

**Titulo: La RSC y los mapas estratégicos como procesos de formación de competencias e intervención en las realidades locales.**

**Mesa de trabajo:** Formación de administradores

**Autora:** Patricia Carolina Barreto Bernal.<sup>1</sup> mail: [patricia.barreto@uptc.edu.co](mailto:patricia.barreto@uptc.edu.co)

## **1. Introducción.**

La exigencia acerca de la formación de competencias en los administradores para un mundo globalizado, contrasta con la exigencia que se hace de formar un administrador crítico, cercano a sus realidades locales y capaz de reconocerse así mismo como un actor social y no sólo como un sujeto económico.

Entre la complejidad de elementos que se tejen alrededor de la administración de los negocios, quizá las habilidades gerenciales, que han existido siempre tácitamente en las prácticas administrativas, constituyen el capital intangible medular para garantizar el crecimiento sostenido de las organizaciones, más aun en la veloz dinámica de cambios en el entorno que siempre está envolviendo la vida de las empresas y de la sociedad en general.

Las habilidades gerenciales por tanto, no pueden ser improvisadas a partir de recetas infalibles o de guías para el éxito, al contrario las habilidades gerenciales como cualquier habilidad humana, han de ser cultivadas en el tiempo con cada experiencia gerencial vivida de modo que permitan potencializar el desarrollo de competencias reales en el futuro egresado y resultados tangibles que le permitan su relacionamiento con el entorno desde los procesos de formación en la universidad.

Tales escenarios de aprendizaje sólo pueden ser diseñado por los docentes que disponen desde una propuesta de contenidos y metodologías las experiencias por medio de las cuales el estudiante no sólo memorice sino que en verdad aprenda e incorpore en sus habilidades profesionales la Responsabilidad Social y a la vez valore e identifique los elementos de la gestión que es capaz de desarrollar trazándose objetivos a su alcance y los registre de modo que sea el mismo quien pueda evaluar su capacidad de gestión en su medio social inmediato.

---

<sup>1</sup> Docente Asociada de la Escuela Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja. Grupo de investigación PODER. Candidata a Doctor en Administración, Universidad EAFIT.

La intención de la ponencia es presentar la experiencia sistemática de didácticas que se han diseñado con la finalidad de evaluar competencias integrales de los estudiantes de administración en los cursos de gestión y dirección que pretenden vincular los elementos teóricos con experiencias reales de los estudiantes que les exigen un relacionamiento directo con el entorno y los someten a situaciones problemáticas inesperadas las cuales deben resolver dentro del alcance de la asignatura.

Como resultado de las experiencias docentes, surge una propuesta que se enmarca en la filosofía de un aprendizaje significativo, la cual constituye una visión distinta de la relación entre el conocimiento y el estudiante:

La ponencia no pretende plantear un modelo pedagógico particular para la administración, sino compartir las experiencias que se han venido diseñando, sistematizando y evaluando en el programa de administración de empresas, como mecanismo de la formación de competencias y que ha favorecido además el relacionamiento del programa con el entorno y la intervención en comunidades vulnerables locales.

Se han utilizado los temas de Habilidades Gerenciales, Dirección, Gestión, Responsabilidad Social y Mapas Estratégicos, Emprendimiento e Innovación, como las plataformas conceptuales que sirven de fundamento para diseñar los espacios metodológicos y didácticos para poner a los estudiantes en acción potencializando sus habilidades y capacidades frente al entorno como escenario real de aprendizaje. Se presentaran la documentación y los resultados de tres años de metodologías que se han sistematizado y documentado desde su diseño hasta su evaluación.

## **2. Los referentes conceptuales:**

Las referencias conceptuales que ilustran el desarrollo del presente trabajo se soporta en tres conceptos pilares, el primero se refiere al concepto de competencias entendido como un proceso de formación complejo que ha de ser contextualizado en el marco de las escuelas de administración de empresas; el segundo es el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que subyace en el marco de las competencias de pensamiento crítico y reflexivo que se espera alcancen los futuros administradores como sujetos sociales y el tercero es el concepto de cuadro de comando integral o Balanced Score Card (BSC) que permite aterrizar en un conjunto de objetivos e indicadores el trabajo de gestión de los estudiantes que sirve como instrumento de medición del trabajo y desempeño de los estudiantes a partir de una experiencia real de intervención social.

Diseñado y elaborado por Patricia Carolina Barreto Bernal Ph.D.(C) Docente escuela de Administración de Empresas UPTC

[Escriba texto]

## 2.1. Las competencias y el enfoque del aprendizaje significativo

“Se habla de un aprendizaje significativo, cuando los nuevos conocimientos se vinculan de una manera clara y estable con los conocimientos previos, de los cuales disponía el individuo. En este tipo de aprendizaje, las ideas se relacionan con lo que el alumno ya sabe, los nuevos conocimientos se vinculan de manera estrecha y estable con los anteriores.” (Zubiria,1994,122)

En cuanto a las Implicaciones pedagógicas, según Julian de Zubiría (1994, 131), la incidencia de la teoría del aprendizaje significativo, puede verse principalmente en la planeación de la enseñanza propiamente dicha, ya que sus reflexiones han estado concentradas en ella, dejando prácticamente de lado lo concerniente a la elaboración curricular; más bien, su peso está concentrado en el problema metodológico.

Por otra parte es ineludible acudir a algunos elementos mínimos que permitan establecer el concepto de competencias en la formación que subyacen en este trabajo de sistematización del conocimiento desde la experiencia en el ejercicio docente desarrollado en la formación de administradores

Las competencias son “ acciones que expresan el desempeño del hombre en su interacción con contextos socio culturales y disciplinares específicos. La competencia se entiende en términos del dominio del lenguaje que circula y articula un contexto. Las competencias no pretenden ser estructuras anteriores a la experiencia sino que son construcciones teóricas que pueden servir para discriminar formas de hacer contextualizadas, útiles para la vida en sociedad y, en particular, para el desenvolvimiento en el espacio de la academia”. (Pardo, 2014)

De acuerdo con UNESCO, los aprendizajes relevantes deben desarrollar competencias relacionadas con el conocer, ser, hacer y vivir juntos. Aquí es donde aparece el concepto de competencia en esta perspectiva, la cuál puede ser asumida como “aquellas habilidades vinculadas con el desempeño autónomo, el conocimiento aplicado y aplicable, el conocimiento en acción, y el conocimiento resultante del saber hacer y saber explicar lo que se hace” (Cecilia Braslavsky citada en UNESCO, 2000).

