las actividades medioambientales realizadas por este sector como expresión de las prácticas sostenibles desarrolladas.

1.2. La Contabilidad Medioambiental, sus antecedentes conceptuales e importancia

La contabilidad como ciencia social debe informar sobre las formas en que la actividad empresarial afecta al medio ambiente, pues en el contexto ac-

tual resulta insuficiente valorar monetariamente la cantidad de recursos dedicados a la atención ambiental (Llull, 2001).

En tal sentido, Mejía, (2010) y Lamorú, (2011) afirman que la contabilidad debe proporcionar información cuantitativa, cualitativa, monetaria y no monetaria del impacto ambiental, de los esfuerzos por recuperar, mejorar o conservar el entorno, de las diversas formas de prevención; con el fin de ampliar la visión social sobre la empresa y de hacerse responsable de su actuación ambiental (positiva o negativa) a nivel local y global.

Una visión mucho más amplia de esta realidad, lo constituyen los criterios de Lamorú (2011), cuando plantea que: “las empresas para hacer frente a los problemas de conservación del medio ambiente, cuentan con diferentes procedimientos y técnicas de administración, varios de los cuales están directamente relacionados con las funciones de la contabilidad”. Estos planteamientos confirman el compromiso evidente que tiene la ciencia contable con la humanidad presente y futura, en la tarea inaplazable de proteger, cuidar y conservar el medio ambiente (Cortés, 2013), lo cual pone de manifiesto la contribución de la contabilidad con el desarrollo sostenible.

Ante este contexto, surge en la década de los 70, las primeras reflexiones acerca del papel que la contabilidad puede desempeñar ante la problemática ambiental, a través de una nueva área conocida como Contabilidad Medioambiental. Según Salas (2016) la Contabilidad Medioambiental amplía el campo de estudio de la contabilidad convencional, al incorporar los efectos medioambientales de la actividad de las organizaciones en el sistema de información contable.

Para los efectos del presente artículo, se asume la definición de Contabilidad Medioambiental expuesta por Salas, (2014), que la concibe como: la encargada de reconocer, registrar, presentar y evaluar los recursos naturales y el impacto que sobre el medio ambiente ejerce la actividad económica. Resulta importante destacar la posición de Mejía y Vargas, (2012) y Paradelo (2012) que fundamentan el carácter multidisciplinario de la Contabilidad Medioambiental, producto a la convergencia de diferentes planteamientos de las ciencias sociales y naturales.

En la revisión teórica realizada se obtuvo que existen divergencias de criterios acerca del paradigma o la teoría que más se ajuste a las necesidades del entorno empresarial. Los autores del artículo asumen los postulados de Quinche (2008), el cual asevera que las teorías accountability y stakeholders, son las que explican básicamente la comunicación de información social y ambiental por parte de las empresas en las condiciones actuales.

Los análisis y valoraciones anteriores revelan los avances logrados desde el punto de vista teórico y empírico en la Contabilidad Medioam-

biental. Pese a este escenario, es importante dejar por sentado que a nivel internacional el progreso logrado aún es incipiente, los resultados obtenidos por parte de especialistas y algunas iniciativas de organismos asociados a estrategias y políticas ambientales son limitados, y no se logra un consenso para obtener una normativa contable que pueda cubrir las expectativas actuales (Lamorú, 2011; Ortíz, 2012 y Salas, 2014).

La introducción de la Contabilidad Medioambiental en la actividad empresarial no solo produce un cambio de estrategia y política de eliminación de riesgos, sino que ofrece nuevas oportunidades de reconocimiento, valoración, mercados e innovación. Lo expuesto anteriormente expone la necesidad de proponer nuevos procedimientos que permitan la integración de la variable medioambiental en el sistema de información contable de las empresas.

1.3. Procedimiento para el reconocimiento y evaluación de la variable medioambiental en el sistema de información contable

El procedimiento está encaminado a proponer el algoritmo metodológico para el reconocimiento y evaluación de la variable ambiental en el sistema de información contable que contribuya al fortalecimiento de las informaciones relevantes, el mismo debe llevarse a cabo mediante la realización de una serie de pasos necesarios, integrados y sistematizados que se detallan a continuación.

Etapas I. Diagnóstico de los aspectos e impactos ambientales

Objetivo: identificar los aspectos e impactos ambientales que se producen en las diferentes áreas de la empresa.

Técnicas: observación y entrevista.

Paso I. Identificación de los aspectos ambientales

En todas las áreas de la organización se determinarán los aspectos ambientales asociados a los procesos, materias primas, productos y servicios, esta acción será ejecutada por los jefes de las áreas. En cada proceso se determinarán las características de los equipos e instalaciones, las materias primas utilizadas, las etapas por las cuales transita y el uso de recursos naturales. Igualmente se determinarán los productos resultantes de la realización del proceso y los residuos que se generan del mismo.

Para la identificación de los aspectos ambientales en las áreas se podrán utilizar técnicas tales como observación de los procesos, análisis de contenido y entrevistas. Igualmente se harán estudios sobre los niveles de ruidos, iluminación, temperatura, humedad relativa, etc., presentes en cada puesto de trabajo. Luego de determinar los aspectos ambientales de cada área, se registrarán en el Listado de aspectos e impactos ambientales,

el cual brinda información detallada sobre los aspectos ambientales presentes en cada área, así como el proceso del sistema asociado.

Paso II. Identificación de los impactos ambientales

Culminado el proceso de identificación de los aspectos ambientales se procederá a determinar los impactos ambientales presentes en la totalidad de las áreas de la organización, los cuales se plasmarán en el Listado de aspectos e impactos ambientales. Para cada aspecto e impacto identificado, se hará una evaluación de su magnitud, toxicidad y peligrosidad, probabilidad de ocurrencia, entre otros elementos para determinar si los mismos son significativos.

Salida parcial: identificados los aspectos e impactos ambientales generados en las diferentes áreas de la empresa.

Etapas II. Reconocimiento de la variable medioambiental en la información contable

Objetivo: definir los criterios de reconocimiento general de la dimensión medioambiental de carácter financiero.

Paso I.- Establecimiento de los criterios para el reconocimiento de las actividades ambientales en el Estado de Rendimiento Financiero

Técnicas: revisión documental y tormenta de ideas (Brainstorming).

Orientaciones metodológicas:

Para definir los criterios generales de reconocimiento se realizó una revisión documental, tomándose como referencia los resultados de las investigaciones desarrolladas por Reynaldo (2012); Ortíz (2012) y Salas (2016), y se efectuó una tormenta de ideas con los expertos y el personal de la dirección económica de las empresas para lograr un consenso en los criterios a proponerse. A continuación se definen los criterios de reconocimiento de las variables ambientales asociadas a este estado financiero:

- **Ingresos ambientales:** constituyen un incremento de los recursos económicos de la entidad relacionados directamente con la gestión ambiental de sus recursos, ya sea proveniente de las ventas de bienes o prestaciones de servicios relacionados con la protección del entorno (expresión monetaria), o por la disminución de gastos motivados por los ahorros obtenidos de una eficiente gestión medioambiental.
- **Gastos ambientales:** los gastos ambientales representan aquellos importes incurridos en el ejercicio cuyo fin sea la gestión ambiental de las operaciones de la entidad, distinguiendo los gastos de carácter ordinario de aquellos de naturaleza extraordinaria, indicando en todos los casos su destino.

- **Costos ambientales:** representan la medida y valoración del consumo o sacrificio realizado o previsto por la aplicación racional de los factores ambientales productivos de cara a la obtención de un producto, mercancía o servicio; forman parte del costo de producción, ya sea de forma tangible o intangible y tienen impacto en la fijación de los precios.

Salida parcial: definidos los criterios para el reconocimiento de los elementos ambientales en el Estado de Rendimiento Financiero.

Paso II.- Establecimiento de los criterios para el reconocimiento de las actividades ambientales en el Estado de Situación.

Técnicas: revisión documental y tormenta de ideas (Brainstorming).

Orientaciones metodológicas:

Al igual que en el paso anterior, para definir los criterios generales de reconocimiento, se realiza una revisión documental, tomándose como referencia los resultados de las investigaciones desarrolladas por Lamorú (2011); Ortiz (2012) y Salas (2016), además de efectuarse un tormenta de ideas con los expertos y el personal de la dirección económica de las empresas para lograr un consenso en los criterios a proponerse. A continuación se definen los criterios de reconocimiento de las variables ambientales asociadas a este estado:

- **Activos ambientales:** son aquellos elementos incorporados al patrimonio de la entidad con el objetivo de ser utilizados de forma permanente en su actividad. Su finalidad principal es la minimización del impacto ambiental, y la protección y mejora del medio ambiente, incluyendo la reducción o eliminación de la contaminación futura de las operaciones de la entidad, independientemente de que pueda o no incrementar los beneficios que aporten otros activos, entendidos estos no sólo en su aspecto monetario sino en la disminución del costo social que muchos de estos activos reportan.
- **Pasivos ambientales:** están constituidos por aquellas deudas en las que probablemente incurrirá la empresa como consecuencia del impacto sobre su entorno físico aunque no llegue a conocerse el importe y/o la fecha en que sucederán.
- **Patrimonio ambiental:** el patrimonio medioambiental estará constituido por las fuentes de financiamientos de que pueda disponer la empresa para el desarrollo de actividades ambientales. Se reconocen dos formas fundamentales: las donaciones y las reservas.

Salida parcial: definidos los criterios para el reconocimiento de los elementos ambientales en el Estado de Situación.

Etapla III. Evaluación empresarial

Objetivo: diseñar los indicadores financieros - ambientales para evaluar el desempeño empresarial.

Técnicas: dinámica grupal.

Una vez establecidas las bases para el reconocimiento de las variables ambientales en los estados financieros, se hace necesario establecer comparaciones entre cada una de las cuentas o subcuentas propuestas para garantizar la evaluación adecuada del desempeño empresarial, lo que propiciará que el proceso de toma de decisiones se fortalezca, además de satisfacer la demanda de información de los diferentes grupos de usuarios.

El método de la medición es el empleado para llevar a cabo el proceso de evaluación a través de indicadores o razones, que permiten valorar el desempeño empresarial, mediante el procesamiento de la información financiera ambiental contenida en los estados financieros derivados de la etapa II. Para el diseño de los indicadores se efectuó una dinámica grupal con los especialistas de la empresa que participaron en la etapa anterior, los cuales tienen vasta experiencia en la actividad económica y ambiental. Los indicadores que se recomiendan como resultado de la técnica aplicada son:

1. Peso específico de los costos ambientales

Indica el peso de los costos ambientales en la estructura total de los costos incurridos en la empresa.

$$\frac{Pe}{Cma} = \frac{CMA}{CT}$$

Donde:

- *Pe_{cma}*: *Peso específico de los costos ambientales* CMA: *Costos ambientales*
- CT: Costos totales

Interpretación: por cada peso de costo total la empresa incurre en tantos pesos de costos ambientales; también puede presentarse en por ciento, los costos ambientales representan el tanto por ciento de los costos totales incurridos en la actividad.

2. Peso específico de los gastos ambientales

Indica el peso de los gastos ambientales en la estructura total de los gastos incurridos en la empresa.

$$\frac{Pe}{gma} = \frac{GMA}{GT}$$

Donde:

- *Pe_{GMA}*: *Peso específico de los gastos ambientales GMA: Gastos ambientales*
- GT: Gastos totales

Interpretación: por cada peso de gasto total la empresa incurre en tantos pesos de gastos ambientales; también puede presentarse en por ciento, los gastos ambientales representan el tanto por ciento de los gastos totales incurridos en la actividad.

3. Peso específico de los ingresos ambientales

Indica el por ciento que representan los ingresos ambientales respecto al total de ingresos generados en la actividad.

$$\frac{Pe}{ima} = \frac{IMA}{IT}$$

Donde:

- *Pe_{ima}*: *Pesos de los ingresos ambientales IMA: Ingresos ambientales*
- IT: Ingresos totales

Interpretación: por cada peso de ingreso total generado la empresa obtiene tantos pesos de ingresos ambientales, también puede presentarse en por ciento, los ingresos ambientales representan el tanto por ciento de los ingresos totales obtenidos en la actividad.

4. Peso específico de los activos medioambientales

Indica el por ciento que representan los activos ambientales respecto al total de activos que tiene la actividad., el cálculo de este indicador se puede realizar con los diferentes subgrupos que conforman al activo, modificando solo el valor del numerador en la ecuación.

$$\frac{Pe}{ama} = \frac{AMA}{AT}$$

Donde:

- *Pe_{ama}*: *Peso específico de los activos ambientales AMA: Activos ambientales*
- AT: Activos totales

Interpretación: por cada peso de activo total la empresa posee tantos pesos de activos ambientales, también puede presentarse en por ciento, los activos ambientales representan el tanto por ciento de los activos totales. Un valor elevado de este indicador evidencia la responsabilidad que tiene la empresa al introducir tecnologías limpias en la actividad que desarrolla.

- *Salida parcial:* diseñados los indicadores financieros – ambientales.
- *Salida final:* reconocida y evaluada la variable ambiental para el fortalecimiento de las informaciones relevantes.

Conclusiones

El diagnóstico realizado en la investigación revela, que el marco normativo vigente, no facilita el reconocimiento y evaluación de la variable ambiental en el sistema de información contable de las empresas del sector de la construcción.

La Contabilidad Medioambiental debe continuar el perfeccionamiento de su marco conceptual y normativo para instituirse como un instrumento que suministre información útil y relevante, que permita a su vez ejercer actuaciones de control y gestión, y la expresión que se obtenga posibilite la extracción de conclusiones sobre la eficacia y eficiencia del desempeño empresarial desde una triple dimensión.

El procedimiento propuesto constituye una alternativa para que las empresas del sector de la construcción dispongan de una herramienta que le permita comunicar información oportuna, para el fortalecimiento del desempeño ambiental y la toma de decisiones.

