

Universidad Siglo 21
Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cohorte XII

TRABAJO FINAL

**Responsabilidad social y universidad.
Competencias desarrolladas por alumnos**

Estudio de caso:

Consultoría a CECOPAR a través del Área de RSU de la Universidad Siglo 21

Mgter. Marcia Victoria López

Director: **Mgter Raúl Barroso**
Codirector: **Prof. Ing. Raúl Burgo**

Córdoba, agosto 2013

Resumen

En la sociedad actual la temática de la responsabilidad social está en pleno auge producto del cambio de postura que relativiza el mandato económico y procura una vuelta a los valores éticos y morales.

En este contexto se reflexiona cada vez más acerca de la contribución al desarrollo social de los distintos actores: el estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil.

Generadoras de cambio social por excelencia son las universidades. Es parte de su Responsabilidad Social la formación de profesionales con una desarrollada conciencia ética y ciudadana, que tiendan al mejoramiento de la sociedad y del entorno al que pertenecen procurando generar capital social.

Para el logro de este objetivo, en la formación de grado se deben generar las condiciones necesarias para el desarrollo de competencias en los alumnos. El estudiante deberá incorporar habilidades, capacidades y conocimientos que le permitan ser una persona íntegra, poseer saberes propios de su carrera y optimizar el hacer con otros.

Esta investigación describe y analiza las competencias desarrolladas por estudiantes de la Universidad Siglo 21 a partir de la participación en la acción de responsabilidad social y aprendizaje en servicio: Consultoría a la Organización No Gubernamental CECOPAR.

Palabras clave

Responsabilidad Social. Universidad. Competencias. Alumnos.

ÍNDICE

Capítulo uno - Introducción

Resumen del capítulo	6
Planteamiento general de la investigación	7
Objetivo general y objetivos específicos	11
Esquema de tesis	12

Capítulo dos - Marco teórico

Resumen del capítulo	13
Modernidad, posmodernidad, globalización	14
Capital social	17
Responsabilidad social	19
Medición de la RS	21
Responsabilidad social universitaria	22
Impactos de la RSU	25
Aprendizaje en servicio	25
Voluntariado universitario	26
Aprendizaje por competencias	28
Organizaciones de la sociedad civil	31
Gestión organizacional	32

Capítulo tres - Marco metodológico

Resumen del capítulo	35
Tipo de investigación	36
Estudio de caso	37
Estrategias metodológicas	37
Técnica de recolección de datos	38
Entrevista	38
Cuestionario de entrevista	39
Convocatoria	40
Aplicación y ejecución	42

Observación no estructurada	42
Observación de la situación de entrevista	
Observación de la experiencia de consultoría a CECOPAR	44
Análisis FODA	45
Matriz FODA de la experiencia de Consultoría	48
Análisis FODA	48
Análisis de los datos empíricos	51
Capítulo cuatro	
Experiencia CECOPAR - Área de RSU Universidad Siglo 21	
Resumen del capítulo	53
Área RSU de la Universidad Siglo 21	54
Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) para OSC	54
Voluntariado Universitario (VUES 21)	54
Práctica Solidaria (PS)	55
Representación y articulación institucional en espacios sociales	56
Formación y Capacitación	56
Comunicación	57
Consultoría a CECOPAR	57
CECOPAR	57
Descripción de la experiencia	58
Herramientas para la recolección de información	60
Observación y entrevistas	60
Encuestas	61
Diagnóstico organizacional	62
Identidad organizacional	63
Imagen pública	64
Vinculación con el gobierno	65
Propuestas para mejorar la gestión de CECOPAR	65

Capítulo cinco – Resultados

Resumen del capítulo	68
Entrevistas	68
Análisis de las preguntas de la entrevista	
Resultados de las respuestas a las entrevistas	72
Resultados del análisis de los datos de la observación no estructurada	73
Deducciones del análisis FODA de la consultoría a CECOPAR	74
Conclusiones	75
Bibliografía	77
Anexos	80

CAPÍTULO UNO - INTRODUCCIÓN

Resumen del capítulo

En este capítulo se presenta el planteamiento general de la investigación. En primer lugar, se analiza el contexto social, cultural y económico en donde se desarrolla la práctica de consultoría. Luego se responderán las preguntas: qué es lo que se investigará, de dónde surge la motivación, el por qué constituye un tema interesante para el estudio, la aplicación o utilidad y cuáles son las principales preguntas de investigación.

En segundo lugar, se exponen y explican el objetivo general y los específicos en los que se basa la investigación.

Por último, se presenta el esquema de trabajo, donde se detalla la organización interna de la tesina.

Planteamiento y justificación del problema

Para entender y problematizar todo proyecto, experiencia o acción, es importante enmarcarlo en el contexto histórico, social, cultural y económico en que se desarrolló. Esto es necesario para comprender la lógica de los comportamientos sociales e individuales.

Luego de la revolución industrial, en el mundo, se despliega un nuevo orden social y económico mundial llamado modernidad. Los modos de producción cambian del artesanal al industrial, la producción que se realiza en serie a través de la división del trabajo cronometrado, es destinada a un mercado indiferenciado y masivo. Hay un gran desplazamiento de la zona rural a la ciudad en la búsqueda de los nuevos puestos laborales. El funcionamiento económico de la modernidad es el capitalismo, orden social resultado de la libertad económica. Su eje es el mercado de bienes y servicios donde se produce el intercambio en forma libre con el único objetivo de obtener beneficios económicos.

En la década de 70 se produce un agotamiento de la modernidad y surge un nuevo orden mundial denominado globalización. En este periodo, en el cual vivimos en la actualidad, se acentúan los postulados de la modernidad y las personas desarrollan sus vidas a través de una lógica económica, por la cual poseer dinero es el máximo objetivo. Las utopías, la ética, el pensar en el otro desaparecen en pos de la ganancia económica.

Sin embargo, en los últimos años está surgiendo en diferentes grupos sociales un nuevo pensamiento global con mirada social. Estos conglomerados exigen a las empresas, al estado y a otras organizaciones que tengan un comportamiento ético y responsable tanto en su interior como hacia su entorno.