La pertinencia de la educación “nos remite a la necesidad de que ésta sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, su libertad y su propia identidad. La pertinencia, en coherencia con un enfoque de derechos, significa que el centro de la educación es el estudiante, por lo que es ineludible considerar su propia

Diseñado y elaborado por Patricia Carolina Barreto Bernal Ph.D.(C) Docente escuela de Administración de Empresas UPTC

[Escriba texto]

idiosincrasia en los procesos de enseñanza y aprendizaje” (UNESCO, 2000, citado en Cendales, 2014)).

## **2.2. Las referencias sobre RSE**

La Teoría sobre Responsabilidad Social Empresarial tiene en sus fundamentación bases Filosóficas, Éticas y Pragmáticas, que anclan su origen en los Estados Unidos hacia 1960.

El cambio de una relación paternalista entre la empresa y la sociedad a una relación de mercado donde el interés de las empresa privada y lucrativa se centra únicamente en la generación de beneficios, tal como manifestó Milton Friedman en 1970, en el New York Times Magazine: “La responsabilidad social empresarial es maximizar las ganancias”, lo que generó un debate ético sobre el rol de las empresas en la sociedad. Dicho debate tuvo sus raíces en la larga tradición de investigadores sobre la sociedad estadounidense, que siempre ha cuestionado la naturaleza de la relación ideal entre el individuo y las instituciones (Pasquero,2005, p.2)

La Guerra de la Independencia se libró en torno a la afirmación del individuo contra el Estado y la Constitución de Estados Unidos ha consagrado este concepto durante varios siglos. Entonces, dadas las características constantes del capitalismo estadounidense, sesgado siempre hacia la gran empresa, el mercado y las soluciones privadas, antes que a las pymes, la burocracia y el Estado, muy pronto se generaron excesos del liberalismo económico que obligaron a plantear la cuestión de cómo conciliar los intereses públicos y privados. (Pasquero,2005, p.2)

Según los tres pilares de la fundamentación teórica de la RSE se generan desde la filosofía por el modelo adoptado en Estados Unidos que defiende el Voluntarismo del liberalismo económico, y que prefiere modificar las formas de gestión de las empresas en relación al poder que ejercen en la sociedad.

Los abusos de las empresas y su poder de control económico dieron lugar a reacciones del Estado con leyes antimonopolio, adicionalmente, la primera serie de críticas al poder sobredimensionado de las empresas fueron las de los académicos, y serían la base para el movimiento crítico conocido como la escuela institucionalista.

Paralelamente, la denuncia bien documentada de las malas acciones de las grandes empresas, dio lugar a una larga tradición de activismo social sobre derechos de los consumidores, los derechos de los trabajadores, los derechos de los pequeños accionistas, ambientales y de derechos civiles, etc, que ejercen presión sobre muchas empresas para cambiar procesos y conductas. (Pasquero,2005, p.6)

El fundamento ético de la RSE según la visión norteamericana se basa en los principios de la ética protestante, reflejados en la ética del trabajo descrita en detalle por Max Weber quien plantea un esfuerzo honesto y permanente como una norma social indispensable. Este marco ético se basa en una dimensión religiosa (Epstein, 2002), así como en un cierto idealismo. Para la sociedad estadounidense, una empresa cumple con su papel en la sociedad, siempre y cuando se mantenga fiel a este ideal, que está profundamente arraigada en la lealtad a los actores en la sociedad a las que debe su éxito - siempre y cuando ese no es el Estado. Sus productos deben ser de alta calidad, a sus empleados una remuneración justa, de sus proveedores tratados con respeto, y sus métodos compatibles con las que el público considera legítimo. (Pasquero,2005, p.7)

Después de 1960, el capitalismo norteamericano, más eficaz que nunca en el período de la posguerra, había estado haciendo un daño incontrolado al desarrollo socio-económico de USA, Las prácticas que hasta entonces habían sido tolerados en nombre del progreso económico se habían redefinido como los abusos del capitalismo, el resultado fue una ola tras otra de regulaciones gubernamentales, y las empresas se vieron obligadas a cambiar su comportamiento para proteger a los consumidores, el medio ambiente, la salud de los empleados, y los derechos de las minorías. (Pasquero,2005, p.7)

Desde entonces el debate de Responsabilidad Social de las empresas se convirtió en un debate público más que académico y las empresas

que actuaban en nombre de un "interés propio bien entendido", y la prosperidad del futuro, tuvieron que reaccionar sobre que también a ellos corresponde a "hacer su parte" en la eliminación de daños que afectan a toda la comunidad y cambiar sus acciones para obtener la legitimidad entre la sociedad y sus consumidores.

Posteriormente, diversos autores han construido el mapeo de los orígenes y evolución de los conceptos de Responsabilidad social empresarial, mostrando que desde su origen en la década de los años 1960s hasta hoy el concepto ha sido transformado, complementado y actualizado de acuerdo a las necesidades y prioridades que el entorno ha venido otorgando al tema de la Responsabilidad que se le exige a las empresas con su compromiso de tomar acciones para garantizar

la sostenibilidad ambiental a futuro y contribuir al mejoramiento de las condiciones de calidad y dignidad de vida de la sociedad.

Los estados del arte acerca de la definición de la RSE se encuentran ilustrados de manera muy didáctica en autores como: Garriga, Raufflet, Donna J. Wood y Matten y Moon, quienes hacen todo un análisis conceptual comparativo para la responsabilidad social corporativa.

De todos estos estados del arte, se destaca el aporte que diferentes autores hacen por sintetizar un concepto integrador de la RSE y la recurrencia en presentar el concepto en diferentes niveles de profundidad y realización, es decir que no es un concepto homogéneo, único y definitivo, sino que depende de la perspectiva de los actores interesados en su definición y de los escenarios desde los que se analice.

Se presentan a continuación a manera de resumen los principales conceptos encontrados a través de los autores que han hecho el mapeo del territorio de la RSE, aclarando que se seleccionaron solo aquellos conceptos que contemplaban en su definición sobre la RSE la dimensión institucional, por la pertinencia y relación con el marco teórico que aquí se sigue.