El procedimiento presentado se caracteriza por su flexibilidad y sencillez, lo que posibilita su generalización en empresas afines a la actividad constructiva.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, H., A. Vásquez; D. A. Ramírez (2012). «Sostenibilidad: Actualidad y necesidad en el sector de la construcción en Colombia», Revista Gestión y Ambiente, Volumen 15, No 1, 105-118, Medellín ISSN 0124-177X.
- Chang, Y., R.J. Ries; Y. Wang (2011). «The quantification of the embodied impacts of construction projects on energy, environment, and society based on I- O LCA», Energy Policy, 39(10), 6321-6330.
- Cortés, D. L. (2013). Aproximación a la contabilidad ambiental como sistema de control de los recursos naturales y ambientales. Universidad de San Buenaventura, Facultad de Ciencias Empresariales. Programa de Contaduría Pública Bogotá D.C.
- Díaz, M. (2013). El Sector de la Construcción frente al Cambio Climático Unión de Trabajadores de la Construcción de la República Argentina –UOCRA.
- Edwards, B., 2001. Guía básica de la sostenibilidad. Editorial Gustavo Gili S.A.
- Isaac, C. L.; R. Rodríguez (2012). Manual de Gestión Ambiental Organizacional. Ediciones del Consejo Directivo, Colección: Biblioteca Universitaria. 1, Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello Blanco. ISBN: 978-980-7357-02-9.
- Lamorú, A. P. (2011). «Procedimiento contable para el registro de las variables medioambientales en la industria del níquel de Cuba», Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

- Llull, A. (2001). «Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico», Tesis Doctoral, Departament d'Economia i Empresa, Universitat de les Illes Balears.
- Lo veo verde (2013). Construcción vs medio ambiente, Disponible en: <https://lo-veoverde.wordpress.com/2013/04/03/construccion-vs-medio-ambiente/>, (Consulta 2 diciembre 2017).
- Mejía, E. (2010). Contabilidad Ambiental. Crítica al Modelo de Contabilidad Financiera, Publicación, Septiembre de 2010, Optigrat Ltda. Armenia, Quindío, Colombia, ISBN: 978-958-44-7321-9.
- Mejía, E.; L. A. Vargas (2012). «Contabilidad para la sostenibilidad ambiental y social», Revista Lúmina 13, Enero-Diciembre, ISSN 0123-4072, Programa de Contaduría Pública - Universidad de Manizales.
- Ortíz, M. (2012). «Norma contable medioambiental para el sector agrícola. Caso Región Costa Sur, Jalisco», México, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Panel Intergubernamental Sobre el Cambio Climático (IPCC, 2007). «Cambio climático, 2007: Informe de síntesis», Contribución de los Grupos de trabajo I, II y III al Cuarto Informe de evaluación del Grupo.
- Paradelo, L. A. (2012). «Avances en el reconocimiento contable de la dimensión socio ambiental y la búsqueda de un lugar en la contabilidad», Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, ISSN 2007 – 2619. Publicación # 09, Julio – Diciembre 2012, Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Quinche, F. L. (2008). «Una evaluación crítica de la contabilidad ambiental empresarial».
- Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol.16 no.1 Bogotá Jan./June 2008, Print ISSN 0121-6805, Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Reynaldo, C. L. (2012). «Procedimiento para la valoración económica y ambiental en la actividad minera de níquel», Tesis en opción al grado científico de Doctor en Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- Salas, H. (2014). Procedimiento para integrar la dimensión ambiental al Sistema de información financiero. Estudio de caso Empresa Cárnica Guantánamo”, Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1416/index.htm>. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales del grupo eumed.net, Universidad de Málaga, España.
- Salas, H. (2016). «Índices ponderados de ecoeficiencia y ecoeficacia desde la Contabilidad de Dirección Estratégica Medioambiental», Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

- Scavone, G. M. (2013). «Aportes de nuevos modelos contables de la contabilidad social y ambiental a la teoría general contable», Ponencia, XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad, Uruguay.
- Sustainable Buildings And Construction Initiative, UNEP- SBCI, 2006, Information Note- 2006. pp. 4, Disponible en internet: http://www.unepsbci.org/SBCI_2006.pdf, (Consulta 6 enero 2017).
- Torres, A. D.; I. Y. Cuevas (2012). «Propuesta del tratamiento contable de las eco-eficiencias», Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN1646-6896, Edición Especial XII Congreso, abril 2012.
- World Green Building Council (WorldGBC, 2008). Construction and WorldGBC to Collect Global Green Trends Data to Advance the Sharing of Green Information and Intelligence, McGraw- Hill. New York.
- Zolfagharian S.; M. Nourbakhsh; J. Irizarry, A. Rissan; M. Gheisari (2012). Environmental impacts assessment on construction sites, Construction Research Congress 2012: 1750-1759.

Certificaciones objetivas y transparentes para playas

Objective and transparent certifications for beaches

Suzel Gómez Jiménez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

Patricia Arieta Melgarejo

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

Rosa Isela Aguilar Castillo

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

Luis Arturo Contreras Durán

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

Resumen

México ocupa el cuarto lugar a nivel mundial, entre 17 países considerados megadiversos, ya que cuenta entre el 66% y 75% de la diversidad del mundo, México se distingue por contar con grandes extensiones de costa, su línea costera tiene una longitud aproximada de 11 mil kilómetros. A las autoridades de los tres órganos de gobierno les compete cuidar y velar por los ecosistemas nacionales, debe entenderse que esta problemática implica varios ámbitos: el ambiental, de salud pública y de economía; sus playas representan un potencial para el desarrollo de la actividad turística, nacional e internacional del país; lo que se traduce en los beneficios siguientes: 1) se generan fuentes de trabajo para miles de mexicanos, 2) es una oportunidad para el desarrollo personal por ser un lugar de esparcimiento, 3) por las exportaciones e importaciones a través de los puertos marítimos, y 4) por la actividad pecuaria.

Palabras clave: Credibilidad, Medio ambiente, Playas.

Abstract

Mexico ranks fourth worldwide, among 17 countries considered megadiverse, since it has been between 66% and 75% of the world's diversity, Mexico is distinguished by having large stretches of coastline, its coastline has an approximate length of 11 thousand kilometers. To the authorities of the three governing organizations are responsible for caring for and ensuring the national ecosystems, it should be understood that this problem involves several areas: environmental, public health and economy; its beaches represent a potential for the development of tourism, national and

international of the country; which comes into the following benefits: 1) jobs are generated for thousands of Mexicans, 2) it is an opportunity for personal development to be a place of recreation, 3) for exports and imports through seaports, and 4) for livestock activity.

Keywords: Credibility, environment, beaches.

Introducción

A pesar de los reportes de “playas limpias” de las autoridades es indudable el escepticismo de la sociedad, la percepción es que las mediciones de la calidad del agua en las playas no son del todo creíbles, y es que previo a cada temporada vacacional son contradictorios los reportes de la contaminación en cada playa. Si bien es cierto que las exigencias en materia ambiental son cada vez mayores, también es cierto que los actos de corrupción no son cosa ajena, los asentamientos humanos en las extensiones del litoral son cada vez mayores con dudosas instalaciones para el tratamiento de las aguas. Las mediciones que se reportan se realizan por instancias gubernamentales que son susceptibles de cuestionamientos, por su parcialidad. No hay que dejar de lado la responsabilidad que tiene la sociedad, tanto de la población con asentamiento permanente en las costas, como de los turistas; en ambos casos, la falta de cultura en cuidado al medio ambiente hace aún más difícil el control en la materia. Si pretendemos que nuestras playas sean consideradas a nivel mundial estas deben ser evaluadas con estrictas mediciones con estándares mundiales, de manera objetiva e independientes de cualquier organismo público; asimismo la falta de programas con mayores estímulos tanto fiscales como de apoyo financiero, dirigidos a los prestadores de servicio y todo aquel que tenga un uso sobre las playas, con el fin de generar de manera permanente un mayor cuidado del medio ambiente.

La importancia de proteger el medio ambiente en el mundo

En el 2018, los riesgos medioambientales son los más elevados, ya que han pasado del segundo al primer lugar, según el Informe Global de Riesgos emitido por el Foro Económico Mundial (WEF), lo que significa que se prevé un fuerte impacto por desastres naturales, debido a la variación térmica en los ecosistemas y sistemas agrícolas, y el primer repunte de las emisiones de dióxido de carbono en los últimos 4 años.

Hemos estado abusando de nuestro planeta y los daños se están haciendo cada vez más evidentes. Se está perdiendo biodiversidad a tasas de extinción masiva, los sistemas agrícolas están bajo tensión, y la contaminación del aire y el mar se han convertido en un peligro cada vez más angus-

tiante para la salud humana, por lo que es urgente la atención de todos los gobiernos en el combate climático.

Tomando como base los objetivos de Desarrollo del Milenio establecidos por la ONU, el 1º de enero de 2016 entró en vigor la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el objetivo de asegurar el progreso social y económico sostenible en el mundo, cuyo plan de acción está basado en 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que abordan los desafíos globales de los próximos 15 años.

La Meta 14, Vida Submarina, establece que de aquí al 2020, se conserve el 10% de las zonas costeras y marinas, de conformidad con las leyes nacionales y de derecho internacional, tomando como base la mejor información científica disponible.

México y su riqueza natural

México ocupa el cuarto lugar a nivel mundial, entre 17 países considerados megadiversos, ya que cuenta entre el 66% y 75% de la diversidad del mundo, según datos de la Comisión Nacional para el conocimiento y uso de la Biodiversidad (CONABIO); lo que ofrece mayores oportunidades de desarrollo pero también un mayor compromiso sobre la custodia de la naturaleza.

México se distingue por contar con grandes extensiones de costa, su línea costera tiene una longitud aproximada de 11 mil kilómetros y de los 32 estados de la República, 17 comparten esta extensión de costa, los cuales son: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Nayarit, Jalisco, Colima, Michoacán, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Tamaulipas, Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.

Sus playas representan un potencial para el desarrollo de la actividad turística, nacional e internacional del país; lo que se traduce en los beneficios siguientes: 1) se generan fuentes de trabajo para miles de mexicanos y millones de dólares por ingresos turísticos, 2) es una oportunidad para el desarrollo personal por ser un lugar de esparcimiento propicio para la convivencia familiar, 3) por las exportaciones e importaciones que se generan a través de los puertos marítimos, y 4) por la actividad pecuaria.

La problemática de las playas mexicanas

El turismo es uno de los sectores con mayor vulnerabilidad ante el cambio climático, puesto que la oferta y la demanda turística depende en gran medida, de las condiciones climáticas favorables, así como de la conservación de los recursos naturales; sin embargo, se nos olvida las bondades de esta riqueza natural, al ser culpables de los altos niveles de contaminación del agua.

Actualmente, se carece de programas eficaces para la protección a la biodiversidad que existe en las regiones, existe una falta de regulación de infraestructura que invade las zonas costeras, se requiere equipamiento adecuado para el tratamiento de aguas negras, así como del fortalecimiento de la educación ambiental, que evite convertir las playas en basureros.

La contaminación de las playas tiene su origen en: 1) fenómenos naturales, tales como, mareas rojas, lluvias intensas (por la capacidad de acumular desechos orgánicos e inorgánicos), huracanes y cambios climáticos; 2) por contaminantes (fertilizantes, plaguicidas, derrames de fosas sépticas y residuos por actividades comerciales) que llegan a las playas provenientes de ríos, mares y lagunas; 3) por actividades desarrolladas en las grandes concentraciones urbanas; y 4) actividades dentro de la cuenca hidrológica.

Veracruz y su riqueza natural

Veracruz fue fundado el 22 de diciembre de 1823, es una de las 32 entidades federativas de México, su capital es Xalapa-Enríquez, está conformado por 212 municipios, tiene una extensión territorial de 3.66%, cuenta con 8 112 505 habitantes, el 6.8% del total del país; su distribución de población es: 61% urbana y 39% rural. Datos obtenidos de la encuesta intercensal 2015, realizada por el INEGI.

El estado de Veracruz se encuentra ubicado en la región este del país, que tiene límite al norte con Tamaulipas, al este con el golfo de México (océano Atlántico), al sureste con Tabasco y Chiapas, al sur con Oaxaca, al oeste con Puebla e Hidalgo, y al noroeste con San Luis Potosí. Es uno de los estados con mayor diversidad alcanza tanto llanuras costeras como tierras muy altas. El pico de Orizaba, es el pico más alto el país y del estado.

Veracruz es uno de los estados con una amplia gama de recursos naturales; dentro de los cuales se encuentran los recursos petrolíferos y gasíferos que son representados en su mayoría por el petróleo, ya que el estado tiene casi la mitad de las reservas de petróleo del país.

Otro de los recursos naturales más característico es el recurso forestal, teniendo destacados bosques tropicales de hoja perenne; con más de 30 áreas protegidas, con especies como: cedro, caoba y ceiba; y en las regiones costeras se encuentran palmeras y manglares.

En cuanto a la agricultura se destacan productos tales como: el maíz, frijol, café, cocos, caña de azúcar, vainilla, tabaco, plátanos y hortalizas.

Veracruz se define por ser uno de los productores de ganado vacuno, crían cerdos, cabras y ovejas y pesquero más importantes en el país.

El estado de Veracruz tiene recursos fluviales, entre los que destacan 40 ríos y afluentes, mismos que proporcionan agua para riego y energía hidroeléctrica. Éstos fluyen desde las montañas hasta los valles, hacia el Gol-

fo de México (Actopan, Pánuco, Cazones, Jamapa, Tuxpan, Acuatempan, Tecolutla, Papaloapan, Blanco, Nautla, Coatzacoalcos, Tonalá y el río de la Antigua)

El agua del estado tiene la siguiente distribución:

Ríos

Pánuco	Papaloapan	Bobos-Nautla	San Juan
Tuxpan	Coatzacoalcos	Diamante	Uxpanapa
Cazones	Tonalá	Atoyac	Necaxa
Tecolutla	Tamesí	Muerto	San Marcos
Actopan	Chicayán	Paso de Ovejas	Los Pescados
Jamapa	Tamacuil	Hueyapan	Tempoal

Otros cuerpos de agua

Presas		Lagunas	
Paso de Piedras (Chicayán)	Tamiahua	Pueblo Viejo	Ostión
	De Alvarado	Chairel	Mezcalapa
	Catemaco	Grande	Mandinga
	María Lizamba	Tampamachoco	Pajarillos
	La Tortuga	De Tamés (Chila)	Sontecomapan

Fuente: INEGI. Dirección General de Geografía y Medio Ambiente.

La problemática de las playas en Veracruz

La contaminación en las playas de Veracruz es un problema que no solo afecta a los habitantes de las zonas aledañas a las mismas, también se convierte en el inicio de una problemática para el estado.

Las principales problemáticas de las playas contaminadas no solo recaen en situaciones ambientales, también recaen en situaciones sociales, económicas; aunado que genera bajas turísticas y conservaciones de especies marinas.

“El origen de la contaminación de las playas es el vertido de aguas residuales sin tratamiento en las cuencas, es un problema nacional, en que intervienen industrias, y estados vecinos que permiten que las descargas residuales se hagan sin tratamiento, es así como el agua contaminada llega a las playas y al mar. El hecho de que las playas presenten problemas de contaminación y los funcionarios lo nieguen es irresponsable”, dijo Alejandro Olivera, coordinador de la campaña de océanos y costas de Greenpeace.

Leyes aplicables a este tema

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En su artículo 25 señala al Estado como rector del desarrollo nacional de una manera integral y sustentable; La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece, en su artículo 27, que los recursos naturales son propiedad de la nación, entre ellos sus aguas y tierras; por tal razón, es obligación del Estado, salvaguardar las riquezas naturales de todos los mexicanos, en el artículo 73, donde se establecen las facultades del Congreso de la Unión señala en su artículo XXIX-G que se podrá establecer leyes en concurrencia de los tres órganos de gobierno en materia de protección al ambiente y preservación y restauración del equilibrio ecológico.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Donde se establece la obligación del estado mexicano a través de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), en su artículo 32 Bis fracción I; en su fracción V, indica que entre sus obligaciones está el de vigilar y estimular el cumplimiento de leyes, normas y programas en esta materia, asimismo, de aplicar las sanciones correspondientes. Fracción de vital importancia porque determina la responsabilidad del cumplimiento de la normatividad en el cuidado de las playas. En la fracción XIV, establece la obligación de evaluar la calidad del ambiente en cooperación con estados, municipios e instituciones de investigación y educación superior y muy importante la fracción XXXIII, donde obliga, junto con la Secretaría y Crédito Público (SHCP) a establecer estímulos fiscales para las empresas en razón del cuidado al medio ambiente.

Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos

Se refiere a la prevención y gestión integral de los residuos como estrategia a la protección al ambiente y a garantizar el derecho de todo individuo a un medio ambiente son previendo la contaminación para un desarrollo sustentable; en su artículo 7 indica sobre la responsabilidad de la federación, como son: establecer una política nacional en materia de residuos, expedir normas mexicanas para el manejo de residuos, establecer estímulos fiscales en la materia entre otros. Asimismo, establece como facultades de las entidades federativas: establecer una política estatal en la materia, que se integre a la nacional, autorizar e identificar el manejo integral de residuos en su territorio, establecer el registro de planes y manejo de instalación de tratamiento de residuos entre otras. De los municipios son: formular sus programas municipales para la prevención y gestión integral de los residuos sólidos urbanos, acordes con el estatal, señala su responsabilidad de la recolección, traslado, tratamiento de los residuos sólidos, entre otras.

Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente

Esta Ley reglamenta las disposiciones de la Constitución referentes a la preservación y restauración del equilibrio ecológico y protección al ambiente; obliga a garantizar a la convivencia sana a través de un medio ambiente propicio para la salud y el desarrollo; determina los principios de política ambiental, del aprovechamiento sustentable y la prevención y control de la contaminación del aire, suelo y aguas y enfatiza que la responsabilidad en materia ambiental es de los tres órdenes de gobierno.

Ley de Aguas Nacionales

La Ley de Aguas Nacionales regula a los Consejos de Cuenca que son auxiliados por los Comités de cuenca que promueven el saneamiento de las playas, cuencas, sub-cuencas, barrancas, acuíferos y cuerpos receptores de agua asociados a éstas, prevenir y controlar la contaminación para preservar las playas mexicanas. Además, establece la competencia de la Procuraduría Federal de Protección al ambiente.

Se encuentran también diversos reglamentos como:

- Reglamento de la Ley General para la Prevención y Gestión integral de los residuos
- Reglamento de la Ley del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Ordenamiento Ecológico
- Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Evaluación del impacto Ambiental.
- Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Autorregulación y Auditorías Ambientales.
- Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales.

En cuanto al estado de Veracruz

Ley Estatal de Protección Ambiental

Su objetivo es la conservación, la preservación y la restauración del equilibrio ecológico, la protección al ambiente y la procuración del desarrollo sustentable, es de llamar la atención que la propia ley expresa que a falta de una disposición expresa, se estará a lo previsto en la Ley General de Equilibrio Ecológico y la protección al Medio Ambiente.

A pesar de las leyes mencionadas algunos expertos señalan que no son lo suficientes para garantizar la sustentabilidad de las playas, además de que las leyes no conllevan a sanciones estrictas que hagan pensar en una aplicación de las propias legislaciones.

Estrategias existentes para el Desarrollo Costero Sustentable

Desde 2003, se instrumentó un protocolo nacional para determinar la calidad del agua para uso recreativo denominado “Programa de playas limpias” en la que interviene la SEMARNAT, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Marina (SEMAR), la Secretaría de Turismo (SECTUR), la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) y la Confederación Federal para la Protección contra Riesgos (COFEPRIS) a fin de proteger la salud de los usuarios, mejorar la calidad ambiental de las playas nacionales y elevar la competitividad de los destinos turísticos.

El principal objetivo de este programa fue el establecimiento de medidas necesarias en lugares que representaran riesgos para la salud, logrando sistematizar y homogeneizar el monitoreo del agua de mar, de acuerdo a los criterios descritos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) para las aguas de mar de contacto recreativo.

Los criterios de clasificación de playas en México, se realizan a partir de la determinación de enterococos en el agua de mar: un nivel de 0 a 200 se considera apta para uso recreativo, de 200 a 500 se considera una playa bajo vigilancia sanitaria por lo que no se recomienda su uso y mayor a 500 no se recomienda su uso recreativo. Es responsabilidad de la SEMARNAT, la COFEPRIS y el Comité de playas limpias, la difusión de esta información a la población.

Actualmente, este es la única evaluación obligatoria que se realiza por parte de la autoridad sanitaria y se acota a las playas con mayor presencia de vacacionistas en el país. Este monitoreo de la calidad del agua, que se realiza a través de muestreos y análisis del agua en 17 estados costeros de México, es independiente de los programas de certificación de playas, ya que sus objetivos son distintos. Puede ser que una playa en proceso de certificación o certificada esté fuera del universo de playas que vigila la Secretaría de Salud.

El 28 de marzo del año en curso, la Secretaría de Salud del Gobierno de la República, a través de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), informó que después del análisis de laboratorio a 1,967 muestras de agua de 267 playas de mayor afluencia pública, de 17 estados costeros, el resultado es que cumplen los criterios de calidad establecidos como rangos de protección a la población usuaria, por lo que son aptas para uso recreativo.

Resultados de monitoreo realizado en Veracruz

A continuación, se presenta información sobre los resultados del monitoreo realizado en Veracruz, a fin de que quienes visitan nuestras playas puedan gozar de todos sus recursos con mayor confianza y tranquilidad.

Tabla 1. Calidad bacteriológica del agua de mar, 2018 Veracruz, Ver. (NMP enterococos /100 ml)

Playa	Sitio de muestreo	Coordenadas		Fecha de muestreo	NMP/100 ml	Clasificación
		Latitud norte	Longitud oeste			
Playa Antón Lizardo	Antón Lizardo	19°03'45.60"	95°59'34.06"	ENTRE EL 26 DE FEBRERO Y 7 DE MARZO	30	APTA
Playa Santa Ana	Santa Ana	19°06'17.60"	96°05'55.50"		22	APTA
	Santa Ana II	19° 06'32.17"	96° 6'3.82"		27	APTA
Playa Tumbao	Tumbao	19° 7'34.20"	96° 6'19.20"		21	APTA
	Tumbao II	19° 7'22.08"	96° 6'18.43"		22	APTA
Playa Mocambo	Mocambo	19° 7'57.50"	96° 6'8.60"		28	APTA
Playa Gaviota	Gaviota II	19° 8'33.21"	96° 6'02.73"		21	APTA
Playa Pelicano	Pelicano I	19° 8'49.60"	96° 5'43.00"		30	APTA
	Pelicano II	19° 9'4.10"	96° 5'33.70"		21	APTA
Playa La Bamba	La Bamba	19° 9'49.01"	96° 6'14.53"		27	APTA
Playa José Martí	José Martí	19°10'26.96"	96° 7'10.67"		41	APTA
Playa Villa del Mar	Villa del Mar	19°10'55.20"	96° 7'25.70"		31	APTA
Playón de Hornos	Playón de Hornos	19°11'4.04"	96° 7'25.48"		22	APTA
Playa Regatas	Regatas	19°11'43.10"	96° 7'40.30"		27	APTA

Fuente SEMARNAT. Apps1.semarnat.gob.mx

Certificaciones Internacionales

El 4 de marzo del año en curso, la Secretaría de Turismo instaló el Jurado Nacional del Programa de Certificación de Playas “Blue Flag”, reconocimiento otorgado por la Fundación Europea de Educación Ambiental (FEE), Blue Flag opera con sede en Dinamarca y lo hace al resto del mundo a través de una red de organizaciones sin fines de lucro; en México, desde julio de 2012, lo hace exclusivamente a través de Pronatura México, A.C.

A nivel mundial, 4,423 playas y marinas cuentan con el distintivo Blue Flag en 45 países; de los cuales, España cuenta con 579, Grecia con 430 y México con 35 playas y 2 Marinas. De éstas 37, 9 están en Baja California Sur, 3 en Nayarit, 8 en Jalisco, 6 en Guerrero, 1 en Oaxaca y 10 en Quintana Roo.

Certificaciones Nacionales

Por lo que se refiere a los procesos de certificación, la norma mexicana que se encarga de regularlo es NMX-AA.120-SCFI-2006 de la SEMARNAT; sin embargo, la naturaleza jurídica de esta norma es de tipo voluntaria y no obligatoria, tal como lo dice el artículo 51-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

Esta Norma Mexicana aplica a las personas físicas y morales interesadas en la evaluación de las playas en todo el territorio nacional. Establece los requisitos y especificaciones de calidad ambiental, sanitaria, seguridad

y servicios de sustentabilidad de las playas para uso recreativo o prioritaria para la conservación. Este documento define la calidad del agua para uso recreativo, como aquella exenta de sustancias que transmitan sensaciones sensoriales desagradables como el color, olor, sabor, sólidos en suspensión o turbidez; libre de grasas, aceites flotantes, material flotante proveniente de la actividad humana; o sin sustancias tóxicas al contacto, ingestión o inhalación que produzca reacciones adversas a la salud humana.

Conclusiones

A las autoridades de los tres órganos de gobierno les compete cuidar y velar por los ecosistemas nacionales, debe entenderse que esta problemática implica varios ámbitos: el ambiental, de salud pública y de economía; y sin embargo no hay una concurrencia entre la federación, las entidades federativas y los municipios.

Es urgente que las playas nacionales cumplan diversos parámetros de sanidad no solo nacionales sino internacionales a través de certificaciones serias y por ende creíbles que, además garantice la seguridad y confianza de los usuarios a las mismas, contribuya a la sustentabilidad y competitividad económica del país en materia de turismo.

La cultura ambiental parte de un marco legal integral y una indiscutible aplicación de la ley, que no permita la omisión o la corrupción, en el entendido que los beneficios serán para toda la sociedad.

Es necesaria mayor atención en la planeación presupuestal del gobierno para el establecimiento de plantas de tratamiento de aguas residuales, así como, establecer estímulos fiscales a empresas que establezcan sus propias plantas de tratamiento para que lo consideren como un valor agregado.

Referencias

- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (2009): Biodiversidad Mexicana, México. <http://www.biodiversidad.gob.mx/pais/riquezanat.html>, fecha de consulta el 15 de abril de 2018.
- Estrada, R (2010) "Playas contaminadas: problema real y no mediático" Greenpeace México.
<http://www.greenpeace.org/mexico/es/Prensa1/2010/Julio/Playas-contaminadas-problema-real-y-no-mediatico/> fecha de consulta el 12 de abril de 2018.
- Secretaría de Turismo (2017): México Cuenta Ya Con 35 Playas Y Dos Marinas Certificadas Con El Galardón "Blue Flag", México. <https://www.gob.mx/secretur/prensa/mexico-cuenta-ya-con-35-playas-y-dos-marinas-certificadas-con-el-galardon-blue-flag>, fecha de consulta el 15 de abril de 2018.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía: Información por entidad, Veracruz, Agua. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/territorio/agua.aspx?tema=me&e=30>, fecha de consulta el 15 de abril de 2018.

Diagnóstico de la gestión ambiental en una organización cafetalera del Estado de Veracruz

Diagnosis of environmental management in a coffee organization of the State of Veracruz

Saulo Sinforoso Martínez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México
ssinforoso@uv.mx

Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México
jricardez@uv.mx

Eva Luz Espinoza Priego

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México
eespinoza@uv.mx

Itzel Abigail Herrera Gómez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México
aabi_7@hotmail.com

Resumen

La revolución industrial fue el punto de partida para un desarrollo económico, tecnológico y científico trayendo procesos de producción masivos que afectan a los recursos naturales. En la actualidad es necesario que exista un equilibrio entre la producción y el medio ambiente, esto es posible si se implementa una gestión ambiental que permita el desarrollo sostenible de la organización. En el presente capítulo se muestra una investigación con alcance descriptivo cuyo objetivo general es realizar un diagnóstico de la gestión ambiental en una empresa cafetalera del Estado de Veracruz. A través de un estudio de campo y mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos se determinan las debilidades y fortalezas de la entidad económica en relación al medio ambiente, con base a los resultados se plantea una propuesta para contribuir a la gestión ambiental desde la perspectiva del capital humano.

Palabras: Capital humano, medio ambiente, manual de organización ambiental.

Abstract

The industrial revolution was the starting point for an economic, technological and scientific development bringing mass production processes that affect natural resources. At present it is neces-

sary to have a balance between production and the environment, this is possible if an environmental management is implemented that allows the sustainable development of the organization. This chapter shows an investigation with descriptive scope whose general objective is to make a diagnosis of environmental management in a coffee company in the State of Veracruz. Through a field study and through the application of a data collection instrument the weaknesses and strengths of the economic entity in relation to the environment are determined, based on the results a proposal is proposed to contribute to environmental management from the perspective of human capital.

Keywords: Human capital, environment, environmental organization manual.

Marco teórico

Debido al impacto al medio ambiente que generan las organizaciones cafetaleras, surge la necesidad de realizar un diagnóstico de la gestión ambiental para identificar las fortalezas y debilidades en materia ambiental, resultados que servirán de base para la realización de propuestas que permitan contribuir al cuidado y conservación de los recursos naturales, pues se ha comprobado que aplicar acciones que apoyen al planeta contribuye a que las entidades económicas sean más competitivas.

Los antecedentes de la gestión medioambiental datan al siglo XX, cuando los países industrializados y desarrollados se dan cuenta del deterioro ambiental que se está viviendo en esa época. A partir de ello, surgen los protocolos, informes, conferencias, principios relacionados al cuidado y la conservación del medio ambiente y leyes aplicables a las organizaciones, las cuales tenían que adaptarse a las regulaciones establecidas, aunque no todas lo hicieron, sin embargo la misma sociedad ha demandado esa adaptación a la organización según Méndez (2009, p.2):

La gestión empresarial anteriormente se venía basando en la capacidad de integrar factores como el conocimiento del mercado, la calidad del producto, la motivación del personal, etc., sin tener en cuenta el medio ambiente; ahora se habla de una gestión empresarial que debe estar formada por los conceptos de calidad, medio ambiente, seguridad y responsabilidad social; en donde el medio ambiente viene fungiendo como un factor competitivo, lo que conlleva a beneficios del mercado.

De acuerdo a Díaz (2015, p. 235) la gestión medioambiental “son todas las acciones que contribuyen a cumplir los requisitos de legislación medioambiental vigente, a mejorar la protección ambiental y a reducir los impactos de la empresa sobre el medio ambiente mediante el control de los procesos y actividades”. La gestión medioambiental puede incorporarse

en la empresa desde diferentes enfoques. Cada empresa adoptará y adaptará el modelo que mejor le convenga, de acuerdo a sus características y a sus necesidades. No es necesario contar con un sistema de gestión medioambiental complejo cuando la empresa es una pequeña, o viceversa.

La gestión medioambiental debe conducirse en las tres líneas de acción que son la económica, social y medioambiental, las cuales tienen base en el modelo del desarrollo sostenible. Este término es definido como “la forma de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades” (Estrella & González, 2013, p.124) y surge en el Informe Brundtland, por la necesidad de protección del medio ambiente y a su vez el desarrollo socio-económico de la población.

Para una adecuada gestión ambiental se recomienda considerar el pasado, presente y futuro dentro de los planes de la organización. Según Cajigas (2002), estos planes se pueden clasificar en prevención de conflictos ambientales futuros, corrección de conflictos ambientales presentes y recuperación de procesos de deterioro ambiental ocurridos en el pasado. El primero tiene dos subclasificaciones ; primarios y secundarios.

Los primarios se enfocan en la formación, la sensibilización y la educación de la población en general de los miembros de la empresa. Debe considerarse en la parte mecánica del proceso administrativo (planeación y organización) con el objetivo de incluir la variable del medio ambiente al momento de planear y delegar actividades. Los secundarios incluyen la normatividad en materia ambiental, medición de los impactos causados, estándares e indicadores ambientales, análisis de riesgos y otras medidas que nos proporcionen información acerca del impacto ambiental que la actividad económica de la empresa pueda causar.

Los planes de corrección de conflictos ambientales presentes, servirán para reducir y evitar en medida de lo posible, el impacto que se ocasionó al medio ambiente, y de esta manera las acciones de la empresa hacia el medio ambiente se verían modificadas. Dentro de este rubro encontramos las auditorías ambientales, los sistemas de gestión, sanciones, etiquetado ecológico, entre otros.

Las actividades para planear la recuperación de procesos de deterioro ambiental ocurridos en el pasado, tienen como objetivo revertir los procesos de deterioro considerados como pasivos ambientales que no tienen necesariamente responsables actuales, pero que se deben asumir los costos derivados de tales proyectos con el objetivo de restaurar, rehabilitar o reformar la situación ambiental previa.

La planeación de la gestión medioambiental se realiza con la finalidad de prevenir, corregir y resarcir el impacto que la organización realiza al medio ambiente. Los objetivos de la gestión medioambiental buscan “lo-

grar un desarrollo económico regional, social y un adecuado aprovechamiento de los recursos naturales” (Estrella & González, 2013, p. 148). A su vez, la correcta planeación e implementación de la gestión medioambiental en la organización da paso a un Sistema de Gestión Medioambiental.

La implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA) busca el cumplimiento de toda la legislación, en los temas relacionados con el medio ambiente y a su vez el desarrollo de los propios objetivos de la empresa. Es decir, se mantendrá al margen de las regulaciones ambientales y continuará generando utilidades. Según Granero & Ferrando (2007, p. 14) define al SGMA como:

El marco o método de trabajo que sigue una organización con el objeto de alcanzar y mantener un determinado comportamiento medioambiental, de acuerdo con las metas que previamente se hayan fijado como respuesta a las normas legales, a los riesgos ambientales y a las presiones sociales, financieras, económicas y competitivas a las que tiene que enfrentarse.

De acuerdo a Díaz (2015, p. 236) el SGMA tienen base en planificar, hacer, comprobar y actuar para seguir desarrollando la mejora continua, esto incluye los aspectos ambientales, establecer los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, implantar la formación y los controles operacionales necesarios, obtener los resultados del seguimiento, corregir las desviaciones observadas, revisar el progreso obtenido y efectuar los cambios necesarios para mejorar el sistema.

Algunas investigaciones realizadas sobre la gestión medioambiental en las organizaciones son:

En el estudio denominado “La gestión medioambiental y contabilidad una aplicación al sector agroalimentario”, Cámara (1995) establece a través de un estudio de caso la relación de la contabilidad y el impacto de la actividad económica que se produce en el medio ambiente para satisfacer la necesidad de información de la sociedad. La gestión medioambiental es enfocada a través de la información como un medio para elevar la competitividad de las organizaciones.

En la investigación titulada “Evaluación de la contabilidad financiera y gestión ambiental en empresas turísticas”, Carrillo, et al. (2007) proponen un estudio con procedimientos que posibilitan la utilización de la información financiera y de gestión medioambiental para el mejoramiento en el contexto interno de la información en empresas turísticas a partir de los costos medioambientales y reconocen la necesidad de información de los usuarios.

Ramos, Ramírez e Iser (2005) en su investigación denominada “Procedimiento metodológico para el análisis de la gestión económica, financiera y socio-medioambiental”, proponen un sistema de indicadores a

través de un conjunto de procedimientos que permiten el análisis integral de la gestión económica, financiera y socio-medioambiental en las entidades del comercio y la gastronomía.

Otra aportación relacionada es la que realizó Blanco (2006) en su investigación “Influencia de la nueva legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas. Un estudio regional”, demuestra el efecto que produce la legislación medioambiental en la presentación de información financiera de las empresas desde el punto de vista global y sectorial, y al constituir en estudio empírico.

Las investigaciones anteriores proponen que dentro de la administración se considere el marco legal medioambiental que regula a las organizaciones y que se establezca un criterio de costos medioambientales para la toma de decisiones en la empresa. Estas aportaciones muestran la importancia de la gestión medioambiental desde diferentes enfoques y su contribución a la administración. En el siguiente apartado se presenta un estudio de caso de una empresa cafetalera del Estado de Veracruz.

Estudio de caso

La organización estudiada se constituyó en el año 2003 como un pequeño expendio situado en Coatepec, Veracruz, una de las mejores zonas cafetaleras de México. El cultivo del grano de café generó un gran crecimiento económico por décadas, pero a finales del siglo XX disminuyó, lo que afectó las utilidades de los productores.

La organización cuenta con tres giros, el de agricultura, servicios de cafetería y el del museo del café, todos son manejados por la empresa familiar. El de agricultura se centra principalmente en el cultivo y elaboración del café, se encuentra en el Municipio de Coatepec. El sector de servicios cuenta con franquicias de cafeterías, ya que la empresa ha crecido y ya tiene distintos puntos ubicados en la República Mexicana. Por otro lado, el sector turístico se enfoca en el museo del café en el cual se encuentran objetos y máquinas antiguas con las que se realizaba el proceso del café y otorgan a los visitantes degustaciones de los diferentes tipos de café que cultivan, ubicado también en Coatepec, Ver.

La filosofía de la empresa es impulsar la pequeña producción, la comercialización y la cultura del café dentro de México. Con este fin, la empresa apoya a los productores pagándoles un precio justo, más alto que el que paga el resto del mercado, lo que supone un grano de excelencia. De este modo, la empresa ha podido operar, al tener preferencia por parte de sus proveedores.

Las organizaciones realizan afectaciones a la naturaleza de manera directa ya que no cuentan con una gestión medioambiental adecuada para mantener un balance entre el medio ambiente y la administración general

de la organización, la gerencia se enfoca en alcanzar objetivos principalmente financieros olvidando la variable medioambiental.

La falta de educación ambiental, de capacitación, de visión y compromiso de la empresa hacia el medio ambiente, ocasiona que ésta pueda ser acreedora de multas y sanciones para resarcir el daño que cause. Independientemente a las desventajas de no tener una gestión medioambiental, los recursos naturales que son con los que la empresa ejerce su actividad se están viendo seriamente afectados.

Aspectos metodológicos

Esta investigación es de alcance descriptivo, bajo un estudio de caso. El trabajo de campo se realizó con apoyo de las técnicas de recolección de datos tales como la entrevista, encuesta y la observación. Los instrumentos aplicados fueron las fichas de observación con apoyo de cámara de video, papel y lápiz, se aplicó un cuestionario con diez preguntas dicotómicas y se aplicaron 12 cuestionarios abiertos al responsable de la organización. Como parte de la investigación se acudió a las fincas cafetaleras y a las instalaciones de la empresa donde se facilitó la aplicación de los instrumentos.

Resultados

La empresa cafetalera objeto de estudio muestra los siguientes resultados en relación a los temas ambientales:

- Se considera una empresa socialmente responsable.
- Dentro de la filosofía de la empresa existe la variable del medio ambiente.
- Cuenta en cierta parte con políticas medioambientales en su organización.
- Dentro de las políticas ambientales se consideran el impacto al medio ambiente.
- Las políticas ambientales no cumplen con la legislación vigente.
- No todas las áreas de la organización llevan a cabo la política ambiental.
- Las políticas ambientales funcionan en un 50% con relación a sus objetivos.
- No cuenta con un sistema de gestión medioambiental.
- No cuenta con certificaciones en sus procesos, actividades o productos.
- No cuentan con certificación ISO 14000 o EMAS.
- No aplican medidas preventivas y correctivas del impacto que la empresa ocasiona hacia el medio ambiente.

- La organización no conoce las sanciones legales y económicas que se imponen si la empresa realiza un impacto negativo al medio ambiente.
- Se desconoce las ventajas de implementar la gestión medioambiental.
- Se reconoce la existencia del impacto negativo hacia el medio ambiente.
- Se considera que la empresa contribuye en una parte con acciones que pueden reducir el daño al medio ambiente ocasionado por su actividad económica.
- Se afirma la importancia de que la empresa desarrolle e implante la gestión medioambiental.
- Consideran que desarrollar en la organización la gestión medioambiental puede contribuir en parte a elevar su competitividad.
- Están de acuerdo que en relación a su competencia, adoptar la gestión medioambiental puede posicionar a la empresa mejor en el mercado.
- Consideran en parte que la gestión medioambiental le otorgará una mejor imagen a la empresa ante sus clientes y proveedores.
- Están dispuestos a adoptar la gestión medioambiental.

Con base en los resultados expuestos se determinó que la organización no cuenta con una gestión medioambiental, sin embargo está dispuesta a implantarla. La empresa desconoce las ventajas que tiene la gestión ambiental, así mismo desconoce el marco legal y regulatorio de la empresa con relación al medio ambiente, no cuentan con certificaciones en procesos, productos o servicios y consideran en una parte que la gestión medioambiental puede otorgar una mejor imagen ante los proveedores y clientes. Por último existe la falta de administración, comunicación, coordinación y conocimiento del entorno en el que se desarrolla la empresa.

Los resultados de la entrevista son:

1. ¿Usted considera que la administración de la organización función correctamente?
No, en realidad las actividades que van surgiendo las realizamos sobre la marcha, este negocio así funciona, de hecho no contamos con una estructura jerárquica, pero así es como hemos venido trabajando.
2. ¿Cuenta con manuales administrativos?
No. En alguna ocasión escuché al jefe decir que había información escrita para el personal nuevo, pero jamás pude verlo físicamente. Sólo sé que existe un instructivo para las personas que trabajan en las cafeterías e indica cómo preparar los alimentos y es todo.
3. ¿La empresa cuenta con organigrama?

No, en realidad aquí, cuando entras a trabajar aprendes a hacer de todo, desde limpiar, preparar café, hasta llegar a un puesto administrativo.

4. ¿Cuenta con áreas funcionales?

No, en realidad cada quien sabe qué área le corresponde, por ejemplo, la administración la llevamos a cabo entre el contador, los dueños y yo, después siguen los operarios que se encargan del funcionamiento y es todo.

5. ¿Cuenta con tareas y responsabilidades específicas?

Si y no, por ejemplo si hoy le toca a un operario ir a realizar montaje, pero se canceló el evento o le informan que ya no le corresponde ir, ese operario se pone a realizar tareas aquí, como una reparación de máquina, del transporte, o checar si funcionan bien las llaves del agua, etc., en realidad tiene que hacer las actividades que surjan.

6. ¿Cuenta con misión y visión?

No tengo la información, pero lo debe de haber, aunque no está en la página y no lo tengo aquí, sí tiene que existir.

7. ¿Cuenta con las políticas medioambientales por escrito?

No, en realidad no hay manuales, no hay actualizaciones, como te mencioné, trabajamos sobre la marcha, sólo contamos con un manual general en las cafeterías para los trabajadores que atienden de cómo se debe dar el servicio, horario de puntualidad, es más como un reglamento que como políticas.

8. ¿Cómo consideran la variable del medioambiente en las políticas si no están escritas como tal?

Porque la empresa sabe que tiene responsabilidad con el medio ambiente, eso es algo que los dueños nos dicen, por ejemplo en las cafeterías damos vasos de cartón en vez de unicel, utilizamos biofertilizantes aunque son más caros pero de esta manera apoyamos el medio ambiente.

9. ¿Por qué considera que algunas áreas de la empresa sí llevan a cabo la política ambiental aunque no se encuentre por escrito?

Porque eso ya depende de las personas al realizar las actividades, y en cada área sabemos que se deben aprovechar los recursos al máximo y no gastar de más, por ejemplo los agricultores utilizan los biofertilizantes porque sabemos que de esta manera no se afecta el medio ambiente.

10. ¿Por qué no cuentan con certificaciones medioambientales?

Porque la empresa considera que las certificaciones sólo son producto de la mercadotecnia, pero no son necesarias para el funcionamiento de la empresa.

11. Respecto a las medidas preventivas o correctivas de las actividades que realizan hacia el impacto del medio ambiente, ¿Cuentan con algunas?

No, en realidad nosotros sabemos que si hay forma de evitar el impacto negativo hacia el medio ambiente lo hacemos, pero no tenemos medidas.

12. ¿Considera que sería benéfico para la organización la aplicación de la gestión medioambiental?

Sí, aunque sabes, por la filosofía de cada persona que está aquí, todos tratamos de hacer algo por la empresa, utilizar bien el material, no desperdiciar, reciclar hojas, pero quizá si hubiera algo escrito sería más funcional.

Con base en esta información se confirmó, que la empresa carece de estructura jerárquica, distribución de actividades, áreas funcionales, manuales de organización, políticas y reglamentos. Empezó como un negocio familiar y sobre la marcha es como ha funcionado. Los dueños y las personas que trabajan ahí, tienen un compromiso personal con el medio ambiente, pero como organización no hay un compromiso escrito en el que se especifique cuáles son las medidas preventivas o correctivas para llevar a cabo la administración y por lo tanto no se consideran las afectaciones que pueden realizar al medio ambiente.

Propuesta

Con base a los resultados obtenidos se propone que la empresa establezca un organigrama en el que se especifique el rango jerárquico de cada persona en la empresa, así mismo habrá responsables para las actividades y a su vez responsables de las áreas funcionales correspondientes.

La analizar la situación administrativa de la empresa cafetalera estudiada y teniendo en cuenta la escasez de gestión medioambiental, se propone que se elabore un manual administrativo que incluya actividades ambientales. El manual será una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la empresa cafetalera ubicada en Coatepec, Veracruz, México, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora empresarial. Este manual surge atendiendo la necesidad de administrar adecuadamente la organización, distribuir las actividades, considerar la base legal que le corresponde a la empresa considerando principalmente la base legal en materia ambiental para promover un desarrollo administrativo organizacional.

El objetivo general de este manual es proporcionar a cada integrante de la organización el panorama administrativo de la empresa, para que conozca la misión, visión, filosofía, jerarquía, puestos y pueda lograr una comunicación efectiva dentro de la organización. Es importante señalar, que

este documento está sujeto a actualización en la medida en que se presenten variaciones en la ejecución del mismo, en la normatividad establecida, en la estructura organizacional, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia.

Se propone que el manual de organización incluya la legislación a la que se encuentra sujeta la empresa. El conocimiento de las leyes servirá para conocer los derechos y obligaciones como ente económico y de esta manera evitar en medida de lo posible infracciones, multas y sanciones por el desconocimiento de la base legal. Este listado servirá para tener un marco de referencia legal al que se puede recurrir. Este manual debe incluir leyes ambientales, laborales y fiscales que servirán de base en la organización.

Se propone que la empresa desarrolle un manual de políticas medioambientales en el que se establezcan los objetivos de la empresa considerando la variable medioambiental, y conociendo el marco legal regulatorio, así mismo se recomienda evaluar las políticas medioambientales de forma semestral.

Conclusiones

La gestión ambiental contribuye a la competitividad de la organización, pues busca generar un equilibrio entre las actividades productivas y el medio ambiente. Los miembros de las organizaciones deben identificar y aplicar las funciones que les corresponden en beneficio del medio ambiente, por lo que destaca la importancia de la elaboración de un manual de gestión ambiental que integre los aspectos ambientales de tal manera que facilite el conocimiento y aplicación de las acciones, políticas y normatividades ambientales en el interior de la entidad económica.

La sustentabilidad de una organización cuya materia prima proviene de los recursos naturales depende en la medida en que se involucre al cuidado y conservación de la misma. Los directivos no sólo de la empresa cafetalera sujeta de estudio deben de incluir dentro de su planeación el tema ambiental.

Referencias bibliográficas

- Blanco, R. (2006). Influencia de la nueva legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas. Un estudio regional. Tesis de Doctorado, Universidad Rey Juan Carlos, España.
- Cámara, M. (1995). Gestión medioambiental y contabilidad: una aplicación al sector agroalimentario. Tesis de Doctorado, Universidad JAEN, España.

- Carrillo, S., O' Reilly P., Pelegrín, A. & Urra, K. (2007). Evaluación de la contabilidad financiera y de gestión medioambiental en empresas turísticas. *Revista Teoría y Praxis*.
- Díaz, R. (2015). *Desarrollo sustentable una oportunidad para la vida*. México, D.F: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Estrella, M. & González, A. (2013). *Desarrollo sustentable. Un nuevo mañana*. México, D.F: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Granero, J. & Ferrando, M. (2007). *Cómo implantar un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001:2004*. Madrid, España: FC Editorial.
- Méndez, L. (2009). *Normas ISO 14000 como instrumento de gestión ambiental empresarial*. Tesis de maestría, Universidad Veracruzana, México.
- Ramos Milanés, T. Ramírez Pérez, Yudelquis e Iser Cabrales, José Alberto (2005). *Procedimiento metodológico para el análisis de la gestión económica, financiera y socio-medioambiental*. Universidad de Granma, Granma, Cuba.