La sociedad se está haciendo más exigente y está reclamando un cambio de mirada y de accionar en pos de una sociedad más justa. Ante este cambio de escenario Cortina (2012) se pregunta ¿Estamos avanzando hacia un nuevo modelo económico? La respuesta que propone es lograr una economía a la altura de los seres humanos, con empresas éticas e íntegras.

A partir de este cambio de concepción hay un requerimiento de modificar los modelos de gestión para el desarrollo de organizaciones responsables socialmente. Toma fuerza el término responsabilidad social a través del cual se promueve un comportamiento ético que tiene en cuenta la preservación y sostenimiento de lo ambiental y lo social en los territorios locales, nacionales y regionales.

Según Vallaey, et al. (2009) la responsabilidad social está tomando especial relevancia a nivel mundial que está empujando a una profunda reflexión y debate público internacional que involucra a actores de todos los sectores sociales.

Uno de los actores sociales más importante del entramado social son las universidades, transmisoras y creadoras de conocimiento y participantes activas del cambio social. Cruz Ayuso (2012) afirma que la universidad es una red densa de capital social¹ que tiene la posibilidad de relacionarse con otros agentes para formar personas y generar saberes en línea con las exigentes realidades sociales que reclaman y apremian por un cambio de mentalidad. En ese sentido, por la relevancia de su participación en la sociedad se profundizará a continuación el análisis de las responsabilidades de la universidad.

Vallaey y et al. (2009) analiza la responsabilidad social universitaria y propone cuatro ejes para la puesta en marcha de acciones. Hacia el interior de la organización encontramos el campus responsable, la formación profesional y ciudadana y gestión social del conocimiento².

El cuarto eje hace referencia a la relación con la comunidad y es denominado participación social. Se logra a través de la puesta en marcha de proyectos en los que participan distintos actores sociales, con el objetivo de fomentar el aprendizaje colectivo y el desarrollo social.

Una forma de participación de los alumnos en la comunidad lo constituye el aprendizaje en servicio. Tapia (2008) lo define como una actividad o programa de servicio solidario que está protagonizado por estudiantes, su objetivo es atender las necesidades de una comunidad, está planificado en forma integrada con los contenidos curriculares, con el objetivo de optimizar los aprendizajes.

¹ El término de capital social según Kliksberg (2009) tiene que ver con la cohesión social, con la identificación de las formas de gobierno, con expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen de la sociedad más que la suma de individuos.

² Estos conceptos están desarrollados en el capítulo N°2.

Un ejemplo de aprendizaje en servicio fue el caso de estudio elegido para realizar esta investigación. El mismo abordó la intervención que realizaron un grupo de estudiantes de la Universidad Siglo 21 en la ONG CECOPAR. La acción tomó la forma de una consultoría con un fin solidario, que fue prestar un servicio a esta ONG. Esta experiencia fue protagonizada por estudiantes y para su desarrollo fue necesaria la vinculación con los conceptos estudiados en la formación de grado. Se analizó la gestión de la ONG por medio de un diagnóstico organizacional, para el cual se utilizaron herramientas de administración, propias de la gestión empresarial.

Además, la experiencia fue elegida para su estudio por ser cercana y representativa para la investigadora que coordinó el proyecto de consultoría. También se consideró que los datos acerca de todo el proceso como los sujetos a investigar eran accesibles.

En línea con el aprendizaje en servicio en distintas universidades del mundo, se proponen nuevos modelos educativos que promueven la formación integral de los alumnos. Los mismos propician el desarrollo de competencias, pensadas como capacidades, saberes o habilidades, para que el estudiante se pueda desenvolver como ciudadano libre, responsable y capaz de insertarse en el mercado laboral.

Esta investigación pretendió determinar las competencias que desarrollan los alumnos a partir de la participación en experiencias de responsabilidad social en la universidad. Para ello se tomó como soporte el Modelo de Aprendizaje por Competencias de la Universidad Siglo 21 y para el análisis se eligieron tres competencias, la competencia del ser: respeto por la diversidad y el sentido social, la del saber: contenidos curriculares de la profesión y la del hacer: trabajo en equipo. Se investigó el desarrollo de las competencias mencionadas, en los alumnos, a través de las técnicas de recolección de datos entrevista y observación.

La importancia de la investigación de esta práctica universitaria reside en que es representativa de otras acciones de responsabilidad social realizadas por estudiantes. Por lo tanto, a través del análisis de los resultados se podrán planificar trabajos o proyectos solidarios que propicien, en mayor medida, el desarrollo de competencias en los estudiantes y se planificarán estrategias para gestionar las relaciones con otros actores sociales. El objetivo final será generar aprendizajes en todas las organizaciones participantes y crear capital social.

Además, la utilidad de la intervención consiste en determinar el grado de desarrollo de competencias y su consecuente incidencia en la formación profesional y en la inserción laboral de los estudiantes participantes. Es un hecho que los requerimientos del mercado laboral en la actualidad, tienen que ver con el saber hacer y el saber aprender, el desenvolverse asertivamente en situaciones nuevas y conflictivas. Los estudiantes que posean competencias para el aprendizaje continuo, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la proactividad estarán en mejores condiciones para insertarse laboralmente y realizar una carrera dentro de una organización o forjarse como emprendedores.

Esta investigación pretendió responder a la pregunta de investigación ¿Qué competencias desarrollan los alumnos a partir de la participación en experiencias de RS en la universidad? A partir de ella se desprendieron las otras principales preguntas de investigación, ¿A partir de la participación en la consultoría se desarrolla el sentido social y respeto por la diversidad?, ¿Esta experiencia servirá para fortalecer la formación de grado? ¿Afianzará la predisposición de los estudiantes para el trabajo en equipo? ¿A través de esta intervención los alumnos desarrollarán competencias que les servirán para la inserción laboral? ¿Esta experiencia generará impactos educativos y sociales? ¿Se promoverá el progreso y se generará capital social?

Objetivos

A partir del planteamiento del tema y las preguntas de investigación se determinaron los objetivos a seguir que fueron planteados en un objetivo general y cuatro objetivos específicos.