En primer lugar, Donna J. Wood (1991 pp.670 - 673), en su artículo sobre “El desempeño social corporativo revisitado” identifica tres niveles de responsabilidad social;

**“Nivel institucional:** Legitimidad la sociedad otorga legitimidad y poder a las empresas ¿Qué pasa con las sanciones para quienes violan las reglas ambientales o las normas mínimas de exigencia de RSE?

**Nivel organizacional:** Responsabilidad pública, las organizaciones son responsables de los resultados relacionados con sus áreas de participación con la sociedad primarios y secundarias.

**Nivel individual:** Facultades discrecionales de la Gestión, los directivos representan agentes morales dentro de la organización.”

Según Donna Wood, Las políticas oficiales no reflejan los comportamientos no formales. La idea básica de la responsabilidad social de las empresas, es que las empresas y la sociedad se entretengan en el mismo lugar como entidades distintas, por lo tanto la sociedad tiene ciertas expectativas de resultados y un comportamiento empresarial adecuado.

Garriga y Melé (2004), haciendo una cartografía del territorio y sobretodo en una visión integradora, plantea cómo se centran los fenómenos de interacción entre la sociedad y la empresa, agrupa las diferentes nociones y definiciones de RSE en cuatro categorías:

- a. Económica instrumental: entienden la RSE como un simple medio para el logro de los beneficios empresariales.
- b. Teorías políticas: relación con la sociedad y participación de la empresa en el terreno político.
- c. Integración: en el que las empresas deben integrar las demandas sociales dado que las empresas dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento.
- d. Integración entre las empresas y la sociedad: es mediada por valores éticos.

Por otra parte, Archie Carroll (1999), plantea los comportamientos en materia de responsabilidad social corporativa en una pirámide de 4 dimensiones de la obediencia de la empresa: económica, legal ética y filantrópica discrecional, pero no las interpreta como un camino de institucionalización para la RSE sino como 4 dimensiones desde donde se puede originar la intencionalidad que orienta las acciones de RSE de las organizaciones.

Adicionalmente, Keith Davis (1960) expuso su definición de la responsabilidad social en un artículo argumentando que se refiere a "las decisiones empresariales de los hombres y las medidas adoptadas por razones provenientes por lo menos parcialmente del exterior de la empresa obedeciendo a intereses económicos o técnicos" (Davis, 1960, p. 70)

"El principio de la responsabilidad social surge de la preocupación por las consecuencias éticas de sus actos ya que podrían afectar a los intereses de los demás"). Nos indica la responsabilidad social consigue un más allá de la aplicación limitada de persona a persona contactos: "La responsabilidad social se mueve un gran paso haciendo hincapié en las acciones institucionales y sus efectos en todo el sistema social. La responsabilidad social, por lo tanto, amplía la vista de una persona para el sistema social total "(Davis, 1967, 46).

Johnson relaciona la RSE con la multiplicidad de intereses a la que debe responder una organización, Aporta a las definiciones que le precedieron, el asunto del cumplimiento de las obligaciones legales y el concepto de buen vecino

Diseñado y elaborado por Patricia Carolina Barreto Bernal Ph.D.(C) Docente escuela de Administración de Empresas UPTC

[Escriba texto]

que implica que las empresas participen en la solución de problemas estructurales de la sociedad inmediata en la que se desempeñan.(citado en Garriga y Mele, 2004)

Dados los anteriores conceptos, se sintetiza, que para el trabajo de investigación se va a considerar el concepto de RSE como la respuesta que las organizaciones empresariales ofrecen en términos de la gestión y sus acciones empresariales específicas para dar cuenta del compromiso con la sostenibilidad a futuro de los recursos y dinámicas sociales que ellos afectan.

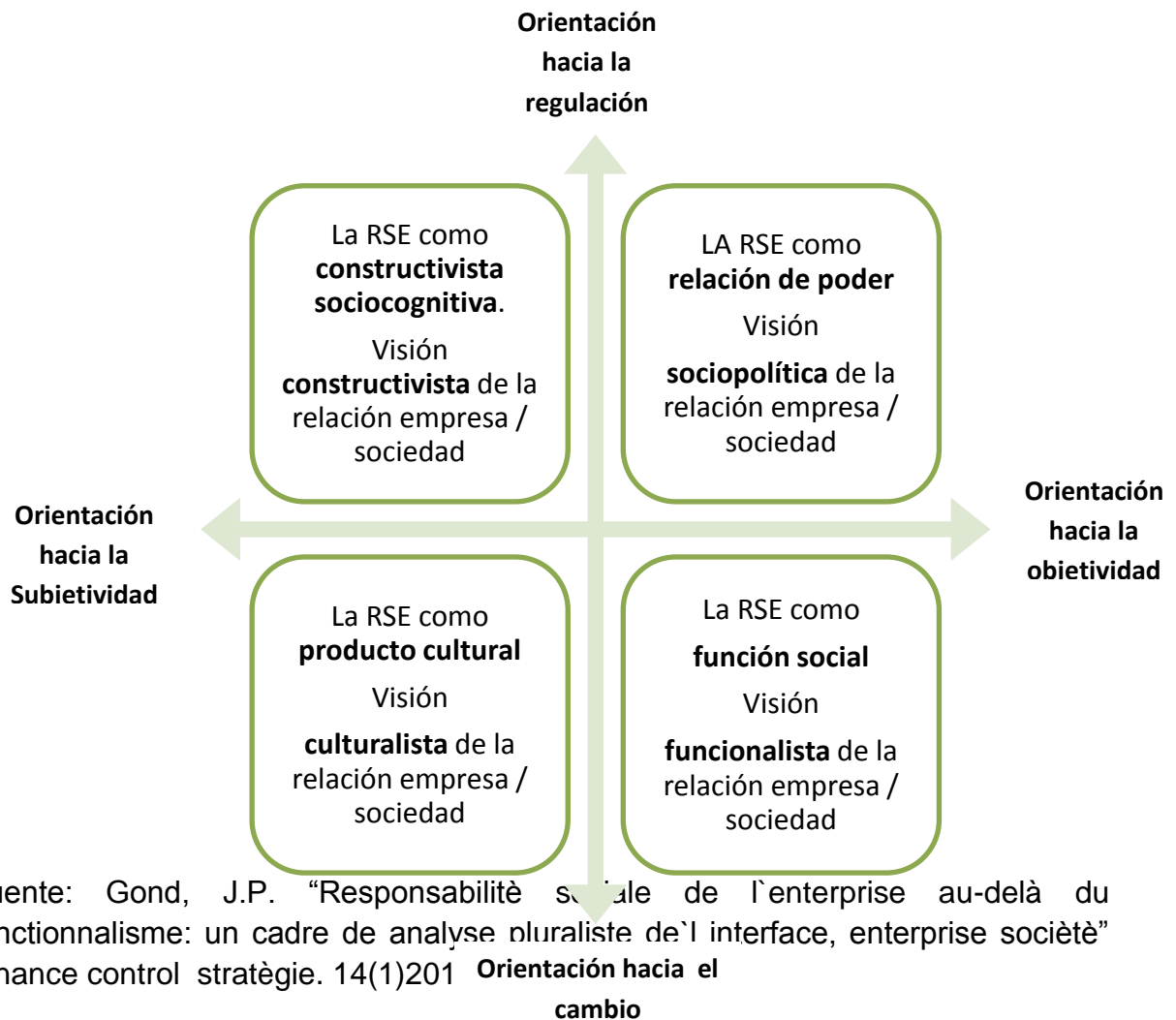
La importancia de impartir los conceptos de RSE en las escuelas de administración, más que el acceso al concepto mismo se centra en generar una actitud distinta del futuro administrador frente a su papel como actor social que está inmerso en las realidades de su contexto y por tanto ha de tener una mayor trascendencia en sus actitudes, valores y reflexiones como profesional y como ciudadano, para ello es necesario ver las diferentes dimensiones del comportamiento y de los niveles de comprensión en las que el concepto puede ser asimilado en el marco de los microcurrículos de las escuelas de administración. .