Design thinking, lean startup y canvas business model, panorama actual y su tendencia a futuro en el siglo XXI como herramientas de emprendimiento

Design thinking, lean startup and canvas business model, the current overview and the future trend in the XXI century as entrepreneur tools

José Rafael Gómez Cabañas

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México rgomez@uv.mx

Paola Quintanilla Ortiz

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México pquintanilla@uv.mx

Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México jricardez@uv.mx

Resumen

La evolución del emprendimiento ha llevado al desarrollo y aplicación de diversas herramientas que permiten el logro de sus metas. Actualmente, los emprendedores consideran a la innovación y al modelo de negocios como dos objetivos fundamentales de su estructura por lo que hacen uso de metodologías que les permiten crear estrategias y propuestas de valor que generan un impacto positivo en la aceptación de sus productos y servicios. Design Thinking, Lean startup y Business Model Canvas representan tres instrumentos revolucionarios para el diseño e innovación de empresas y productos. Su uso ha sido popularizado por grandes empresas como Apple o IDEO.

El presente trabajo teórico hace un análisis y comparación de estas metodologías, se mencionan sus limitantes, ventajas y desventajas a partir de estudios previos, su posible tendencia de uso a futuro como herramientas de emprendimiento y se aluden áreas para futuras investigaciones del tema.

Palabras clave: Modelo de Negocio, Modelo de Negocio Canvas, Design Thinking, Lean Startup

Abstract

The evolution of the entrepreneurship has led to the development and application of different tools that allow the achievement of their goals. Currently, the entrepreneurs consider innovation and business models as two fundamental objectives of their structure so they make use of methodologies that allow them to create strat-

egies and value propositions that generate a positive impact on the acceptance of their products and services.

Design thinking, Lean startup and Business model canvas represent three revolutionary instruments for the design and innovation of business and products. Its use has been popularized by large companies such as Apple or IDEO.

The present theoretical work makes an analysis and comparison of these methodologies, its limitations, advantages and disadvantages are mentioned based on previous studies, its possible future use trend as entrepreneurship tools and areas of the subject are alluded to.

Key words Business Model, Business Model Canvas, Design Thinking, Lean Startup

Design thinking

Design Thinking es un método analítico y creativo (Razzouk, 2012) tanto para resolver problemas complejos como para la innovación centrada en el usuario, por medio de un equipo multidisciplinario (Thoring, 2012), el concepto se inspira en la forma de trabajo de los diseñadores cuya aplicación fue trasladada hacia la administración (Carlgren & Elmquist, 2016), su popularización en el ámbito de los negocios y el emprendimiento se debe a David Kelley; fundador de la compañía IDEO, Tim Brown; CEO y presidente de IDEO y a Roger Martin, ex decano de Rotman School (Brown, 2008).

Desde una perspectiva analítica la investigación de Design thinking puede ser clasificada en dos formas (Woodilla & Çetinkaya, 2013):

1. 'Designerly thinking'. En este ámbito se hace referencia a la perspectiva profesional de los diseñadores, estudios sobre la competencia que tienen en la teoría y la práctica y reflexiones sobre como caracterizar e interpretar dicha habilidad.
2. 'Design thinking'. La forma en que dicha habilidad de la práctica del diseño se aplica en otras áreas por personas que no tienen el mismo trasfondo de estudios en diseño; en cambio, por personas relacionadas en particular con áreas de la administración.

La rama que se pretende profundizar es aquella del 'Design thinking'. Este método puede ser estudiado en diversos enfoques debido a su amplia gama de investigaciones en diversas áreas del conocimiento. En primer aspecto se analiza su forma más sencilla como un sistema basado en tres etapas propuestas por Tim Brown (2009):

1. Inspiración: Aquella situación por la que se busca una solución.
2. Ideación: Proceso de crear y probar ideas.

3. Implementación: Fase que hace evolucionar desde la etapa de ideas hasta su implementación en el mercado.

Otro enfoque es aquel elaborado en la rama de la ingeniería (MÜLLER, 2011), siendo un modelo más desarrollado basado en seis etapas:

1. Entender: Se refiere a la etapa de recolección y análisis de la información existente sobre el área que se pretende analizar.
2. Observación: Recopila y analiza toda la información sobre las necesidades de los usuarios por métodos de búsqueda cuantitativos que permitan definir el problema.
3. Punto de vista: Crea una teoría sobre las necesidades de los usuarios abordado desde todas las perspectivas posibles.
4. Ideación: Crea posibles soluciones a dicho problema por medio de técnicas que permitan crear una gama amplia de opciones.
5. Prototipo: Selecciona diversas opciones y las desarrolla a un mayor nivel, creando representaciones que permitirán materializar dicha idea.
6. Prueba: Fase que permite mostrar el prototipo, probar y analizar su comportamiento ante sus usuarios para así poder obtener retroalimentación de las partes interesadas.

Una tercera perspectiva es propuesta por Stanford d.school (2010) compuesta por cinco etapas:

1. Empatizar: Se considera como el fundamento del proceso de diseño centrado en el usuario a través de tres conceptos clave, la observación, el compromiso y la inmersión, el motivo de esta etapa es la de entender a aquellos para los que diseñas; ya que generalmente los que diseñan una solución para los problemas generalmente no son los mismos que tienen los problemas, por lo que se debe construir empatía para comprender el contexto y la importancia de su solución.
2. Definir: Una vez lograda la empatía con la gente para la que diseñas, se definen las características de aquellas necesidades de dicha población para así identificar desde tu punto de vista aquellos aspectos importantes que debes cubrir para realmente enfocarte en tus usuarios.
3. Idear: En esta fase se tiene el objetivo de la creación de alternativas visto desde una perspectiva holística, generar un espacio amplio de soluciones sin profundizar tanto en cada una de estas, esto es así ya que una vez creada la gama de opciones se puede comenzar a crear prototipos a partir de ellos. Un aspecto importante es poder generar ideas con flexibilidad y variedad de caminos en los que puedes abordar la solución.
4. Prototipo: Crear prototipos en esta fase es llevar a la realidad tus ideas, en general se propone mantenerlas básicas y rápidas de hacer

para poder analizar dicha solución, investigar más sobre aquellos aspectos en particular que se requerirían para llevarse a cabo y al mismo tiempo tener la posibilidad de investigar otras posibilidades.

5. Prueba: Realizar pruebas de tus prototipos permite obtener retroalimentación, realizar esta permite encontrar aquellas áreas a mejorar de dicho prototipo o la posibilidad de generar nuevas ideas con una mayor orientación hacia lo que se necesita.

Lean startup

Enfoque que surgió con el objetivo de crear innovaciones continuas (Ries & Julián, 2012), una metodología que ha tomado mayor uso en los últimos años a la cual han sido escritos libros por autores como Eric Ries (2012) o Ash Maurya (2012), la publicación de artículos en los cuales se describen formas de crear educación emprendedora y tácticas para poder enseñar lean startup en clase (Craig E. Armstrong, 2016), o su aplicación en compañías cuyos productos tienen aplicación en diversas áreas como en la ciencia de la salud para temas como la insuficiencia cardiaca (Amber E. Johnson et al., 2014).

Basado en lean manufacturing (Thoring, 2012), design thinking (Brown, 2008), customer development (Blank, Blank, & Dorf, 2012) y agile development (Shore, 2007), esta técnica centrada en el usuario hace uso de ciclos de tiempo cortos, un enfoque científico para la toma de decisiones y en general una metodología aplicable para startups o grandes empresas.

Aunque su enfoque en primera instancia es para el desarrollo de software, las características del mismo modelo; tomando como base a Eric Ries, pueden ser aplicables a cualquier ámbito, esta consta de tres pasos llamado 'circuito feedback':

1. Crear: Es considerado como el proceso de convertir ideas en productos.
2. Medir: Realizar una medición de la respuesta de los consumidores.
3. Aprender: A perseverar o a 'pivotar' dicha idea o producto.

En general el libro escrito por Ries se divide en tres partes, mismas que consideramos importante para entender al modelo Lean Startup:

1. Ver: Donde propone el 'conocimiento validado' como parte fundamental, misma que a grandes rasgos hace alusión a la experimentación científica.
2. Dirigir: Parte donde se describe el método de Lean Startup y su aplicación a través del 'circuito feedback'.
3. Acelerar: Aplicaciones del circuito feedback con el método lean Startup.

Modelo canvas

Business Model CANVAS es una metodología nueva de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011) cuya aplicación ha tomado un mayor uso hoy en día. Con base en Osterwalder & Pigneur se explicará dicho modelo.

Representa una forma de planificación para la creación de valor de una empresa basada en 9 aspectos, estos se agrupan en una representación gráfica.

Cada uno de los módulos que lo conforman representa un área clave de atención para lograr un modelo de negocio, estos son:

1. Segmentos de mercado: Aquella sección del mercado el cual se atenderá, en esta parte se define al tipo de cliente al cual va dirigido dicho producto, segmentar al mercado potencial y describir las características que dicho cliente debe tener.
2. Propuestas de valor: Aquel bien o servicio que se ofrecerá a tu segmento de mercado, incluyendo la ventaja que se ofrece al cliente sobre dicho producto o servicio que se ofrecerá a diferencia de aquellos que ya existen en el mercado.
3. Canales: La forma en que se realizará el contacto entre la empresa-cliente para hacer llegar su producto, ya sea desde darlo a conocer hasta la atención posventa, los canales representan un aspecto fundamental para hacerles llegar la propuesta de valor.
4. Relaciones con clientes: Es el nexo que se crea con cada segmento de mercado al que se atiende dependiendo del bien o servicio que se ofrezca, en este aspecto se puede ayudar a la fidelización o estimulación de ventas con los clientes.
5. Fuentes de ingresos: La forma de obtención de dinero, en esta sección se describe aquella manera en que trabaja la empresa para conseguir su fuente de recursos, siendo esta la más adecuada para su producto y al mismo tiempo para el mercado al que se dirige.
6. Recursos clave: Aquellos aspectos más importantes que son necesarios para que funcione cada una de las partes de la empresa.
7. Actividades clave: Acciones necesarias a llevar a cabo para el funcionamiento del modelo de negocios.
8. Asociaciones clave: Representa las alianzas principales a tomar en cuenta que hacen posible el correcto desempeño del modelo de negocios.
9. Estructura de costos: Todos los gastos necesarios a tomar en cuenta para el funcionamiento del modelo de negocios.

Dentro del mismo esquema se puede crear un enfoque en dos módulos, al análisis de la propuesta de valor. Compuesta por dos secciones denominadas perfil del consumidor; del inglés Customer Profile, y en mapa de valor

(del inglés value map) es una manera de describir a mayor detalle la forma en que se entregará valor al cliente.

En la sección de “Value Map” cuya forma cuadrada se divide en tres secciones, representa aspectos denominados:

1. Products & Services: Aquellos productos en los cuales se enfoca la propuesta de valor a analizar.
2. Gain Creators: Aquella sección en la que se describe como el producto crea valor para el consumidor.
3. Pain Relievers: Sección en la que se describe cómo es que el bien o servicio puede solucionar un problema del consumidor.

Dentro de la sección de “Customer Profile” se analizan tres rubros:

1. Customer Jobs: Sección donde se describen las actividades del cliente intenta lograr en su ámbito personal y profesional, este debe estar expresado en palabras del mismo cliente.
2. Gains: Aquello que quieren lograr o determinados beneficios que buscan.
3. Pains: Aquello que impide el logro de sus objetivos en su ámbito laboral o personal.

Dicha metodología se determina “FIT” al punto en que convergen ambas secciones, donde se logran los objetivos planteados en cada una de las áreas que se analizaron.

Por otra parte, en este modelo de negocios se propone un esquema para analizar al perfil del cliente con mayor detalle, este se apoya del siguiente material:

Compuesto por seis secciones, esta herramienta pretende; por medio de estos rubros, obtener una base para analizar el perfil del consumidor desde un aspecto sociológico. Creado por XPLANE toma ámbitos de interacción de la persona con su medio ambiente, desde su entorno de trabajo, amigos, mercado, aspiraciones, acciones y los resultados que desea lograr.

Propuesta

Se toma como base los estudios realizados por Katja Thoring (2012) como partida de la comparativa de ambas estrategias de innovación:

Rubro	Design Thinking	Lean Startup
Propósito	Innovación	Innovación.
Alcance	Innovación en general	Innovación de alta tecnología para Startups.
Enfoque	Centrado en el usuario.	Orientación al cliente
Incertidumbre	Resolver problemas.	Problema poco claro del cliente.
Pruebas	Fallar temprano para tener éxito pronto.	Pivotar. Cuanto antes se de cuenta de que la hipótesis está mal, más rápido se puede actualizar y resetear.

Iteración	Si ('Iteration')	Si ('Pivoting')
Ideación	Idear es parte del proceso, las respuestas son generadas en el proceso.	Idear no es parte del proceso, la visión del producto es inicialmente proveída por los fundadores de la compañía.
Métodos cualitativos	Fuerte enfoque: Metodologías etnográficas, investigación del usuario, observaciones, etc.	No tiene enfoque.
Métodos cuantitativos	No tiene enfoque.	Fuerte enfoque: Análisis basado en métricas, matrices y pruebas.
Modelo de negocios	No tiene enfoque.	Enfoque.
Adaptación de implementaciones	No tiene enfoque.	Metodología de los cinco porqués.
Métodos típicos	Sombreado, entrevistas cualitativas, prototipo en papel, lluvia de ideas, síntesis, etc.	Prueba de humo, prototipo en papel, métricas de embudo, modelo de negocios canvas, etc.
Prueba de Hipótesis	No tiene enfoque.	Enfoque.
Prueba de prototipos	Si	Si
Iteración rápida	Si	Si
Grupo objetivo	Usuarios	Consumidores

Conclusiones

A través de este estudio se encontraron diferencias y similitudes.

DIFERENCIAS	SIMILITUDES
Alcance	Enfoque de innovación
Iniciación del proyecto	Enfoque centrado en usuarios
Investigación del usuario	Prueba de prototipos
Síntesis	Iteración rápida
Usuarios, consumidores y parte interesadas	
Ideación	
Evaluación cuantitativa y cualitativa	
Modelo de negocio	
Adaptación de las implementaciones	

Bibliografía

- Amber E. Johnson, Laura Winner, Tanya Simmons, Shaker M. Eid, Robert Hody, Angel Sampedro, ... Kapil Parakh. (2014). Using Innovative Methodologies From Technology and Manufacturing Companies to Reduce Heart Failure Readmissions. *American Journal of Medical Quality*, 31(3), 272–278. <https://doi.org/10.1177/1062860614562627>
- Blank, S., Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch, Incorporated.
- Brown, T. (2008, junio). Design Thinking, June 2008(R0806E). Recuperado a partir de <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (First Edition)*. Broadway, New York: Harper Collins.
- Carlgren, L., I. R., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25, 38–57. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- Craig E. Armstrong. (2016). Running Lean Startup in the Classroom: From Idea to Experiment in 1 Week. *Management Teaching Review*, 2(2), 132–140. <https://doi.org/10.1177/2379298116683215>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media, Incorporated.
- Müller, R., K. T. (2011). Understanding Design Thinking: A Process Model Based on Method Engineering (Vol. 13th, pp. 493–498). Presentado en the 13th International Conference on Engineering and Product Design Education, LONDON, UK: The Design Society a worldwide community. Recuperado a partir de https://www.designsociety.org/publication/30932/understanding_design_thinking_a_process_model_based_on_method_engineering
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios (Primera Edición)*. Barcelona España: Deusto.
- Razzouk R., V. S. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important?, 82(3), 330–348. <https://doi.org/doi.org/10.3102/0034654312457429>
- Ries, E., & Julián, J. S. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta.
- Shore, J. (2007). *The Art of Agile Development: Pragmatic Guide to Agile Software Development*. O'Reilly Media
- Stanford d.school. (2010). *Bootcamp Bootleg*. Recuperado a partir de <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>

- Thoring K., R. M. M. (2012). Design Thiking vs Lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies (pp. 151–161). Presentado en Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference: Leading Innovation through Design, BOSTON, MA. USA: Design Management Institute. Recuperado a partir de <https://dmi.site-ym.com/store/ViewProduct.aspx?id=3263535>
- Vianna, Y., M. V., Adler, I. K., Brenda Lucena, & Beatriz Russo. (2016). Design Thinkin Innovación en los Negocios (First Edition).
- Woodilla, J., U. J.-S., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thiking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22, 121–146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>

La importancia de los KPI en la gestión del capital humano y su impacto en el desarrollo sustentable de las organizaciones

The importance of KPIs in human capital management and their impact on the sustainable development of organizations

Héctor J. Vargas Rubín

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México hevargas@uv.mx

Salvador F. Tapia Spinoso

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México stapia@uv.mx

Natalia Murrieta Martínez

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México nmurrieta@uv.mx

Resumen

Con la finalidad de asegurar una permanencia en el mercado, incrementar su competitividad y mantener su prestigio, las organizaciones requieren realizar una planeación que les permita vislumbrarse al largo plazo, establecer las estrategias que les aseguren el logro de sus objetivos y considerar el desarrollo sustentable como parte de su filosofía empresarial. El capital humano resulta ser una pieza clave para llevar a cabo las acciones, proyectos y estrategias que de manera coordinada a la planeación estratégica, contribuya al éxito de la empresa. Sin embargo, dichas acciones deben ser medidas constantemente para tomar las decisiones que aseguren el tránsito exitoso a la consecución de los objetivos, por lo que los Key Performance Indicators (Indicadores Claves de Desempeño) resultan ser una herramienta indispensable en la gestión estratégica actual.