El Objetivo general fue *Conocer competencias del ser, del saber y del hacer que desarrollaron los alumnos a partir de la participación en la experiencia de consultoría en CECOPAR*. A partir del conocimiento del desarrollo de competencias se podrá determinar cuan preparados están los estudiantes para desenvolverse en el entorno social y en el mercado laboral.

El primer objetivo específico correspondiente a las competencias del ser fue *identificar el desarrollo de la competencia respeto por la diversidad y sentido social en los alumnos después de la experiencia de consultoría*. En este caso se quiere determinar si los alumnos desplegaron apertura y tolerancia a personas con diferentes particularidades culturales, económicas, sociales y sexuales.

En cuanto a las competencias del saber el objetivo fue *determinar si la experiencia de consultoría aporta al desarrollo en los alumnos de la competencia sobre los contenidos curriculares de la carrera*. Se quiere establecer si los estudiantes incorporaron distintos aspectos del núcleo formativo profesional definido por la Institución y los Organismos Nacionales.

El objetivo con respecto a las competencias del hacer fue *describir el desarrollo de la competencia trabajo en equipo de los alumnos a partir de la participación en la consultoría*. Este objetivo hace referencia al progreso de la capacidad del alumno de complementarse con sus compañeros para el logro de los objetivos compartidos.

El objetivo planteado fue *valorar la importancia del desarrollo de las competencias respeto por la diversidad, contenidos curriculares y trabajo en equipo para la inserción laboral*. Este objetivo tiene por esencia determinar si a partir del tránsito por esta experiencia, los estudiantes amplían los saberes y habilidades para enfrentarse e introducirse en el mundo laboral. La educación universitaria debería formar profesionales que puedan desenvolverse en distintas organizaciones y tener un accionar socialmente responsable.

Esquema de tesis

Este trabajo de investigación está organizado en seis capítulos: introducción, marco teórico, marco metodológico, caso de estudio, resultados y conclusiones.

En el capítulo número uno se presenta el planteamiento general de la investigación, luego se exponen y explican el objetivo general y los específicos. Por último, se presenta el esquema de tesis.

En el número dos se presentan los lineamientos y perspectivas teóricas desde donde se planteó el trabajo. Se exponen los conceptos más importantes como el de modernidad, posmodernidad y globalización, capital social, responsabilidad social, responsabilidad social universitaria, modelo de aprendizaje por competencias, entre otros.

En el tres se muestra el diseño metodológico de la investigación. Se cuenta el tipo de investigación realizada, las estrategias metodológicas y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. También se muestra el análisis FODA de la experiencia de consultoría. Finalmente, se detalla el análisis y organización de los resultados.

En el cuarto capítulo se realiza una reseña del Área de Responsabilidad Social de la Universidad Siglo 21 presentando sus programas y acciones. Además, se hace una descripción de la experiencia de consultoría a CECOPAR, su desarrollo, los resultados obtenidos y las conclusiones del diagnóstico organizacional.

El capítulo cinco hace referencia al análisis de los datos y presentación de los resultados de la investigación.

Por último, se explicitan las conclusiones respondiendo a la pregunta de investigación y en base a los lineamientos presentados en el marco teórico.

CAPÍTULO DOS

MARCO TEÓRICO

Resumen del capítulo

En este capítulo se desarrollan los conceptos teóricos más relevantes para poder entender y analizar la responsabilidad social universitaria, así como la importancia de las competencias desarrolladas por los alumnos a partir de la participación en acciones de responsabilidad social.

En primer lugar, para contextualizar a la sociedad y entender los comportamientos sociales e individuales se presentan los conceptos de modernidad, posmodernidad y globalización. A continuación se muestra qué es el capital social, remontándonos a la conceptualización de Bourdieu y luego tomando el aporte de Kliksberg. También se abordará el término de responsabilidad social haciendo foco en la demanda de la sociedad hacia las empresas, de un accionar responsable y ético.

La responsabilidad social de la universidad se exhibe desde todas sus facetas, tanto hacia adentro de la organización como hacia la comunidad. Se describen, además, los impactos de la RSU, como también qué es el aprendizaje en servicio y el voluntariado universitario.

Luego, se toma el modelo de aprendizaje por competencias de la Universidad Siglo 21 teniendo en cuenta tres tipos de competencias las del ser, las del saber y las del hacer.

Por último, se conceptualizan las Organizaciones de la Sociedad Civil y se presentan herramientas para el mejoramiento de su gestión organizacional.

Modernidad, posmodernidad, globalización

Para entender los comportamientos sociales e individuales en la actualidad, es necesario mirar para atrás y comprender las transformaciones económicas, sociales y culturales. Para ello se presentan a continuación los rasgos fundamentales de la modernidad, posmodernidad y globalización.

La modernidad

En la modernidad hay una transformación de la sociedad preindustrial a la industrial y de la rural a la urbana. Tiene sus comienzos en la revolución industrial y su estructura económica es el capitalismo. Las principales ideas circulantes de la época son remplazar al pasado para pensar en el porvenir y que el hombre rige su propio destino.

Rompe con los postulados de la edad media, abre una nueva concepción del mundo y lleva a la secularización de la vida social, económica, política y cultural. A través de ella emerge un nuevo pensamiento de un hombre más libre y autónomo (Córdova Solís, 2008).

Algunos de los rasgos que identifica la modernidad son la exclusividad de la razón, lo empíricamente demostrable, la libertad incondicional del hombre para dirigir su destino. En el mundo moderno todo se cuantifica, todo es orden, el tiempo es dinero y es inevitable que se lo mida. (Quintanilla Venegas, 2012)

En las primeras etapas de la modernidad la ética del trabajo tenía como ventaja unir los intereses económicos a las preocupaciones éticas. Había mucha necesidad de mano de obra debido a la naciente industria en expansión, la salida para la pobreza de las personas sin trabajo era el evangelio del trabajo. (Bauman, 2000).