El gráfico representa la relación empresa sociedad / Sociedad y los enfoques de la RSE para ofrecer un cuadro de análisis pluralista que pone el debate teórico en una visión novedosa y acorde a las tendencias actuales de pensamiento sobre al sociedad.

Al respecto es útil la adaptación que presenta Jean Pascal Gond (2011) de la matriz de Burrell y Morgan (1979), sobre los cuatro grandes paradigmas que estructuran las Ciencias Sociales sobre los que emergen la diversidad de enfoques de las teorías de las Organizaciones. La adaptación que hace Gond (2011) pretende mostrar un cuadro de análisis pluralista desde donde emergen los distintos enfoques de la RSE.



Gráfico: Visión pluralista de la relación empresa sociedad.



Fuente: Gond, J.P. "Responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre de analyse pluraliste de l'interface, entreprise société" Finance control stratégie. 14(1)201

Actualmente, el debate sobre el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial se propone hacia un énfasis pluralista que busque la reciprocidad y colaboración entre los actores y que se analice desde diferentes discursos, visiones y perspectivas institucionales, sociales, políticas y ambientales, de manera incluyente e interdisciplinaria, rechazando los análisis excluyentes y discriminatorios. Esta visión pluralista de la RSE está anclada en el discurso postmoderno sociológico y político sobre las relaciones entre las comunidades.

### **2.3. El concepto de Balanced Score Card como medio de aprendizaje**

Los conceptos sobre Balanced Score Card son aplicados comúnmente en el marco de la gestión Administrativa como un mecanismo de planeación, control y evaluación de las actividades gerenciales. La base de su implementación se encuentra sustentada en los registros y los sistemas de información gerencial que vinculan la operacionalización de las actividades cotidianas en toda la organización con los propósitos de mediano y largo plazo de los directivos.

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard o tablero de comando o integral, como un sistema de información gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.

Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras históricas, con factores no financieros, diseñados para visualizar los impactos en los diferentes frentes de negocio de las corporaciones o para medir la eficiencia en la generación de valor de las empresas según los objetivos que se han planteado explícitamente a través de medidas de resultados vinculadas en relaciones causa efecto en todas las áreas de la empresa.

Los autores muestran cómo usar medidas en cuatro categorías o perspectivas llamadas: financiera, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, para alinear las iniciativas individuales, organizacionales e inter áreas funcionales o departamentos, con el fin de identificar cadenas de procesos y actividades focalizadas intencionalmente a cumplir los objetivos de los accionistas y clientes.

Aunque es un modelo exigente para las empresas pequeñas y medianas en el contexto Latinoamérica, es útil para mostrar a los estudiantes como organizar la información para evaluar su trabajo y los resultados de la gestión administrativa en términos de la ejecución de sus planes y de su plataforma estratégica, conjuntos de decisiones y actividades que en muchas ocasiones de forma ingrata ocupan un alto porcentaje del tiempo de los administradores pero que no se valoran y evalúan objetivamente porque se diluyen intangiblemente en la gestión cotidiana del directivo.

En este sentido, ante la imposibilidad de contar con un sistema de datos real de una empresa creada que permita vincular la gestión con los resultados, se han diseñado diferentes software que incluyen datos hipotéticos de un sistema de información que permite a los estudiantes diseñar los mapas estratégicos y de indicadores según las condiciones empresariales simuladas. Pese a esto no deja de ser una realidad abstracta e irreal a la cual muchas veces los estudiantes no dimensionan su utilidad en el campo de la práctica pues difícilmente las empresas

Diseñado y elaborado por Patricia Carolina Barreto Bernal Ph.D.(C) Docente escuela de Administración de Empresas UPTC

[Escriba texto]

reales poseen organizada y sistematizadamente la información que requiere un sistema como el BSC.

Ante esta dificultad para poder evaluar la competencia del estudiante para diseñar y utilizar realmente un mapa estratégico de indicadores como el BSC, se ha llevado la lógica del BSC para que sea aplicada por los estudiantes como una herramienta que les permite medir y controlar la ejecución de sus gestiones en el proyecto de intervención de la organización real en la cual se han propuesto contribuir, diseñando sus propias metas e indicadores que les permitan evaluar los resultados de su gestión al final del proyecto. De esta manera el uso del BSC se convierte en una aplicación práctica y trasciende el mecanismo de la transmisión para convertirse en una experiencia significativa real para los estudiantes de Gestión.