Palabras clave: recursos humanos, key performance indicators, desarrollo sustentable

Abstract

In order to ensure permanence in the business, increase their competitiveness and maintain their prestige, organizations need to carry out planning that allows them to glimpse the long term, establish strategies that ensure the achievement of their objectives, and consider sustainable development as part of its business philosophy. Human capital turns out to be a key piece to carry out the actions, projects and strategies that, in a coordinated way with the strategic planning, contribute to the success of the company. How-

ever, these actions must be constantly measured to make the decisions that ensure the successful transition to the achievement of the objectives, for which the Key Performance Indicators turn out to be an essential tool in current strategic management.

Keywords: human resources, key performance indicators, sustainable development

Introducción

En la búsqueda de la eficiencia en la utilización de los recursos y con el objetivo de incrementar su competitividad, las organizaciones se ven en la necesidad de conocer las tendencias y dinámicas de su sector para crear estrategias que garanticen un óptimo desempeño y que aseguren su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

La planeación estratégica es una herramienta imprescindible para guiar a la organización en su desarrollo, con estrategias que aseguran su evolución continua y sostenible. Por ello es importante analizar el principio teórico que sustenta la misma a continuación analizaremos algunas definiciones:

(Chiavenato & Sapiro, 2017), definen a la estrategia como “una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección”.

Armijo (2009) define a la planeación estratégica como “una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Por su parte, González (2020) sostiene que “la planeación estratégica es una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia”.

“La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Es fundamental para tomar decisiones al interior de cualquier organización. No predice ni pronostica tendencias o eventos, no involucra decisiones futuras sino las decisiones actuales que afectan el futuro, no elimina riesgos sino que los identifica y da herramientas para una mejor toma de decisiones”. (Rocancio, 2018)

En cuanto a los elementos de la planeación estratégica, Chiavenato & Shapiro (2017) señalan los siguientes: misión organizacional, visión organizacional, diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno, determinantes del éxito o factores críticos del éxito, definición de los objetivos, formulación de estrategias, formalización del plan estratégico, y la auditoría del desempeño y resultados.

Resulta necesario destacar que la proyección de la planeación estratégica es a largo plazo, y comprende a la organización completa, todos sus recursos y áreas de actividad y está en manos de la alta gerencia.

A este plan estratégico se subordinan todos los demás planes, es decir, los tácticos y los operativos, estableciendo no solo los objetivos y metas alcanzar, sino también las acciones para lograrlo; sin embargo un elemento fundamental del proceso de planeación es la determinación de los medios para evaluar la estrategia y el logro de resultados, es ahí donde los indicadores tiene un papel fundamental en la correcta operación del plan, como instrumento de medición del desempeño.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2010), la evaluación de resultados de gestión emplea metodologías basadas en el diseño de un sistema de indicadores que permite la rendición de cuentas respecto al ejercicio de los recursos y al grado de alcance de los objetivos establecidos, es decir, el nivel de resultados. Siendo sistémica y objetiva, una metodología debe también especificar cuál es su propósito o para qué se utilizarán los hallazgos: determinar efectos e impactos, analizar eficacia o pertinencia, u ofrecer conclusiones y recomendaciones.

Los indicadores se conforman como el eslabón del sistema entre lo planeado y el resultado obtenido, se constituyen como un patrón o parámetro de lo que debe ser una gestión y es la referencia para medir la eficiencia en la misma. De acuerdo con Armijo (2010), la CEPAL establece la clasificación de los indicadores basados en tres dimensiones; desempeño, etapa del proceso productivo o ámbito de medición. El desempeño lo relaciona directamente a la eficacia, eficiencia, calidad y economía; la etapa del proceso, a los procedimientos de compra, procesos tecnológicos o administración financiera y el ámbito de medición al alcance del indicador.

Analicemos la dimensión del desempeño y sus relaciones: en primer lugar un indicador de eficacia mide el grado de cumplimiento de un objetivo sin considerar los recursos que se destinaron para su obtención, la relevancia radica en alcanzar o no lo planeado, es decir, arroja una proporción del grado de cumplimiento de un resultado; los indicadores de eficiencia miden el logro o resultados contra los sacrificios económicos, esfuerzos, insumos o recursos utilizados para su obtención; por su parte, los de calidad miden el cumplimiento de los atributos o capacidades de los bienes o servicios para

satisfacer adecuadamente los objetivos de un programa público o los propósitos institucionales y suelen identificarse con los niveles de satisfacción de los usuarios, es el grado de satisfacción de una necesidad y las formas como se alcanzaron los objetivos, por lo que frecuentemente se relacionan con la percepción; por otra parte, un indicador de economía mide la capacidad de un plan para producir o generar beneficios o recursos financieros de una institución. Los indicadores relacionados a las etapas del proceso productivo se establecen en relación con las etapas para la fabricación de un producto o servicio y su cadena de valor con respecto al producto o resultado final.

Los indicadores deberán cumplir a su vez con las características básicas que garanticen su utilidad y su posibilidad de explicar un fenómeno, por ello deberán ser pertinentes, validos, fiables, comparables, comunicables, resistentes a la manipulación, factibles, económicos y estrechamente vinculados con los objetivos, de esta manera podemos señalar que un indicador muestra o representa lo que conceptualmente plantea evaluar.

Es importante destacar que la planeación debe considerar un conjunto de indicadores estructurados que permitan evaluar la gestión integral del plan con base en resultados, por lo que debe incluir diferentes tipos de indicadores, tanto de desempeño como de percepción, a fin de reflejar de mejor manera las actividades, la calidad y el cumplimiento del marco normativo en las funciones realizadas.

Planeación estratégica del capital humano.

Un plan integral debe contemplar diferentes líneas estratégicas que se traducen en planes tácticos y operativos para poder atender la estrategia. Entre los planes tácticos se encuentran los del área o departamento, como los relacionados con el capital humano, con una proyección a mediano plazo y más detallada que los planes estratégicos, permitiendo especializar una tarea o atender de manera específica una necesidad como es la gestión eficiente del capital humano. Esta gestión vista desde un enfoque sistémico incluye etapas o subsistemas que van desde el análisis y descripción de puestos, para planear el proceso de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, evaluación y retiro, estableciendo lo que se desea alcanzar y cómo se debe medir la eficiencia en cada componente.

Reconociendo que el capital humano es la base para el desarrollo de ventajas competitivas en la organización, la gestión de recursos humanos se ha vuelto indispensable ya que permite incrementar su capacidad para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores más valiosos. Son los recursos humanos quienes utilizan los otros activos de las organizaciones, crean competitividad y cumplen los objetivos. Las organizaciones deben entender las expectativas de su fuerza de trabajo para lograr el desempeño esperado:

competitividad, cooperación de empleados con gerentes, cooperación entre empleados, motivación, compromiso y satisfacción, actitud y presencia.

Por lo anterior, resulta imprescindible que la planeación de recursos humanos se integre a las estrategias organizacionales, definiendo intenciones y planes relacionados con las consideraciones organizativas generales como la eficacia organizativa, y con aspectos más específicos de la gestión de personas, como: recursos, aprendizaje y desarrollo, compensaciones y relaciones con los empleados. La gestión de recursos humanos estratégica se centra en acciones que diferencian a la empresa.

Flores (2014), define a la administración de recursos humanos como “las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización. Consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización.”

Caldera (2012), distingue entre sus objetivos principales la optimización del factor humano, el aseguramiento de contar con la plantilla necesaria en el momento necesario. Además, es esencial para desarrollar, formar y promocionar al personal de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa. Aunado a eso, debe considerar como prioridad la motivación del personal y el mejoramiento del clima laboral, con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

La administración estratégica de recursos humanos resulta importante porque el éxito a largo plazo de una empresa también se ve influenciada al tener a las personas adecuadas en los puestos y en el momento adecuado; personas con capacidades, habilidades y actitudes apropiadas para llevar a cabo las estrategias. También permite reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

La planeación estratégica del capital humano tiene que tener claro, de acuerdo a la misión y visión institucional, los objetivos y resultados que desea alcanzar en cada etapa, es decir desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta el retiro, qué se pretende lograr en cada subsistema, cuáles serán los resultados que se esperan y qué acciones deberán llevar a cabo para alcanzarlas, entendiendo que la gestión del capital humano es transversal, pues impacta las diferentes áreas de una organización y por lo tanto deberá ser clara en la detección y satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.

El capital humano de una organización por tanto constituye el motor de conversión de las acciones a los resultados y como se ha señalado, la verdadera ventaja competitiva de toda institución está en las personas que la forman, por ello gestionar adecuadamente y de manera metodológica al capital humano, constituye una herramienta poderosa para la consolidación de la

entidad y el logro de los objetivos, es pasar de la administración de las cosas al gobierno de las personas.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

La administración del capital humano debe alinear sus procesos clave a través de objetivos, metas o resultados, acciones e indicadores, para cada elemento o subsistema de gestión, con una perspectiva que permita la implantación, revisión y adecuación permanente. Una herramienta útil para lograrlo es el balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI)

El CMI surgió como modelo para evaluar la gestión del desempeño en una organización. Fue desarrollado en la década de 1990 por Robert Kaplan y David Norton partiendo de la necesidad de métricas más allá de las financieras. Este modelo permite transformar las metas y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores concretos, con medidas que dirigen el desempeño futuro y visualizando el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos de negocio, y aprendizaje y crecimiento, pudiendo adaptarse según las características y necesidades de la organización. El CMI debe traducir la misión y estrategia en objetivos y medidas tangibles. Las medidas que incluya deben representar varios balances: indicadores externos e internos; indicadores rezagados (que miden el desempeño pasado) e indicadores líderes que dirijan el desempeño futuro.

De manera general, (Chiavenato & Sapiro, 2017) mencionan que las etapas para preparar un CMI son: la definición de la estrategia, la preparación del mapa de la estrategia y sus perspectivas básicas, la preparación del CMI con objetivos estratégicos, metas, acciones e indicadores.

Particularmente, (Albert & Fernández, 2007) proponen las siguientes actividades para desarrollar un CMI de recursos humanos:

1. Análisis de la misión, la visión, los factores claves para el éxito y los valores.
2. Diagnóstico inicial de la gestión de recursos humanos.
3. Establecimiento de perspectivas a analizar para el cuadro de mando integral: financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.
4. Desglose de la visión por cada perspectiva y formular objetivos estratégicos.
5. Definición de indicadores de resultado y los inductores de la actuación.
6. Identificación de las relaciones causa-efecto y establecer el mapa estratégico de la actividad.
7. Formulación de metas para cada indicador e iniciativas estratégicas.
8. Retroalimentación y control.

Concretamente en el establecimiento de perspectivas y formulación de objetivos estratégicos, se adicionan las propuestas de (Ríos Manríquez et al., 2010) para cada una de las áreas del CMI:

En la perspectiva financiera, y toda vez que se busca una mayor generación de ingresos y un decremento de costos de productos y servicios, el área de recursos humanos crea un valor económico al laborar con efectividad y con eficiencia, buscando en todo momento aumentar la productividad por trabajador.

En la perspectiva de clientes, se categorizan los objetivos estratégicos en tiempo, calidad, servicio y costo. Los clientes del área de recursos humanos son de dos tipos: los directivos, actuando como administradores de los procesos de recursos humanos en el personal a su cargo; y los empleados -incluyendo a directivos-, cuando requieren los servicios de recursos humanos para gestionar un proceso. Puntualmente, se debe buscar elevar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa, y atraer a los mejores profesionales de la rama técnica.

Por lo que corresponde a la perspectiva de procesos internos, es necesario relacionarla con los objetivos establecidos en la perspectiva de clientes. Ejemplos de esto son crear valor a través del desarrollo de capital humano, excelencia operacional del área de recursos humanos, crear un óptimo ambiente de trabajo, cumplir con todas las medidas de seguridad, contar con un sistema de gestión por competencias, y optimizar la fuerza de trabajo y la estructura organizacional.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y considerando una cultura de mejora continua para entregar nuevos y mejores productos y servicios, la empresa debe ser capaz de generar habilidades en sus empleados para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor. Esto incluye al “lado humano” de los recursos humanos, pero también a las competencias tecnológicas, procedimentales y técnicas. Así, se debe buscar alcanzar un alto grado de competencias en jefes de área, diseñar procedimientos para actividades clave de recursos humanos, y mantener una retroalimentación permanente.

Respecto a la definición de indicadores de resultados y los inductores de la actuación, se debe considerar que la estrategia de la organización debe evaluarse según:

1. La consistencia interna, es decir, con los objetivos de la empresa. Pueden involucrar una intensa capacitación y desarrollo del personal de la empresa, estructura organizacional que permita la integración y conexión entre áreas, niveles y personas; una escala de valores de ejecutivos y empleados para evaluar desempeño; una cultura organizacional que asegure compromiso, responsabilidad individual y grupal, motivación y entusiasmo.

2. La consistencia con el entorno, es decir, con condiciones ambientales existentes para garantizar la competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental. Puede incluir el cumplimiento de leyes vigentes, atención a coyuntura económica y política, atención.
3. Adecuación a las capacidades y recursos disponibles, incluyendo al capital humano.

La construcción de un sistema de indicadores que nutra al cuadro de mando es una de las tareas fundamentales del proceso de gestión para poder medir la eficiencia de un plan, es decir construir indicadores no de manera aislada si no estructurada, de tal forma que pueda medirse el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad; para ello el sistema deberá contar al menos con las siguientes características: integralidad debe reflejar la totalidad de las partes a evaluar en nuestro caso los diferentes niveles del proceso de gestión del capital humano, segundo pertinencia con respecto al objeto a evaluar, simplicidad no solo en el número si no en el entendimiento del mismo, precisión el conjunto de indicadores no debe dar lugar ambigüedades de modo que pueda ser utilizado e interpretado por cualquiera de las partes interesadas, utilidad, al existir diferentes interesados tanto internos como externos, debe el sistema satisfacer las diversas necesidades de información para la toma de decisiones.