En este contexto el individuo queda atrapado en una estructura económica y social que lo aliena y lo comprime. Se lleva a la desvalorización de la persona que se convierte en un ente productivo, disciplinado, normalizado y sometido a la explotación económica, a la despersonalización, la masificación y el consumo (Quintanilla Venegas, 2012).

En la década del 60 y 70 se produce un agotamiento del modelo económico y social de la modernidad que deja paso a la globalización y su estilo cultural e imaginario, la posmodernidad.

Posmodernidad y globalización

Fueron varias las causas que desencadenaron la decadencia de la modernidad, una de ellas fue la saturación de productos en el mercado, lo que lleva a las empresas a buscar nuevos lugares para vender su producción. Según Córdova Solís (2008) se incrementa la competencia entre los países y regiones que se disputan el mercado, existe la necesidad de abrir nuevos espacios para la venta de mercancías y colocación de capitales.

El consumo masivo se detiene, el mercado pide productos diferenciados y adecuados a gustos y necesidades de diferentes sectores. Las reglas para el funcionamiento del sistema económico internacional se hacen poco claras, hay bajo ritmo de crecimiento, endeudamiento extendido, mayor tasa de desempleo, detrimento de la tasa de ganancia, entre otros. (Córdova Solís, 2008).

Otra causa de la declinación de la modernidad fue según Córdova Solís (2008) el fuerte desarrollo de la microelectrónica, la biotecnología, el transporte, los medios de comunicación, la computación e informática. La ciencia y la tecnología progresan lo que posibilita que las comunicaciones y el transporte sean más efectivos y baratos.

El agotamiento de la modernidad, por las causas antes mencionadas, deja paso a un nuevo orden mundial denominado globalización.

La globalización es un proceso por medio del cual los postulados de la teoría económica neoliberal se han convertido en religión para los distintos países del mundo (Quintanilla Venegas, 2012).

Nos encontramos frente a la desintegración de la trama social y el desmoronamiento de las agencias de acción colectiva, este efecto suele ser señalado y justificarse como “efecto colateral” anticipado de la nueva levedad y fluidez de un poder cada vez más móvil, escurridizo, cambiante, evasivo y fugitivo (Bauman, 2003).

Con respecto a las relaciones interpersonales Bauman (2003) propone el término líquidez como una metáfora que intenta dar cuenta de la precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualista y privatizada, marcada por el carácter transitorio y volátil de sus relaciones. En las sociedades globales aparecen microgrupos sociales aislados. El estado pierde peso, hay descreimiento de lo político y de los ideales.

Este periodo se caracterizaría por la sociedad del pluralismo y las minorías, de la fragmentación social, del repudio a los proyectos a largo plazo y a la noción de totalidad, desconfianza en los cambios sociales y en las románticas utopías modernas, cambios significativos en las instituciones sociales, tales como la familia, el estado y la escuela, además de una producción económica altamente tecnológizada (Quintanilla Venegas, 2012).

Asociado a la globalización nos encontramos con la posmodernidad que según Córdova Solís (2008) expresa el estilo cultural e imaginario de esa realidad global.

Globalización y posmodernidad habitan en el reino de lo efímero, lo novedoso es lo de ayer, no existe anclaje en las tradiciones y los usos y las costumbres son avasalladas por el cambio continuo y sin signatura específica. (Quintanilla Venegas, 2012).

Quintanilla Venegas (2012) afirma que el posmodernismo es una reacción y al mismo tiempo es una superación del modernismo. El posmodernismo no es el fin del modernismo sino su estado naciente, y este estado es constante, habría aparecido por fatiga luego de tres siglos de incesantes transformaciones cada vez más aceleradas sobre todo en las ciencias y las artes.

La posmodernidad se torna una época donde reina el individualismo y el hedonismo, donde triunfa el individuo sobre el grupo. El exacerbado modelo capitalista ha llegado hasta los rincones más ocultos. La falta de ética y moral producto del egoísmo, hace que el mundo se torne más desigual y se agrande la brecha entre los que más poseen y los que menos tienen.

La posmodernidad para Quintanilla Venegas (2012) se caracteriza por la pérdida de las utopías, de los metarrelatos, fin de las ideologías, fin de la historia, predominio sin contrapeso del capitalismo. También el escaso interés por lo teórico, por lo ajeno a la utilidad inmediata. Aparece un relativismo moral a ultranza, se decide en base a lo más cómodo para el individuo. Hay una búsqueda desenfrenada por el placer sin considerar las consecuencias de lo que se hace. El hedonismo genera consumismo en cuanto lúdica fuente de placer sin problemas; A nadie le interesa bucear en la realidad misma, se conforman con la percepción superficial de lo real. La meta de la existencia no es ya su realización heroica, asceta, altruista, buena o feliz, sino su trivialización, su no crear conflictos y dejar pasar el tiempo sin mayores complicaciones.

Por otro lado, a pesar de la lógica del posmodernismo hay autores que afirman que en las sociedades existe un valor indiscutible que tiene que ver con la solidaridad, las expresiones culturales y los comportamientos sociales éticos: el capital social.

Capital Social

El desarrollo de una sociedad más justa, económicamente más estable se logra a través del arraigo de valores éticos y morales en la población. Se toma el término de capital social para englobar las características de una sociedad en la cual las normas y valores están expandidos por el entramado social haciendo que las personas se preocupen por otras. Esto se traduce en menores índices de pobreza, de mortalidad infantil, de corrupción y delincuencia.

Se puede rastrear el concepto de capital social en Bourdieu citado por Giménez (1997) haciendo referencia a los recursos que puede poseer una sociedad y se clasifican en:

- Recursos de naturaleza económica, entre los que el dinero ocupa un lugar preeminente por su papel de equivalente universal.
- Recursos de naturaleza cultural, entre los cuales los diplomas escolares y universitarios han cobrado una importancia creciente.
- Recursos sociales consistentes en la capacidad de movilizar en provecho propio redes de relaciones sociales más o menos extensas, derivadas de la pertenencia a diferentes grupos o “clientelas”. (Giménez, 1997, p. 15)

De estos tres tipos de recursos se derivan el capital económico, el capital cultural y el capital social.