Como señalan Kaplan y Norton (1996, p. 75): “[...] el BSC resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo”. Aunque en realidad, la necesidad de medidas del rendimiento no financieras y su vinculación a las estrategias se había puesto de manifiesto con anterioridad (Rappaport 1982, Eccles y Pyburn 1992). La principal ventaja del BSC frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores (Kaplan y Norton 1996).

Con este enfoque se pretende cumplir con un doble requerimiento: (1) por una parte, ofrecer información relevante y oportuna para agilizar el proceso de toma de decisiones, (2) por otra, comunicar los objetivos estratégicos de la dirección, traduciéndolos y haciéndolos comprensibles por los diferentes responsables implicados en la marcha de la empresa.

### **3. El proceso de sistematización de la experiencia docente**

El diseño de la estrategia didáctica comienza con la preocupación docente por buscar formas alternativas de evaluación que pongan al estudiante en un escenario de acción en el que pueda poner en práctica el uso de los conceptos adquiridos y a la vez potencializar sus competencias profesionales en una situación real fuera del aula que lo ponga en un contexto social en el que mida su capacidad de gestión utilizando los pilares de la gestión a saber: movilización de conocimientos, recursos, tiempo y resultados.

Es responsabilidad del profesor identificar previamente los posibles escenarios de intervención que puedan despertar un interés real de cooperación en el estudiante

y que además atiendan poblaciones vulnerables en los que con pequeñas acciones se contribuya a mejorar en alguna medida el bienestar.

Posteriormente se orienta a los estudiantes sobre los conceptos de RSE y BSC y la intencionalidad de evaluar las competencias respecto a la apropiación de dichas temáticas a partir de un proyecto real de intervención en una organización en la cual, se acuerda un micro proyecto acorde a los objetivos estratégicos reales de dicha organización considerando los siguientes parámetros:

- a. La organización es una organización real del entorno real a la cual hay posibilidades de acceso.
- b. Se debe hacer una primera visita de presentación de los estudiantes para solicitar la autorización de realización del ejercicio de gestión.
- c. El objetivo que el grupo de estudiantes realizará será establecido con total libertad por ellos mismos considerando que sea posible obtener resultados concretos y evidencias de los mismos en un tiempo mínimo de 1 un mes dentro del periodo académico en desarrollo.
- d. Los estudiantes no deben poner recursos propios para desarrollar la actividad excepto su tiempo y conocimiento, los recursos financieros o en especie requeridos deben ser gestionados y obtenidos como parte de su trabajo e iniciativa y resultado de su capacidad de gestión para obtenerlos.
- e. Los recursos obtenidos de la gestión tendrán como único destino final cumplir con el aporte a la organización intervenida para cumplir con el objetivo trazado por los estudiantes, por lo cual se debe registrar todo recurso que se obtiene y se deben hacer las actas de entrega firmadas por la institución o personas beneficiadas, demostrando la concordancia entre ingresos y egresos.
- f. Toda comunicación que circule con el fin de obtener los objetivos planteados ha de identificar que son estudiantes de la Escuela de administración actuando en desarrollo de un proceso de gestión académica dentro de la asignatura e identificar al profesor responsable.

Bajo esas consideraciones, los estudiantes prosiguen a elegir su organización dentro del abanico de posibilidades planteadas por el profesor, con la flexibilidad de proponer nuevas opciones y siguiendo las exigencias de información y documentación indicadas en los protocolos I y II que han sido diseñados inéditamente por la autora, los cuales se muestran a continuación:

**Protocolo I** para evaluación por competencias y trabajo de relacionamiento con el Entorno en la asignatura de Gestión Empresarial  
Escuela de Administración de Empresas UPTC- Tunja - Colombia

**PARTE I: PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN REAL DEL ENTORNO**

Temas aplicados	Responsabilidad social Empresarial
	Indicadores de Gestión.

1. Descripción de la organización y su plataforma estratégica (Máximo una pagina)

Razón social de la organización	
Nombre del contacto	
Teléfono o mail de contacto	
Dirección	
Objeto social: describir la actividad que realiza y algunos antecedentes año de constitución, tamaño etc.	
Misión	
Visión	
Tipo de población que atiende, comunidad beneficiaria o tipo de clientes, según corresponda	
Objetivos estratégicos de la organización	

2. Establecimiento de objetivos del grupo:

<p>Diagnóstico de necesidades de la organización:</p> <p>(Se hace un listado de necesidades de la organización mínimo 3 máximo 5. En este apartado se hace contacto con la organización y se dialoga sobre sus necesidades y requerimientos para mejorar su desempeño o atención a usuarios, beneficiarios o clientes relacionados con sus propósitos misionales, pueden ser requerimientos de cualquier área de gestión interna)</p>	<p>LISTADO DE NECESIDADES O REQUERIMIENTOS D ELA ORGANIZACIÓN</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
<p>Delimitación del área o proceso de gestión en el cual se piensa intervenir:</p> <p>(Se priorizan dichas necesidades y se analiza en cuales se pueden hacer pequeños aportes, reales de acuerdo a los limites, de recursos y tipo del equipo de estudiantes, tener en cuenta que dentro del tiempo de máximo 4 a 5 semanas deben ejecutar, entregar resultados y evaluar)</p>	<p>Área o proceso de gestión en la que se va a hacer el aporte o intervención de los estudiantes de administración:</p>
<p>Objetivo de la organización elegido para intervención (Tal como está en la organización)</p>	
<p>Objetivo planteado del grupo para ejecutar en el periodo académico. (Debe tener atributo, unidad de medida, umbral o meta y tiempo y debe ser ejecutable y evaluable dentro del segundo 50%)</p>	
<p>Estrategias planteadas para desarrollar el objetivo del grupo</p>	<p>E1:</p> <p>E2:</p>

**Protocolo I** para evaluación por competencias y trabajo de relacionamiento con el entorno en la asignatura de Gestión Empresarial

Escuela de Administración de Empresas UPTC- Tunja - Colombia

3. Plan de trabajo del grupo para la ejecución del ejercicio de gestión:

<b>Objetivo de la organización:</b>							
<b>Objetivo del grupo de trabajo de la EAE.</b>							
<b>Estrategia 1:</b>							
<b>Actividades</b>	Meta	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador de control	Evidencias	Resultado esperado
<b>A1</b>							
<b>B1</b>							
<b>C1</b>							