Control estratégico

Al hablar de resultados esperados se supone que éstos han sido previstos; es decir, los controles necesitan planes, por ello la importancia de la planeación estratégica.

El control estratégico consta de cuatro etapas: establecimiento de estándares de desempeño, medición del desempeño actual, comparación del desempeño actual con objetivos estratégicos, y la toma de acción en consecuencia.

De este modo, resulta importante definir un “estándar”; según Chiavenato & Sapiro (2017), es “un nivel de realización o desempeño que se pretende emplear como referencia”. Además, identifica a los estándares de cantidad (número de empleados, volumen de producción, total de ventas, índice de accidentes, índice de ausentismo); estándares de calidad (calidad de productos y servicios, asistencia técnica, atención al cliente, etc); estándares de tiempo (permanencia media del empleado en la organización, tiempo de producción, etc); estándares de costo (de materias primas, de mano de obra, de costos indirectos de fabricación)

Habiendo establecido los estándares, se procede a obtener información respecto a su comportamiento en el pasado, permitiendo así comparar el

desempeño actual y el estándar, para comprobar si se están alcanzando resultados. La comparación se puede dar en dos situaciones:

- Resultados: al finalizar la operación, muestra fallas y aciertos de una operación terminada.
- Desempeño: al mismo tiempo que la operación, por lo que puede interferir en su resultado o en su consecución. Es el control sobre los medios.

Finalmente, se tomará la acción correctiva, para mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos y se alcancen los objetivos estratégicos. De esa manera se busca corregir fallas o errores existentes, y prevenir nuevas fallas o errores.

El control estratégico se debe diseñar en tres momentos, los controles pre operativos para antes de la función a desarrollar y garantizar una adecuada planeación o inicio de sistema, los operativos que se dan para medir los avances en los procesos y su correspondencia hacia los resultados esperados y finalmente los correctivos para detectar variaciones o inconsistencias en los resultados obtenidos, determinando las variaciones, su origen e impacto.

KPI (Key Performance Indicators)

KPI viene de la sigla en inglés para Key Performance Indicator, es decir, Indicador Clave de Desempeño. Es una forma de medir si una acción o un conjunto de iniciativas están efectivamente atendiendo a los objetivos propuestos por la organización. Son primordialmente información cuantitativa, importantes para planear y controlar con transparencia y soportar adecuadamente la toma de decisiones gerenciales.

(Parmenter, 2015) los define como “los indicadores que se enfocan en los aspectos del desempeño organizacional que son más críticos para el éxito actual y futuro de la organización”, e identifica cuatro tipos de mediciones de desempeño:

1. Key result indicators (KRI) o indicadores clave de resultados, nos dicen cómo se ha logrado una meta.
2. Result indicators (RI) o indicadores de resultados, nos dicen qué se ha hecho.
3. Performance indicators (PI) o indicadores de desempeño, nos dicen qué se debe hacer.
4. Key performance indicators (KPI) o indicadores clave de desempeño, nos dicen qué se debe hacer para incrementar el desempeño.

Por su parte, (Badawy et al., 2016), identifica las siguientes características de los KPI.

- Deben ser escasos: mientras menos cantidad de KPI sean necesarios, será mejor
- Deben ser detallados
- Deben ser simples para que los usuarios los entiendan
- Deben tener un impacto significativo
- Deben tener un responsable, siendo ésta la alta dirección
- Deben estar referenciados con origen y contexto
- Deben conducir a resultados esperados
- Deben ser métricas financieras y no financieras
- Deben estar alineados y no interferir entre ellos
- Deben ser ineludibles: los trabajadores no pueden eludirlos
- Deben ser medidos frecuentemente
- Deben relacionarse con una responsabilidad de un equipo

Asimismo, explica que en el proceso de implantación de los KPI en una empresa, se debe identificar primeramente el problema o situación que impacte directamente en los objetivos estratégicos de la organización y visualizar claramente los resultados que se buscan. Después de ello, se debe desarrollar un proceso claro de las actividades que se deben y sobre éstas, formulas KPI financieros y de partes interesadas, de efectividad, de capacidad y de producción. De igual forma, enfatiza la importancia de seleccionar, comparar y documentar los mejores KPI.

Por otro lado, Rocancio (2019) presenta clasificaciones de KPI, entre los que se encuentran:

- Externos e internos
- Largo plazo y corto plazo
- Cualitativos y cuantitativos
- Inductores o predictivos, e históricos o rezagados
- Simples y compuestos
- Eficacia y eficiencia

Adicionalmente, los KPI pueden ser de alto nivel, enfocándose en el desempeño general de la organización, o pueden ser de bajo nivel, enfocándose a procesos de cada departamento, como recursos humanos.

Se pueden distinguir también una serie de beneficios que proporciona el uso de los KPI en la organización. Al tener los objetivos estratégicos siempre presentes, permiten hacer el seguimiento del desempeño alineados a éstos. Además, crean una atmósfera de aprendizaje en la empresa, ya que los empleados pueden ver cómo se están desempeñando en un momento dado y sentirse motivados para cumplir los objetivos.

Otro de los beneficios de la implementación de los KPI es que la flexibilidad para aplicarlos en cualquier momento, permitiendo realizar ajustes constantes que direccionen las actividades directamente al logro de los ob-

jetivos; es decir, no es necesario esperar al final del periodo o proyecto para medir el desempeño y tomar decisiones. Adicionalmente, pueden medir factores externos, como la protección al medio ambiente, la responsabilidad social, etcétera.

Los KPI fomentan la transparencia y rendición de cuentas al hacer a los empleados partícipes de los indicadores, logros, dificultades y oportunidades de mejora, lo que promueve la participación, la retroalimentación y el mejoramiento continuo. Asimismo, los empleados se sienten motivados al poder ser reconocidos por su trabajo, lo que a su vez incrementa su involucramiento y su responsabilidad para con la empresa e impacta en la simplificación de la gestión del desempeño, ya que los empleados conocen no solo su propio avance, sino el avance de los demás.

KPI y los recursos humanos

Rocancio (2019) menciona que los KPI se pueden aplicar en cualquier área de la organización: ventas, marketing, producción, logística, recursos humanos, mencionando los siguientes ejemplos:

- **Compensación:** costo de nómina, competitividad salarial, nivel de satisfacción de empleados por los beneficios, tasa de productividad de los empleados.
- **Cultura organizacional:** índice de felicidad del empleado, porcentaje de empleados formados en la cultura de la empresa, porcentaje de días de vacaciones utilizados, porcentaje de empleados que refieren candidatos.
- **Empleabilidad:** tasa de ausentismo, número de empleados a tiempo completo, tiempo promedio de permanencia del empleado, tasa de terminación voluntaria, tasa de despidos, tasa de jubilación, tasa de fracaso en la contratación, conocimiento logrado con el entrenamiento.
- **Desempeño del talento humano:** tasa de contrataciones de trabajadores internos, tasa de contratación por referencias internas, tasa de promoción interna, sugerencias por empleado (en mejora de procesos).

Como se puede observar, las métricas comunes y los KPI no son lo mismo. Son similares al tener el objetivo de medir el rendimiento de determinados asuntos en el escenario empresarial, pero los KPI incorporan la medición de objetivos estratégicos, definidos en el marco de una planeación estratégica.

Además de los KPI's para el área de recursos planteados anteriormente, (Gabcanova, 2012) propone la implementación de los KPI como parte del CMI de Recursos Humanos, identificando indicadores líderes -que miden las actividades que tienen un efecto significativo sobre el desempeño futuro-, e

indicadores rezagados -que miden el resultado de actividades pasadas-. En resumen, propone los que se muestran en la tabla 1.

A su vez, las propuestas que se muestran en la tabla 1, se pueden ver enriquecidas por las planteadas por (Albert & Fernández, 2007), como se muestra en la tabla 2.

Es importante señalar que los subsistemas que forman la gestión del capital humano en una organización también pueden tener KPI directamente relacionados con el cumplimiento de las funciones que les son encomendadas y que sirven como parámetro del cumplimiento de la misma.

Tabla 1. Propuesta de KPI's en el nivel de recursos humanos

Perspectiva	Objetivos	KPI rezagados	KPI líderes
Financiera	F1- Costo de producción	Índice de enfermedades Costo de producción por empleado	Productividad
	F2- Disminución de índice de rotación	Porcentaje de rotación	Costos de reclutamiento
	F3- Uso efectivo de presupuesto de entrenamiento	ROI de entrenamiento	Eficiencia de inversión en capital humano
Clientes	C-1 Planeación de promoción	Porcentaje de empleados promovidos	Número de sucesores en puestos clave
	C-2 Uso de capital humano	Porcentaje de empleados multicalificados	Índice de calificación
	C-3 Retención de empleados	Porcentaje de empleados retenidos	Participación en programas de carrera
	C-4 Responsabilidad social corporativa	Número de actividades organizadas para empleados (deportes, día familiar) Inversión en tecnología	Número de nuevas contrataciones relacionadas con programa de referencias Ahorro de tiempo y dinero a causa de la inversión en tecnología.
Procesos internos	I-1 Simplificación del proceso de ventas	Tiempo con el cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente
	I-2 Aumento de motivación	Resultado de la encuesta de motivación al personal	Influencia en el salario
	I-3 Gestión de ideas	Número de propuestas de ideas aceptadas	Logros de la empresa debido a las propuestas de ideas aceptadas
	I-4 Herramientas de recursos humanos en línea	Tiempo en trámites de recursos humanos	Tiempo en trámites de recursos humanos

La importancia de los KPI en la gestión del capital humano y su impacto en el desarrollo sustentable de las organizaciones

Aprendizaje y crecimiento	A-1 Apoyo constante a la formación de los empleados	Porcentaje de cursos de entrenamiento según los requerimientos de la empresa	Promedio de horas de entrenamiento por empleado
	A-2 Aumento de la orientación del cliente interno	Porcentaje de participantes en entrenamiento de comunicación	Número de quejas del cliente interno
	A-3 Multiprofesión	Costo de entrenamiento relacionado a la multiprofesión de los empleados	Índice de grado de formación para lograr la multiprofesión
	A-4 Mejora del sistema de recompensa	Costo de compensación	Promedio de salario de la compañía
	A-5 Desarrollo constante de habilidades de liderazgo y reforzamiento del rol del gerente como entrenador y mentor	Índice de liderazgo	Índice de liderazgo

Fuente: Gabnacova (2012). Human Resources Key Performance Indicators.

Tabla 2. Segunda propuesta de KPI's en el nivel de Capital Humano

Perspectiva	Objetivos	KPI rezagados	KPI líderes
Cientes	C-5 Elevar satisfacción laboral de empleados	Índice de satisfacción laboral	Nivel de satisfacción Factores motivadores
Procesos internos	I-5 Lograr cero accidentes	Índice de accidentabilidad	Cantidad de riesgos minimizados
	I-6 Optimizar fuerza de trabajo y estructura organizacional	Puestos de trabajo optimizados/por optimizar	Estudios de organización del trabajo por puestos de trabajo
Aprendizaje y crecimiento	A-6 Definir políticas y procedimientos que guíen la actuación de lo directivos de recursos humanos	Quejas e inconformidades de trabajadores	Cumplimiento de políticas y procedimientos
	A-7 Crear clima laboral que favorezca la satisfacción del empleado	Porcentaje de dimensiones de clima con puntuación adecuada	Relaciones, autorrealización, estabilidad/cambio

Fuente: Elaboración propia con información de Albert & Fernández (2007).
Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos

Tabla 3. Ejemplo de KPI's por subsistema de gestión del capital humano

Perspectiva	Objetivos	KPI rezagados	KPI líderes
Desarrollo del capital humano	Elevar la permanencia del talento humano y el desarrollo de la vida profesional en la empresa	Índice de permanencia o retención del personal	Nivel de costos de reclutamiento y adiestramiento
	Conocer el clima laboral y el número de expertos en el puesto	Índice de duración en un puesto	Rotación de personal
Proceso de selección	Disminuir los tiempos de incorporación de un trabajador a partir de una renuncia	Índice de tiempo de incorporación laboral	Costos de producción extra de manejo de obra
Capacitación	Elevar la calidad en el trabajo	Índice de nivel de estudios	Relaciones, autorrealización, estabilidad/cambio
	Incrementar los niveles de productividad	Índice de capacitación en el trabajo	Disminución de tiempos y costos de mano de obra

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos muestra a manera de ejemplo como cada subsistema del sistema de gestión de capital humano deberá contar con los indicadores que permitan evaluar la eficiencia de la gestión del capital humano.

Una vez definidos los indicadores se formalizan en un documento escrito, el cual servirá de guía para conocer su definición, alcance, método de cálculo, metas, semaforización, responsables, entre otros datos, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Ejemplo de una cédula de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador
Nombre del indicador		Fecha de elaboración Fecha de revisión
Definición y alcance del indicador		
Método de cálculo	Meta anual: Metas parciales Semáforo de alerta:	50% de actividades totales 1er semestre:40% 2o. Semestre: 50% Amarillo < 5 puntos Rojo <10 puntos
Nombre y área del responsable	Nombre y área del corresponsable	
Nombre del responsable de generar los reportes fuente	Frecuencia del reporte	
Nombre-puesto	Firma	Fecha
Elaboró		
Aprobó		

Fuente: Ríos et. Al (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos.

Con esta cédula de indicadores, los líderes pueden comparar los resultados actuales con el objetivo que busca el indicador y analizar si hay una variación anormal. Los resultados se clasifican en verde, amarillo o rojo. Esto permitirá hacer correcciones necesarias y asegurar que las metas sean cumplidas.

KPI's y Desarrollo Sustentable.

La Agenda 2030 y sus 17 objetivos de desarrollo sostenible fueron fijados en el 2015, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, por lo que son un tema extremadamente importante de la responsabilidad social corporativa.

En los últimos años, las organizaciones se han visto inmersas en un entorno informado respecto al desarrollo sostenible, por lo que la incorporación de la sustentabilidad a la planeación estratégica se ha vuelto una necesidad para asegurar su permanencia en el mercado.

(Deloitte, 2010) identifica cuatro factores que motivan a las empresas a desarrollar y divulgar KPI de sostenibilidad: el primero se refiere a la demanda de accionistas y partes relacionadas en obtener información respecto a las prácticas sostenibles de las empresas: huella de carbono, índices de sostenibilidad, economía verde. El segundo factor se refiere a las expectativas de dichos accionistas o partes relacionadas, aumentando el interés en el desempeño social y ambiental de sus inversiones.

El tercer factor es la existencia progresiva de regulaciones respecto a temas ambientales; y finalmente, el cuarto factor son las acciones para la evaluación del desempeño de la sostenibilidad y la ciudadanía corporativa, que permitan crear y evaluar una estrategia de sostenibilidad y desempeño, iniciando con la evaluación de las principales áreas de impacto de la organización, e identificando aquellas relacionadas con el uso de energía, de materias primas, desechos sólidos, uso de agua, emisiones de gases de efecto invernadero, el impacto medio-ambiental de un ciclo productivo, el desarrollo personal de sus empleados, la equidad de género, la justicia, entre otras.

Además de lo mencionado por Deloitte, (García Vilchez et al., 2009) sostiene que además de los accionistas, los propios clientes de la organización son quienes valoran aspectos relacionados con la sustentabilidad; entre estos se encuentran los medio ambientales, ya que prestan mayor atención a los envases reciclables, a reconocer si la empresa tiene un compromiso de sostenibilidad, si el etiquetado es ecológico, si maneja iniciativas medioambientales. De igual forma, valoran los aspectos sociales, llámese reputación social, participación de la empresa en programas de integración de sectores desfavorecidos o la colaboración con fundaciones, e incluso cuestionan la situación de bienestar de los trabajadores y la gestión ética del negocio.