Además, citado en el texto de Ríos Cázares, Ríos Figueroa (1999) encontramos la investigación de Putnam acerca de las diferencias entre el funcionamiento de las instituciones políticas al norte y al sur de Italia, quiere descubrir sus causas. En la teoría que utiliza para explicar estos contrastes, propone que la historia determina un contexto cultural en el cual se desarrolla o no la comunidad cívica y se desarrolla o no el capital social.

La comunidad cívica tiene actividades como participación en clubes y asociaciones, lo que permite a la larga crear confianza, normas y redes que sirven para afianzar los vínculos y eficiencia social. (Ríos Cázares, Ríos Figueroa, 1999).

Hay muchos debates teóricos acerca del concepto capital social, en lo que todos están de acuerdo es que es importante para que una sociedad evolucione, que sea más justa, que sus miembros estén más unidos y que haya normas sociales más equitativas.

El capital social, está operando en la realidad a diario y tiene gran peso en el proceso de desarrollo al margen de las especulaciones y las búsquedas de precisiones metodológicas (Kliksberg, 2009).

Asociado al capital social está la cultura de una sociedad o sea el modo de ser, de actuar, de resolver sus problemática, los valores vigentes, las ideas y formas de hacer las cosas, la conformación de grupos sociales o no.

Para Kliksberg (2009) la cultura subyace tras los componentes básicos considerados capital social como la confianza, el comportamiento cívico, el grado de asociacionismo y es un factor decisivo para la cohesión social. El capital social y la cultura pueden ser palancas formidables de desarrollo si se crean las condiciones adecuadas

Una de las dimensiones de la cultura es la económica, los patrones culturales se reproducen según la lógica económica imperante. Los cambios que se producen en esta dimensión repercuten en todo lo social. Si una persona pasa doce horas al día trabajando seguramente no tendrá tiempo para su realización artística y su premio por el trabajo realizado será algo que pueda comprar con el dinero. Sus grupos de referencia actuarán de la misma manera.

La cultura no es una variable independiente de los procesos económicos. Las transformaciones que aquí se presentan tienen un efecto directo en la primera. Toda innovación en las relaciones económicas de un pueblo claramente tiene un impacto en la cultura. Ha sido un grave error en la mayoría de los estudios sobre la cultura designarla como un elemento virgen de todo cambio (Quintanilla Venegas, 2012).

Los diferentes conglomerados sociales-culturales, ya sean integrantes de agrupaciones civiles, empresas o el aparato del estado producen capital social al realizar acciones responsables con su entorno. A continuación se describe el término responsabilidad social.

Responsabilidad Social

En este contexto de globalización y posmodernismo y a pesar del dictado social imperante, se está forjando en la sociedad un cambio de mirada con respecto a los otros, al ambiente y a la sociedad en general. Nos encontramos frente a una vuelta a los valores éticos y morales que relativiza la mirada centrada en lo económico.

Con el crecimiento económico surge la obligación de un desarrollo de lo social, propiciar la equidad, fortalecer la democracia y preservar los equilibrios ambientales. (Kliksberg, 2004)

Se empieza a forjar el cambio en el pensamiento económico tradicional, que estaba orientado al lucro dejando de lado dimensiones importantísimas para el ser humano y el desarrollo social.

Kliksberg (2004) afirma que en las reformulaciones del pensamiento económico convencional que están en curso, el tema central es el capital humano que constituye, en este fin de siglo, una vía fundamental para alcanzar la productividad, progreso tecnológico y competitividad en los escenarios económicos.

Ya se ha comprobado que el desarrollo económico de un país a largo plazo está íntimamente relacionado con su desarrollo social. Para ello son necesarias políticas de estado y de gobierno que así lo propicien. Una población con buena educación y salud se traducirá en una sociedad con más avances tecnológicos, mayor empleo, más emprendimientos, menor tasa de desocupación, menor tasa de mortalidad infantil, entre otras. Sin embargo, en muchos países hay crecimiento económico y el dinero no se destina al desarrollo social, creando una brecha cada vez más grande entre ricos y pobres.

En los últimos tiempos la sociedad empezó a reclamar al estado y a las empresas el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa Kirschner (2005) afirma que la sociedad comenzó a demandar más responsabilidad y acciones éticas por parte de las empresas a partir de la implementación del modelo neoliberal y del

agotamiento del Estado de Bienestar en Europa y en los países de América Latina a partir del final del modelo de sustitución de importaciones.

Este cambio se ve reflejado en la actualidad en los criterios de evaluación del éxito donde se comienzan a incorporar dimensiones que van más allá de la organización económica y que dicen algo respecto de la vida social y cultural y de la preservación ambiental (Kirschner, 2005).

En este escenario de cambio de la lógica económica empieza a circular por toda la sociedad el término de responsabilidad social. Los individuos, las agrupaciones civiles, las empresas y el estado deben priorizar el desarrollo social y ser responsables con su entorno.

Asimismo, las organizaciones deben modificar sus modelos de gestión para lograr el desarrollo sostenible, que representa la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones. (Vallaey, et al. 2009).

Hay un debate acerca de la concepción de los términos sustentable y sostenible, en este trabajo se tomarán ambos términos como sinónimos ya que no es la idea discutir acerca de las acepciones.

Fernández Muerza (2008) describe al desarrollo sustentable como la satisfacción de las necesidades de la generación presente, sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus necesidades, lo propone como una visión y un proceso.

El desarrollo sustentable se basa en tres pilares la protección ambiental, el desarrollo económico y el progreso social. Comprende temas de relevancia internacional tales como la reducción de la pobreza, el cambio climático y la conservación de las especies.

Por otro lado, hay una tendencia en el ámbito empresarial a tomar las acciones de responsabilidad social como acciones filantrópicas de ayuda e incluso como estrategias comerciales o publicidad institucional con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa.

En contraposición con la concepción presentada anteriormente con la que se difiere, se encuentra la corriente de la UNESCO a la que se adhiere, que presenta un modelo de gestión ético. De la Cruz Ayuso (2008) afirma que la responsabilidad social es un nuevo modo de gestión de las organizaciones. Se

basa en estándares éticos internacionalmente reconocidos para la promoción de buenas prácticas, tanto en la administración interna de la organización (gestión laboral y ambiental) como en su vínculo con la sociedad (gestión de la relación social). Lo que se busca en estas prácticas organizacionales es un desarrollo más humano y sostenible.