<b>Objetivo de la organización:</b>							
<b>Objetivo del grupo de trabajo de la EAE.</b>							
<b>Estrategia 2:</b>							
<b>Actividades</b>	Meta	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador de control	Evidencias	Resultado esperado
<b>A2</b>							
<b>B2</b>							
<b>C2</b>							

**Protocolo II** para evaluación por competencias y trabajo de relacionamiento con el entorno en la asignatura de Gestión Empresarial

Escuela de Administración de Empresas UPTC- Tunja - Colombia

1. Diligenciar el cuadro estratégico de seguimiento a las actividades de intervención en las organizaciones regionales

Objetivo						
<b>Estrategia A o 1</b>						
	<b>Meta</b>	<b>Indicador de medición del cumplimiento de la actividad</b>	<b>Línea base</b>	<b>Rango</b>	<b>Resultado obtenido</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Actividad A.</b>						
<b>Actividad B.</b>						
<b>Estrategia B o 2</b>						
	<b>Meta</b>	<b>Indicador de medición del cumplimiento de la actividad</b>	<b>Línea base</b>	<b>Rango</b>	<b>Resultado obtenido</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Actividad A.</b>						
<b>Actividad B.</b>						



2. Elaborar el mapa estratégico siguiendo la lógica del Balanced Score Card
3. Hacer la relación de evidencias del proceso, tanto de gestiones administrativas como financieras.
4. Adjuntar las fotografías y actas que evidencien la entrega de recursos y resultados en las respectivas organizaciones.
5. en una página plantear la percepción del grupo sobre la actividad, en relación con:
  - a. Pertinencia para el programa de administración de empresas
  - b. Pertinencia para las organizaciones elegidas
  - c. Pertinencia con las temáticas evaluadas de BSC y RSC
  - c. Pertinencia para los estudiantes de noveno y décimo semestre en su formación como administradores de Empresas
6. En una página plantear propuestas de mejoramiento de la actividad y del programa

Entregar todo el trabajo integrando protocolos I y II por escrito y en CD debidamente marcado con el grupo y el nombre de la organización

#### 4. Resultados:

Como resultado de los ejercicios desempeñados en el desarrollo de dos semestres consecutivos de aplicación se han obtenido 12 organizaciones beneficiadas de las gestiones emprendidas por los estudiantes. Número que se incrementa en 8 organizaciones adicionales considerando que la actividad se ha institucionalizado como parte del micro currículo de la asignatura y que por tanto el docente de la jornada nocturna ha involucrado nuevas organizaciones en el resultado total. A continuación se presentan los resúmenes de las organizaciones, tipos de población y logros obtenidos por los estudiantes bajo tutoría de la autora en su ejercicio docente, con miras a generar espacios de evaluación por competencias.

#### Cuadro de organizaciones beneficiadas por la Gestión de los estudiantes de Escuela de Administración de Empresas 2013

Organización	Tipo de población	N° de beneficiados	Resultado
Fundación Tytzy	Niños y jóvenes de estratos 0 y 1 entre 0 y 14 años	300 niños	300 Juguetes donados
Fundación Grupo Colombo Suizo de Pedagogía especial	Niños y niñas adolescentes mayores de 18 años con discapacidad mental cognitiva y sus familias	60 niños	Dotación Tecnológica e implementación de actividades basadas en temas ambientales
Secretaría de Protección Social de la Alcaldía de Tunja	Programa de protección y atención al adulto mayor. Mayores de 70 años con puntajes menores de 30 puntos en el Sisben	15 mercados	Donación de 15 mercados por un valor de 20.000 cada uno
Unidad de Pediatría del Hospital San Rafael de Tunja		70 niños y la unidad de pediatría	Fondos recogidos por valor de #350.000 para compra de pañales, juguetes, canastas una colchoneta hipoalergenica, 100 prendas de vestir y 70 juguetes
Hogar Madre Elisa	Mujeres jóvenes marginadas niñas menores de edad con problemas de desenvolvimiento social entre 7 y 19 años con nivel socioeconómico bajo.	16 niñas	Talleres de origami y figuras navideñas, talleres de dibujo y teatro, venta de artículos elaborados para la recolección de fondos, presentaciones de

			baile y clausura Grabadora, plancha de cabello, ropa para cada niña
--	--	--	---

Cuadro de organizaciones beneficiadas por la Gestión de los estudiantes de Escuela de Administración de Empresas 2014

Organización	Tipo de población	N° de beneficiados	Resultado
Albergue Infantil de Tunja de las Hermanas Bethlemitas	protección de niños y niñas vulnerables, proporcionándoles apoyo económico, sicológico, y en su formación como personas capaces de integrarse en la sociedad.	En la Actualidad, cuenta con capacidad para atender 22 niñas internas y 14 niños semi internos.	Gestionar la obtención de 22 toallas de baño y 22 chanclas
Fundación Israel un Pacto de Amor – FIUPDA	Atiende población vulnerable del departamento de Boyacá, ofrecemos atención integral a niños, niñas, adolescentes, hombres, mujeres y personas de la tercera edad y les brindamos protección y mecanismos de inclusión social.	Familia de madre soltera, cabeza de hogar con tres hijos.	Gestionar la obtención de \$400.000 para apoyar a una familia del municipio de Ramiriquí-Boyacá en situación de vulnerabilidad y extrema pobreza. # bicicletas para ciclismo de ruta, con casco protector, capacitación en actividad productiva con utensilios de trabajo y dotación de mercado.
Casa Hogar Madre Elisa	se dedica al cuidado de niñas, adolescentes y jóvenes que han tenido vulneración en sus derechos, por lo cual han sido protegidas por el ICBF y acogidas en dicho lugar	Actualmente, está conformada por veinticuatro (24) niñas pertenecientes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y cuatro (4) son particulares.	Gestionar la obtención de 28 tendidos de cama sencilla, destinados para la donación al Hogar Madre Elisa de la ciudad Tunja,
Ancianato “Mi casa” Hermanitas de los pobres Entidad Privada	cuidar personas de la tercera edad que lo necesiten	25 adultos mayores	Gestionar recursos económicos y materiales, mínimo de 150.000 pesos, para satisfacer las necesidades de alimento, aseo y recreación de los adultos de la tercera edad del Ancianato
Fundación Amparo de niños Tunja	Garantizar el restablecimiento de	Niños, niñas, adolescentes y	Mejorar las condiciones lúdicas, de vestido y