Por lo anterior, además de una administración estratégica, las empre-

sas requieren una gestión de la sostenibilidad, reconociendo e integrando en sus actividades los aspectos sociales, laborales, medio ambientales y el respeto de los derechos humanos, generando así políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan esta necesidad.

Chiavenato & Shapiro (2017), consideran que para hacer un plan estratégico sostenible se deben analizar las demandas de grupos de interés de la organización: clientes, accionistas, proveedores, empleados, sociedad, entre otros. Una vez conocidas, se establecerán políticas y objetivos de sostenibilidad, formalizándolas para que todos los empleados las conozcan y las lleven a la práctica.

La intervención del área de recursos humanos es crucial, toda vez que será la encargada de elaborar y ejecutar un plan de acciones que concienticen a los empleados respecto a la sustentabilidad y les otorguen responsabilidades específicas, generando una nueva cultura corporativa sustentable que deberá ser difundida ampliamente. Los KPI deberán ser desarrollados, aprobados e implementados para dar un seguimiento permanente a estas acciones.

En este orden de ideas, y basados en el CMI, (García Vilchez et al., 2009) proponen las siguientes perspectivas de la sostenibilidad:

- Económica, basada en resultados e inversiones, siendo éstas últimas socialmente responsables.
- Social, relativa al impacto de la actividad sobre la sociedad, clientes, proveedores, comunidad local, y centrándose en los resultados de sus trabajadores.
- Medioambiental, relacionada con comportamiento medioambiental y el impacto que genera la actividad al medio ambiente, el consumo y fuente de origen de los recursos naturales que utiliza
- Relacionada con el producto, cuantificando el impacto del sistema de producto, como el embalaje, envase, producto y componentes, su ciclo de vida, la reciclabilidad, cumplimiento legal y ético en la puesta en el mercado.

Para el tema que nos ocupa, se pueden identificar KPI del área de recursos humanos en los indicadores sociales que coinciden plenamente con los propuestos en páginas anteriores, ya que promueven una mejora en la calidad de vida de los empleados, proporcionando un ambiente laboral seguro y diverso. Convendría entonces agregar KPI's que aseguren la equidad y la justicia dentro de la organización, como lo son el porcentaje de mujeres en relación al total de trabajadores, el porcentaje de discapacitados en relación al total de trabajadores, el porcentaje de estudiantes que realizan prácticas en la empresa (becarios), y el porcentaje de horas de formación en el área de desarrollo sustentable respecto a las horas trabajadas.

Los beneficios adicionales que conlleva el uso de KPI's de desarrollo

sostenible son un mayor ahorro de costos, la mejora de la reputación de la organización, la creación de sinergias con otras empresas que promueven políticas de respeto del entorno natural y de los derechos humanos y laborales de sus empleados.

Conclusión

En el entorno económico, social y medio ambiental actual, las organizaciones deben planear sus estrategias considerando e incorporando al desarrollo sustentable, ya que ello les permitirá mostrar un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno, y la comprensión de una realidad que cambia e incrementa su competitividad permanentemente. Por si fuera poco, las empresas tienen una gran oportunidad y responsabilidad respecto a la dimensión social del desarrollo sustentable, ya que tienen en sus manos la posibilidad de mejorar la prosperidad y el bienestar de sus empleados, al mismo tiempo que los capacita para que laboral y personalmente, favorezcan a la organización y a su entorno.

Para lograr lo anteriormente mencionado, existen herramientas que facilitan la consecución de los planes y estrategias empresariales, siendo los KPI (key performance indicators) o indicadores claves de desempeño, los ideales para medir constante y permanentemente las prácticas, procesos, políticas y estrategias de la empresa, logrando redireccionar su rumbo en cualquier momento, procurando así el cumplimiento de la responsabilidad social y ambiental de la empresa, así como de el logro de sus objetivos financieros.

Los indicadores permiten por tanto la mejora continua mediante la evaluación y comparación de los mismos con los resultados de cualquier organización, logrando así la mejora continua y la optimización de los recursos encaminado a los logros institucionales, lo que permite la sustentabilidad de la entidad, logrando así cumplir con la rendición de cuentas, la transparencia, la legalidad y el compromiso con las partes interesadas, principios básicos de la responsabilidad social.

Referencias

- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Versión preliminar. ILPES/CEPAL . https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Armijo, M. (2010). Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Montevideo: ONU. Recuperado de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/indicadoresdesempenoarmijom.pdf>

- Albert, M. E., & Fernández, T. (2007). Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. *Industrial*, XXIX(1), 24–27.
- Badawy, M., El-Aziz, A. A. A., Idress, A. M., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, 1(1–2), 47–52. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (Tercera). McGraw Hill.
- Deloitte. (2010). Perspectivas del CFO: Sostenibilidad: Desarrollo de indicadores clave de rendimiento La medición de la sostenibilidad es la línea de fondo. https://www.eoi.es/blogs/pablojosuecedeno/files/2012/04/KPIS-de-Sostenibilidad_RCS_Perspectivas_del_CFO.pdf
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- García Vilchez, E. J., Sánchez Bascónes, I., & De Miguel García, N. (2009). Indicadores para la medida del grado de desarrollo sostenible de una organización. *Forum de Calidad (Fundación Seres)*, 36–42. <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/754/Indicadores para la medida del grado de desarrollo sostenible de una organización.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2010). Estándares de Calidad para la evaluación del desarrollo. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (Wiley (ed.); Third).
- Ríos Manríquez, M., Ferrer Guerra, J., Muñoz Colomina, C., & Martínez Vera, M. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20(20), 145–176. <https://doi.org/10.5209/CESE.38965>
- Roncancio, Gabriel (2019). Indicadores de Gestión (KPI's) Recursos humanos. <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-kpis-recursos-humanos-20-ejemplos>
- Sejzer, Raúl (2018). ¿Es sustentable lo que hacemos? 8 KPIs para conocer nuestro impacto ambiental y social. <http://ctcalidad.blogspot.com/2017/01/es-sustentable-lo-que-hacemos-8-kpis.html>

El impacto de los saberes axiológicos del proceso enseñanza/aprendizaje en los alumnos de la F.C.A. de la Universidad Veracruzana, campus Xalapa

The impact of the axiological knowledge of the teaching/learning process on the students of the F.C.A., University Veracruzana, Xalapa campus

Armando Domínguez Melgarejo

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México amelgarejo@uv.mx

José Manuel Mávil Aguilera

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México mmavil@uv.mx

Isaías Sangabriel Rivera

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México isangabriel@uv.mx

Resumen

El presente trabajo de investigación, trata de identificar el impacto de los saberes axiológicos dentro del proceso Enseñanza/Aprendizaje en los estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Veracruzana campus Xalapa, y así emitir un diagnóstico que permita describir el impacto de estos saberes, considerando las variables: Epistemológicas y Modelo Educativo Basado en Competencias. Así como su transversalidad con los saberes Teórico y Heurístico y cómo se aplican estos saberes. El trabajo realizado aborda la problemática social desde una perspectiva multidimensional, cuyos resultados buscan un mayor nivel de comprensión de la situación de los estudiantes de la Facultad, así como también, orientar a la toma de decisiones que incidan en el bienestar de los jóvenes en Veracruz, y consecuentemente en México. La presentación, tiene la finalidad de mostrar los principales resultados de la investigación realizada, pero también, crear un espacio de vinculación entre los actores académicos y la sociedad.

Palabras clave: Axiológicos, Epistemología, Competencias

Abstract

This research work tries to identify the impact of axiological knowledge within the Process Teaching/Learning in the students of the administration career of the University Veracruzana, campus Xalapa, and thus issue a diagnosis that allows to describe the impact of these knowledges, considering the variables:

Epistemological and Educational Model Based on Competencies. As well as its transversality with the Theoretical and Heuristic knowledge and how these knowledges are applied. The work carried out addresses the social problem from a multidimensional perspective, the results of which seek a greater level of understanding of the situation of the students of the Faculty, as well as, guide the decision-making that affect the well-being of young people in Veracruz, and consequently in Mexico. The presentation, aims to show the main results of the research carried out, but also, create a space for a link between academic actors and society.

Keywords: Axiological, Epistemology, Competencies.

Antecedentes

“Formar profesionales en las ciencias administrativas que respondan a las necesidades sociales, por medio de la generación, aplicación y difusión de conocimientos para el desarrollo equitativo y sostenible, que sean capaces de solucionar problemas en las áreas funcionales de la organización, haciéndolas competitivas e incidiendo con ello en el cumplimiento de los objetivos institucionales con calidad, pertinencia, responsabilidad y compromiso social (Misión de la carrera de Administración)”
<https://www.uv.mx/fca/licenciaturas/administracion/>

Es aquí donde surge la inquietud de desarrollar un trabajo de investigación en el cual se demuestre el impacto de los saberes axiológicos en los estudiantes, es decir, los alumnos durante el desarrollo de sus carrera están dentro del proceso Enseñanza/Aprendizaje y es importante que ellos se den cuenta, hasta qué punto están desarrollando y aplicando los saberes axiológicos.

Axiológico de la teoría del valor que significa una cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas, es decir el individuo posee cualidades positivas para desarrollar una actividad (Real academia española) <http://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>

Por lo anterior surge una interrogante: ¿Hasta qué punto los estudiantes están empleando sus cualidades o valores para aprender más dentro de su formación profesional?

Dentro del proceso enseñanza /aprendizaje se tiene que emplear estos valores para obtener los resultados deseados.

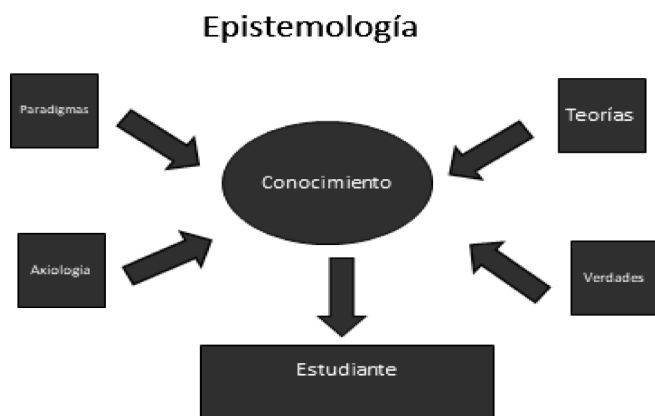
Ahora bien antes de continuar, es necesario mencionar a la Epistemología de acuerdo con la postura de Piaget, el interés por la validación del conocimiento es uno de los rasgos fundamentales de la epistemología, no obstante, la forma en la que se arriba a este resultado es de fundamental importancia para determinar qué puede ser considerado científico, por lo que el sujeto de estudio no puede ser excluido del modelo. Asimismo, Pia-

get propone que el conocimiento epistemológico debe estar regido por un carácter teórico y empírico. Define a la epistemología en dos momentos: uno, como “el estudio de la constitución de los conocimientos validos” y el otro como “el estudio del paso de los estado de mínimo conocimiento a los estados de conocimiento más riguroso.”

Luego entonces el estudiante durante su formación profesional utilizará los paradigmas en conjunto con el conocimiento adquirido en las aulas, partiendo de la realidad, tratando de superar los errores encontrados y entonces la epistemología logra su cometido: vigila el avance en el conocimiento científico. Fuente: <http://designificados.com/epistemologia/>

Se puede decir que el alumno formará su propio conocimiento como lo muestra la siguiente figura:

Figura 1. Epistemología



Enfoque Centrado en Competencias

Cuando se habla de lo teórico y empírico surge el enfoque centrado en competencias. Una competencia permite identificar, seleccionar, coordinar y movilizar de manera articulada e interrelacionada un conjunto de saberes diversos.

La perspectiva sociocultural de las competencias defiende el pensamiento de competencia como precepto abierto, esto es, integrar los saberes cuando el estudiante se tiene que enfrentar a un problema y así descubrir la capacidad de resolver situaciones complicadas. Haciendo uso de sus conocimientos, habilidades y aptitudes en los distintitos escenarios proponiendo alternativas de solución por medio de la toma de decisiones.

“El nuevo modelo educativo a desarrollar, requiere ser organizado e implementado con base en el concepto de Competencias, entendiéndolo como la combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y

a la inclusión de la disposición para aprender además del saber cómo, posibilitándose que el educando pueda generar un capital cultural o desarrollo personal, un capital social que incluye la participación ciudadana, y un capital humano o capacidad para ser productivo” (Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, 2004).

Luego entonces se deben considerar los conceptos anteriormente mencionados, para identificar el impacto de los saberes axiológicos en los estudiantes, es decir, hasta que punto el alumno utiliza estos saberes y los pone en práctica, buscando el beneficio propio y ponerlos a disposición de la sociedad como futuro profesionista.

Este el proceso enseñanza/aprendizaje, trabaja el binomio docente/alumno, pero en esta ocasión únicamente se enfocara la atención en el proceso de aprendizaje del estudiante, es decir como aprende o como utiliza los saberes axiológicos.

Es importante identificar como realiza sus actividades académicas dentro y fuera del aula o simplemente no lo sabe que los está utilizando.

Es muy difícil establecer cuantos saberes axiológicos existen, tan solo por citar algunos, se mencionan de manera aleatoria 10 valores relevantes como se verá en la figura siguiente:

Figura 2. Valores relevantes

Valor	Concepto
Responsabilidad	Palabra latina “responsum” que consiste en la relación de un sujeto con sus obligaciones y con la capacidad de planificar y dirigir sus esfuerzos analizando sus consecuencias
Respeto	Proviene del latín “respectus” y significa atención o consideración
Empatía	Deriva del término griego “empátheia”, se refiere a la habilidad cognitiva de una persona para comprender el universo emocional de otra
Tolerancia	Del latín “tolerare” soportar y hace referencia al nivel de aprobación frente a aquello que es contrario a la moral o resulta distinto a los valores.
Constancia	Del latín “constantia”, es la firmeza y perseverancia en las resoluciones. Se trata de una actitud del ánimo respecto a un propósito.
Creatividad	Del verbo latín “creare” es la facultad que el individuo tiene para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional.
Honestidad	Del latín “honestitas” es un valor o cualidad propio del ser humano que tiene una estrecha relación con los principios de verdad, justicia y con la integridad moral.
Autonomía	Del latín “auto” significa “uno mismo” y “nomos” norma, es la capacidad que tiene una persona o entidad de establecer sus propias normas y regirse por ellas en la toma decisiones
Curiosidad	Del latín “curiositas” es la intención de descubrir algo que uno no conoce.
Disciplina	es la coordinación de actitudes, con las cuales se instruye para desarrollar habilidades más rápido, o para seguir un determinado código de conducta u “orden”

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, no son todos saberes axiológicos pero lo más importante es, que el estudiante note la importancia de estos y el impacto que tienen en su formación profesional, es decir: conocer su concepto y aplicarlo.

Conclusión

Definitivamente es importante resaltar el impacto que tienen los saberes axiológicos en la formación profesional del estudiante por medio de la transversalidad de los saberes Teóricos y Heurísticos.

Con lo anterior el estudiante podrá hacer frente a las dificultades o problemas que se le presenten en su preparación y desde luego esto le servirá para aplicarlo en la vida real, en la toma de decisiones para poder ofrecer un servicio a la sociedad que lo requiere. Queda mucho por estudiar en este tema, pero al menos ya se está iniciando los trabajos sobre el mismo.

Referencias

- Comisión Europea. Dirección General de Educación y Cultura. (2004). Hacia un enfoque de la educación en competencias. Un marco de referencia europeo. Recuperado el 10 de Febrero de 2011 de www.educastur.princast.es/info/calidad/.../comision_europea.pdf
- Piaget, Jean. "La epistemología y sus variedades". En *Logique et connaissance scientifique*, Ed. Gallimard, Paris, 1969, pp. 18-19