Vallaey y et al. (2009) plantea cuatro puntos acerca de lo que no es la responsabilidad social. La responsabilidad social no es acción social filantrópica, es un sistema de gestión organizacional (Vallaey y et al. 2009).

Otro de los puntos hace referencia a que la responsabilidad social no es una moda pasajera. Es una obligación universal para asegurar la sostenibilidad social y ambiental de nuestro modo de producción y consumo (Vallaey y et al. 2009).

Además según Vallaey y et al. (2009) la responsabilidad social no es una función más de la organización, es un modo permanente de operar que se basa en el diagnóstico y la buena gestión de sus impactos.

Por último, Vallaey y et al. (2009) afirma que la responsabilidad social concierne a las organizaciones públicas y privadas en su conjunto, sin importar si sus fines son de lucro o no.

Cuando se empieza aclarar el escenario sobre qué es la responsabilidad social en las organizaciones, se comienzan a diseñar elementos para medir sus impactos. A continuación se presentan herramientas para su medición.

Medición de la responsabilidad social

A raíz del auge mundial de la temática de responsabilidad social se plantea la necesidad de generar instrumentos o normas para la medición y autoevaluación de las acciones realizadas. Estas herramientas tienen como objetivo evaluar y luego comunicar a la sociedad en general. Uno de los elementos utilizados son los reportes de sustentabilidad.

Los reportes son una herramienta de comunicación sumamente útil para transmitir los resultados económicos, sociales y ambientales de la empresa a los distintos grupos de interés. Las empresas tienen la necesidad de comunicar sus acciones relacionadas con la RSE de forma de mostrar a la comunidad lo que están haciendo para mejorar la sociedad. (Legna 2007).

Otra herramienta utilizada para la medición de la RS es la norma ISO 26000. Según el catálogo de normas de la COPANT tiene por objeto ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible.

Cuando una organización aplica la norma ISO 26000 es necesario que se tenga en cuenta la sociedad, la diversidad ambiental, jurídica, cultural, política y organizativa.

La ISO 26000 no es certificable ya que no tiene la intención ni es apropiada para efectos de certificación o uso regulatorio o contractual.

Otra propuesta por la cual las empresas se comprometen a que todo su accionar sea ético y responsable es el Pacto Global. Es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas adhieren a diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Participan de esta iniciativa más de 8.700 entre empresas y otras organizaciones en más de 130 países, se la considera la iniciativa en ciudadanía corporativa con mayor acogida a nivel mundial.

Por otro lado, entre las organizaciones que más capital social producen y deben medir sus acciones de responsabilidad social se encuentran las universidades. La misión fundamental de estas instituciones es formar ciudadanos con herramientas para insertarse socialmente, con una dimensión ética que les posibilite construir y contribuir a la transformación social para el logro de una sociedad más justa para todos. A continuación se describe que es la responsabilidad social universitaria, término necesario para enmarcar la investigación.

Responsabilidad Social Universitaria

La educación es el capital más importante de una sociedad, es un valor que hace crecer a las personas y permite su movilidad social. A través de ella, los individuos pueden reflexionar acerca de sus prácticas, sus formas de vida, formas de ser ciudadano y tener una visión del contexto social donde esta insertos para mejorar, cambiar y para crecer. Promueve el pensamiento más amplio, la visión global acerca del individuo, los grupos, las instituciones, sobre el ser económico y social.

Es un hecho que el acceso a la educación universitaria es para pocos. Es la responsabilidad de los integrantes de las universidades, propiciar que los jóvenes que se gradúen de ellas tengan conciencia de su rol social como agentes de cambio, como promotores de capital social.

Kliksberg (2004) afirma que la educación hace una diferencia en la vida de las personas como para el desenvolvimiento de las familias, la productividad de las empresas y los resultados económicos macro de un país y que es una de las bases para el desenvolvimiento del capital humano.

Cuando se plantea cuál es el rol y la responsabilidad social de las universidades Cruz Ayuso (2012) afirma que son instituciones que trabajan de una manera sistemática e integral todos aquellos aspectos relacionados con la formación, la adquisición, transformación y generación del conocimiento.

Algunos conceptos relacionados a la responsabilidad social son el de proyección social y extensión, que en algunos casos se los nombra como sinónimos de responsabilidad social universitaria.

Con respecto a la *proyección social* Cruz Ayuso (2012) afirma que todas las acciones que desarrolla la universidad tienen una proyección social, que pone especial atención a temas, aspectos o cuestiones importantes de la sociedad en general y no solo del ámbito universitario. Es por ello que son organizaciones que forjan redes de capital social.

Por su parte Vargas Durán (2011) describe a la *proyección social* como el conjunto de actividades que ponen a la universidad y a cada una de sus partes en contacto directo con las fuerzas y los procesos sociales, en dirección a erradicar la exclusión social.

Con respecto al vocablo *extensión*, Cruz Ayuso (2012) afirma que privilegia una visión unidireccional del vínculo de la universidad con la sociedad, y que sería conveniente abandonar su uso si se quiere respetar una visión global de la responsabilidad de la universidad.

La visión que se tiene en este trabajo es que los encargados de la responsabilidad social universitaria no solo debe tener en cuenta el contexto sino su mirada debe incluir el adentro y afuera de la organización. Se debe responder no solo a la sociedad sino a la gestión y organización interna. La universidad debe ser responsable con sus empleados en primer lugar, en sus prácticas o buenas prácticas, debe educar a ciudadanos libres y éticamente morales que puedan

influir en su entorno. También debe atender a la comunidad en la que está inserta y ayudar a resolver problemáticas que la aquejan.

Nava (2008) afirma que la responsabilidad social universitaria debe articular sus distintas partes para un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, además la producción y transmisión de saberes responsables y debe garantizar la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.