Diseñado y elaborado por Patricia Carolina Barreto Bernal Ph.D.(C) Docente escuela de Administración de Empresas UPTC

[Escriba texto]

	derechos de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres gestantes o en período de lactancia con sus derechos amenazados, inobservados o vulnerados.	jóvenes entre seis (6) a quince (15) años y mujeres gestantes o en período de lactancia que se encuentran en situación de vulnerabilidad (maltrato, abuso, abandono, negligencia, huérfanos, etc.), que tengan algún tipo de discapacidad, problemas mentales o dependencia a psicoactivos.	formación de los niños que se encuentran en la Fundación Amparo De Niños De Tunja, recolectando \$2'000.000 en recursos físicos para facilitar sus actividades diarias, en un periodo de 5 semanas. E1: Recolectar 70 juguetes E2: Recolectar 100 prendas de vestir E3: Recolectar 50 libros E4: Recolectar \$80.000 a través de la venta de 200 kg de Material reciclable
<b>La Fundación San Alejandro</b>	Proporcionar asesoría, orientación y apoyo del manejo de la estimulación, a las familias con niños en condición de discapacidad cognitiva de la primera infancia con el fin de evitar la disgregación familiar y aprovechar el momento propicio para el desarrollo de los pre recurrentes básicos primarios para su desarrollo integral y el aprendizaje cognitivo.	25 niños	Gestionar recursos en Material Didáctico para Fundación San Alejandro por un valor de \$200.000
<b>Institución Educativa San Felipe</b>	la formación Básica primaria y secundaria de Bachilleres Técnicos en el municipio de Cucaita – Boyacá.	Población estudiantil de Cucaita y alrededores. 80 niños	“Realizar una capacitación de una hora, a los estudiantes en cuanto al cuidado del medio ambiente “Gestionar la obtención de recursos didácticos para una mejor Los recursos que se entregaran son: 80 plantas, 14 rompecabezas, 2 balones de futbol, 1 galón de pintura (para arreglar las canchas y los juegos del parque)

Como se puede observar los tipos de organizaciones intervenidas varían entre fundaciones, hospitales, instituciones públicas y organizaciones privadas, las cuales tienen en común que atienden poblaciones vulnerables y cuyo desempeño depende en gran medida de las donaciones de recursos de terceros para desempeñar su labor.

Sin embargo más allá de la simple labor de altruismo que pueda verse como resultado final, el ejercicio pedagógico resulta muy útil e importante para dejar un aprendizaje significativo en los estudiantes tanto en la interiorización del concepto de RSE y sus diferentes niveles de desarrollo, como en las capacidades para planear, controlar, medir y evaluar los resultados de su gestión a través del BSC.

Como se evidencia en el protocolo dos, los estudiantes deben hacer un proceso de reflexión permanente para indicar cómo pueden medir y evidenciar el resultado de su trabajo focalizado conscientemente hacia el logro de un objetivo planteado. Así es que no sólo deben aplicar los conceptos del diseño de indicadores sino que deben hacer un ejercicio de abstracción para expresar en palabras técnicas cada actividad, haciendo un análisis racional de los recursos invertidos (tiempo, conocimiento y recursos) frente a la intencionalidad de lograr un resultado concreto en muy poco tiempo, acudiendo a su recursividad y capacidad de gestión para lograrlo, pero además para medirlo y evaluar su resultado objetivamente.

El ejercicio de abstracción les permite conectar la teoría con la práctica pero además permita al docente valorar con más elementos de juicio si se potencializó la competencia trascendiendo de un nivel de acceso a niveles mayores de complejidad como la comprensión, la aplicación o el análisis y valoración.

Esta experiencia docente no pretende modelar didácticas ni dar fórmulas mágicas o determinísticas, mucho menos generalizaciones, al contrario se presenta con la intencionalidad de generar un dialogo entre los colegas que comparten la preocupación por dinamizar las metodologías en la formación de administradores de empresas orientadas hacia un proceso de mayor profundidad y complejidad que la simple repetición de conceptos y que a partir de un enfoque de evaluación por competencias buscan intercambiar formas de evaluación más integrales y trascendentes que los métodos tradicionales. Que mejor espacio que la Red Pilares para iniciar este tipo de espacios de intercambios de experiencias del ejercicio docente en una disciplina tan pragmática y ortodoxa como la administrativa, más aún en escenarios tan complejos y diversos como los de nuestros países suramericanos. Por tanto este no es un ejercicio acabado o concluido sino una provocación para trabajar con nuevos colegas otras experiencias y aprendizajes en una ejercicio tan importante para la sociedad como es la formación de nuevos profesionales y mejores ciudadanos.

Diseñado y elaborado por Patricia Carolina Barreto Bernal Ph.D.(C) Docente escuela de Administración de Empresas UPTC

[Escriba texto]

## **5. Conclusiones**

Es importante reconocer la potencialidad del diseño de los micro currículos como espacio de intervención en el entorno en el que las escuelas de administración tienen un impacto directo, en donde el actor clave del desempeño y el aprendizaje es el estudiante y el micro currículo se convierte en el canalizador de las acciones y propósitos de la comunidad académica, pero en realidad el escenario de aprendizaje es la sociedad y el contexto real.

Adicionalmente se concluye que la importancia del diseño de las dinámicas del aula en ciertas temáticas que se imparten en la administración, por su carácter eminentemente social, son un espacio muy potente para una vinculación más estrecha entre las Escuelas de Administración y su entorno de influencia.

Por otra parte, es un reto para los docentes pensar de manera creativa, seria y exigente en la forma en que los conceptos pueden presentarse de manera más explícita para los estudiantes si se analizan a la luz del contexto real en el que cobran sentido. Si bien es cierto la racionalidad teórica es un paso preliminar para la explicación y la comprensión, también es cierto que es función del docente pensar en las diversas formas en las que el concepto es significativo para el estudiante si lo ve en función de un escenario real y por tanto si aprender el concepto le exige más que memorizarlo, entenderlo, y aplicarlo, pues esa exigencia adicional explora en el estudiante dimensiones nuevas de su aprendizaje y pone en evidencia otras cualidades y competencias que se integran cuando debe actuar en un entorno fuera del aula, con actores sociales diferentes al profesor y fuera de la universidad.