Vallaes y et al. (2009) propone cuatro ejes en los cuales la responsabilidad social de la universidad debe basarse, estos son:

1. Campus responsable
2. Formación profesional y ciudadana
3. Gestión social del conocimiento
4. Participación social

El campus responsable afirma Vallaes y et al. (2009) corresponde a la gestión responsable socialmente de la institución y sus procedimientos organizacionales. Algunos ejemplos son la conducción de los recursos humanos, el clima laboral y la atención hacia el ambiente. El eje de la formación profesional y humanística tiene como objetivo fomentar competencias de responsabilidad en sus estudiantes (Vallaes y et al. 2009). La gestión social del conocimiento según Vallaes y et al. (2009) concierne a la elaboración y transmisión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos presentados en el aula.

El último eje propuesto por Vallaes y et al. (2009) es la participación social.

Es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo es la realización de proyectos con otros actores de modo que se profundicen vínculos (capital social) para lograr aprendizaje mutuo y el desarrollo social. La participación de la universidad con su entorno no se limita a la capacitación de sectores menos favorecidos, sino que abre la constitución de comunidades de aprendizaje mutuo. (Vallaes y et al. 2009 p. 15)

Impactos de la RSU

Cuando se define a la RSU es necesario hablar acerca de los impactos de la universidad en su contexto. Vallaey y et al. (2009) definen cuatro tipos de impactos: los organizacionales, educativos, cognitivos y sociales.

Con respecto a los impactos organizacionales Vallaey y et al. (2009) afirma que la universidad, como organización, impacta en todos los integrantes de la comunidad educativa tanto administrativos, docentes y estudiantes.

Si se habla de los impactos educativos, la universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y cómo hacer para que sean responsables socialmente. (Vallaey y et al. 2009)

Por otro lado, la universidad es productora y difusora de conocimiento, influye en la dilucidación de lo que se llama verdad y ciencia (Vallaey y et al. 2009), produciendo impactos cognitivos.

Finalmente, en relación a los impactos sociales según Vallaey y et al. (2009) la universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede (o no) promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior y hacer accesible el conocimiento a todos.

Una de las maneras de vincular a los estudiantes con el contexto social que los rodea y acompañar el desarrollo de la sociedad, es a través de prácticas educativas de *aprendizaje en servicio*. A continuación se describe en profundidad el concepto.

Aprendizaje en servicio

El aprendizaje en servicio consiste en que el estudiante pueda prestar algún tipo de servicio a la comunidad. Sus actividades deben estar estrechamente vinculadas con el programa de la carrera que estudia. En la experiencia además de los contenidos curriculares pone en práctica el trabajo en equipo y la resolución de problemas y conflictos. Esto promueve el trabajo participativo y conjunto que prepara al alumno para la vida laboral.

Tapia (2008) enumera tres rasgos fundamentales que distinguen al aprendizaje-servicio:

1. El protagonismo de los y las estudiantes en el planeamiento, desarrollo y evaluación del proyecto.
2. El desarrollo de actividades de servicio solidario orientadas a colaborar eficazmente con la solución de problemáticas comunitarias concretas.
3. La vinculación intencionada de las prácticas solidarias con los contenidos de aprendizaje y/o investigación incluidos en el currículo.

El estar en contacto con una realidad social distinta y en general más desfavorable le permite, al estudiante, abrir su visión de mundo y adquirir herramientas necesarias para la transformación social.

El aprendizaje en servicio impacta en la comprensión y aplicación de los conocimientos, en el desarrollo del interés por indagar y del pensamiento reflexivo y crítico. También en la percepción de posibilidades de cambio social, en el desarrollo personal e interpersonal y en el desarrollo de prácticas de ciudadanía participativa. (Tapia, 2008)

Está demostrado en numerosas investigaciones que el aprendizaje en servicio impacta en el desarrollo de competencias y actitudes de los estudiantes y de la comunidad universitaria en general. Las competencias que potencia es la inserción en el mundo del trabajo, acercando al estudiante a la práctica concreta de los conceptos teóricos estudiados en clases. Además, repercute de manera directa en la formación ética, a través de la vivencia el alumno puede reconocer y apropiarse de problemáticas sociales que antes no le competían promoviendo también la participación social y política.

Una práctica concreta del aprendizaje en servicio es el voluntariado universitario, propuesta para la mejora y el bienestar social. A continuación se ampliará el alcance del término.

Voluntariado universitario

El voluntariado se basa en creencias y valores de personas que se unen para ayudar a otros a través de un proyecto solidario. La idea que lo subyace es ocuparse del otro, de la comunidad, ser activo participante para lograr el bienestar social.

Las posibilidades de desarrollar un voluntariado son inmensas ya que su fuerza impulsora se halla en la misma naturaleza del ser humano, es el sentimiento profundo de que la solidaridad activa la trascendencia y el hacerse responsable (Kliksberg, 2009).

Cada vez más personas en el mundo se acercan y colaboran en movimientos voluntarios y luchan contra las desigualdades sociales. Según Mendez Landa (2012) el voluntariado es considerado como la actividad humana con el más alto sentido social de la civilización contemporánea, ya que está estrechamente vinculado a la disminución de las situaciones de desigualdad y desequilibrio.

Cuando el voluntariado se desarrolla desde la universidad como una propuesta para la mejora y el bienestar social se denomina voluntariado universitario. Según Mendez Landa (2012) es una alternativa para el desarrollo de valores, permite a los jóvenes convertirse en apoyo para el desarrollo social.

El alumno que participa en este voluntariado desarrolla el trabajo en equipo, la reflexión, la mirada crítica y social. Este proceso educativo debe estar orientado a promover acciones que conduzcan a que los alumnos reflexionen, construyan y pongan en práctica valores que faciliten la convivencia tal como el respeto y la tolerancia, la participación y el diálogo (Mendez Landa, 2012).

El voluntario universitario posibilita el desarrollo de capital social. Al respecto Mendez Landa (2012) afirma que un grupo de personas unidas para actuar en beneficio de la comunidad, en acción voluntaria, crea lazos de confianza y promueve la cooperación o sea crea capital social, por lo que el actuar juntos contribuirá a la armonía social.