Todas las posibilidades de mejoramiento de la didáctica en la administración que puedan ser exploradas por los docentes sólo pueden ser afianzadas y tener trascendencia para el entorno siempre y cuando los programas promuevan el dialogo académico interdisciplinarios entre los diferentes profesores que conforman un cuerpo docente y si se garantiza la continuidad del proceso en el tiempo para mejorar cada vez con más elementos el ejercicio didáctico de los profesores con miras a perfeccionar el diseño del escenario de aprendizaje del estudiante, de lo contrario, el aislamiento y la discontinuidad apagan cualquier iniciativa y entusiasmo del profesor al encontrar resistencias o soledades que no le permiten validar, retroalimentar o crecer en la interacción con sus colegas o pares.

## **6. Bibliografía.**

- Alvarez de Zayas C. M, Gonzalez Agudelo E.M. 2002 Lecciones de Didactica General. Medellín, Editorial Magisterio. ISBN: 958-20-0675-7

- Bogoya Maldonado D, Solsona Vinet M, Restrepo Forero G, Torrado Pacheco M, Garcia Oliveros G y otros: 2000, Competencias y Proyecto Pedagógico, Universidad Nacional de Colombia. ISBN: 958-8051-82-7
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life. Atheneum Press.
- Carroll, A.B. (1999, septiembre). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & society*. 38 (3). 268-295.
- Carroll, A.B. (1994). Social Issues in Management Research. *Business & Society*. 33 (1) 5-29.
- Cendales Arías, L, A. (2014) Memorias del seminario de Formación por competencias, Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja. - Garriga, E. & Melé, D. (2004), Mapping the territory, *The Journal of Business Ethics*, 53: 51–71.
- Eccles, R.G. y Pyburn, P.J. (1992): “Creating a comprehensive system to measure performance”, *Management Accounting (US)*, oct, pp. 41-44.
- Gond, J.P. (2011). Cuatro perspectivas sobre la RSE. En *Responsabilidad social empresarial*. (pp. 30-41).
- Hoffman J.A. (2001). De la herejía al dogma Una historia institucional del ambientalismo empresarial. *Stanford Business Books*
- Hodgson A M. 209.4 Castells, M. A rejoinder: On power, identities and culture in the network society. *New Political Economy*, 3(3), 1998, p. 473-483.
- Kaplan, R & Norton, D. (1996) Linking Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, Vol 39 N° 1, fall.
- Martinez, R.M & Heredia, A.J. A, (SF) El Balanced Scorecard. Estudio del Proceso de Implantación en una Mediana Empresa. *Observatorio Iberoamericano*, consulta en línea 10 de Julio de 2014 en: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_2/Miguel%20Martinez%20Ramos%20y%20Jos%C3%A9%20Antonio%20Heredia.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_2/Miguel%20Martinez%20Ramos%20y%20Jos%C3%A9%20Antonio%20Heredia.pdf)
- Matten, D. & Moon J. (2008). CSR, explícita e implícita. Un marco conceptual para el análisis comparativo de la responsabilidad social corporativa. *Academy of Management Review*, Vol 33 ( N° 02).
- Mayor Gutierrez R. 2006, La Competencia Directiva Empresarial. *Revista “Del ajedrez a los negocios” (CDE)* Roberto Mayor Gutiérrez (22/02/)
- Mintzberg H, 2005, Directivos no MBA, una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. Editorial Deusto. .ISBN:84-234-2306-9.

- Montañez Duato P, 2003, Inteligencia Política, el poder creador en las organizaciones. Editorial Prentice Hall, Pearson Educación S. A.. ISBN: 84-205- 3732-2.
- Motta Paulo R, 2001, Transformación Organizacional. Ediciones Uniandes, ALFAOMEGA..ISBN: 958-682-268-0
- Pasquero, J. (2005). The responsibility of the firm as a subject of management studies: An historical overview
- Obregón Miguel. La utilidad de trabajar con escenarios, Revista Gestión de Negocios, volumen 2, N° 2 Marzo Abril. Compilador Idea Consulting.
- Pardo Adames C, A. (2014) Seminario de Formación y Evaluación de Competencias, Escuela de Administración de Empresas, Tunja.
- Raufflet, E. (2006). Re-mapping Corporate Environmental Management Paradigms Int. Studies of Mgt & Org., 36 (2). 54-72.
- Revista EAN. Número 54, Gestión por Competencias, Mayo Agosto de 2005. ISSN: 0120-8160
- Rappaport, A. (Ed) (1982): Information for decision making: Readings in cost and managerial accounting, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs (NY)
- Resolución 2767 de 2003. Por la cual se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Administración.
- Resolución 67 del 13 de Diciembre de 2005. por la cual se aprueba la reforma al proyecto académico educativo PAE del programa de Administración de Empresas.
- Sanders T. Irene, 1998, Strategic Thinking and the New Science, Planning in midst of chaos, complexity, and change. ISBN: 0-684-84268-8.
- Starkey, K., Hatchuel, A., Tempest, S. Rethinking the Business School, Journal of Management Studies, 41(8), p. 1521-1531, 2004.
- Solosna M V. 2000. Un punto de vista sobre el concepto de competencia ¿Qué significa aprender?. Competencias y proyecto Pedagógico pg 75, Universidad Nacional de Colombia
- Scott, R.W. (1995). Institutions and organizations. London: Foundations for Organizational Science. Sage Publications Series. International Educational and professional Publisher. P. 33-61
- UNESCO, (2000). Foro mundial sobre la Educación. Dakar, Senegal. Consulta en línea el 10 de Julio de 2014 en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf>
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance Revisited. Academy of Management Review 16 (4). 691-716.



- Wood, D.J. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. Journal of Management. 17 (2). 383-406. [www.globalreporting.org/guidelines/2002/dglossary.asp](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/dglossary.asp).
- Zubiria Samper J, 1994, Los modelos Pedagógicos,. Fundación Alberto Merani para el desarrollo de la inteligencia.. ISBN Titulo: 958-9405-04-05