A través de la realización de los voluntariados universitarios, los alumnos desarrollan competencias que tienen que ver con la responsabilidad frente a la sociedad, el ambiente y hacia el otro. También aprenden a trabajar en equipo a negociar y a resolver problemas. Muchas universidades advirtieron la necesidad brindar a sus estudiantes una formación, que no solo incluya contenidos teóricos, sino el desarrollo competencias. A continuación, se describe el término competencia y se muestra el Modelo de Aprendizaje por Competencias propuesto por la Universidad Siglo 21.

Aprendizaje por competencias

Es necesario que los egresados de las universidades salgan al mundo laboral y social, no solo con los conocimientos propios de la carrera que estudian sino con las competencias necesarias para adaptarse a los cambios sociales, culturales y económicos. Tener una competencia es la capacidad de realizar acciones concretas adaptándose a las otras personas, al contexto social y a las necesidades específicas que se presentan.

Las competencias se necesitan para lograr diferentes e importantes metas y resolver múltiples problemas en variados contextos (Villa y Poblete, 2007).

Hay competencias generales que sirven para desarrollarse en todas las situaciones sociales y laborales, Villa y Poblete (2007) hablan de competencias genéricas o transversales y las clasifican de la siguiente manera:

- Competencias instrumentales: consideradas como medios o herramientas para obtener un determinado fin.
- Competencias interpersonales: se refieren a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás.
- Competencias sistémicas: están relacionadas con la comprensión de la totalidad de un conjunto o sistema. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes con un todo.

Algunas universidades han tomado la decisión desarrollar su diseño curricular a través del aprendizaje por competencias. El objetivo es preparar al alumno para desenvolverse plenamente en la sociedad una vez que haya terminado sus estudios.

Un ejemplo de ello, es la Universidad Siglo 21 (2011) que tiene como fin el desarrollo de un diseño curricular por competencias con el objetivo de promover la formación integral de los estudiantes teniendo en cuenta el desarrollo y fortalecimiento del proyecto ético de vida, el compromiso con los retos de la humanidad, la vocación investigadora y la idoneidad profesional mediante competencias genéricas y específicas.

A continuación se muestra el Modelo de Aprendizaje basado en competencias de la Universidad Siglo 21.

Cuadro N°1. Modelo de Aprendizaje basado en competencias de la Universidad Siglo 21.

VISIÓN ESTRATÉGICA	Objetivos Educativos (Alumnos)	COMPETENCIAS		
		SER	SABER	HACER
		Respecto por la diversidad y sentido social.	Contenidos curriculares de la profesión.	Visión estratégica.
		Autoestima/motivación.	Desarrollo de la expresión escrita y argumentación.	Habilidades conversacionales.
		Inteligencia emocional.	Razonamiento lógico.	Resolución de problemas.
		Autonomía y responsabilidad.	Soluciones innovadoras basadas en el conocimiento.	Trabajo en equipo.

Fuente: Modelo de aprendizaje basado en competencias (2012) Universidad Siglo 21.

Como es posible ver en el cuadro N°1 las competencias están ordenadas en categorías del ser, del saber y del hacer. A continuación se describirán solo tres competencias la del ser: respeto por la diversidad y sentido social, la del saber: contenidos curriculares de la profesión y la competencia del hacer: trabajo en equipo por ser relevantes para el desarrollo posterior de la investigación. La descripción de las demás competencias, se encuentran desarrolladas en el Anexo 2.

Competencias del ser

Están referidas a los valores y actitudes del estudiante que se reflejan en el respeto (o no) hacia sí mismo y hacia los demás, la motivación, la autonomía y responsabilidad.

Se describe a continuación la competencia del ser *Respeto por la diversidad y el sentido social* que según el Vicerrectorado Académico de la Universidad Siglo 21 (2012) hace referencia a la muestra de apertura y tolerancia a personas con diferentes características culturales, económicas, sociales y sexuales y la interacción en el proceso formativo.

Competencias del saber

Son las competencias referidas a los conocimientos que posee el estudiante, sus habilidades para expresarlos de manera oral y escrita, de razonar lógicamente y de desarrollar soluciones innovadoras.

Por ser importante para el análisis posterior en la investigación se detalla la competencia *Contenidos curriculares de la profesión* que significa que el estudiante tenga dominio del núcleo formativo profesional definido por la Institución y los Organismos Nacionales (Vicerrectorado Académico de la Universidad Siglo 21, 2012).

Competencias del hacer

Son las competencias referidas a las habilidades que se usan en la práctica concreta: resolución de problemas, trabajo en equipo, habilidades conversacionales, visión estratégica, entre otras.

Se toma en esta investigación la competencia *Trabajo en equipo* que según el Vicerrectorado Académico de la Universidad Siglo 21 (2012) hace referencia a la capacidad del alumno de integrarse con los demás estudiantes para lograr los objetivos compartidos y la sinergia de un grupo.

Hasta ahora se venía discutiendo la temática de la responsabilidad social, del como la realización de acciones responsables crean capital social y hacen a las sociedades más justas y equitativas. Además se describió la responsabilidad social en las universidades y como a través del desarrollo de Modelos de Aprendizajes se puede estimular en los alumnos el desarrollo de competencias generales y otras referidas al ser ético y responsable.

A continuación se hará hincapié en otro aspecto teórico dentro del cual se encuadra la investigación que refiere a las organizaciones de la sociedad civil, instituciones fundamentales para el desarrollo de capital social. En esta investigación se describe la vinculación entre la Universidad Siglo 21 y una ONG, con el objetivo de generar enriquecimiento cultural y social entre los integrantes de ambas instituciones. A continuación se detallará qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Organizaciones de la sociedad civil

En este apartado se presentan OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) cuyo objetivo es atender a las necesidades sociales propiciando procesos de participación para generar capital social.

De Piero (2007) afirma que se entiende por OSC a toda organización que en sus objetivos no se encuentra la búsqueda de poder político ni acumulación de capital, haciendo referencia al económico. Quedan excluidas de esta categorización los partidos políticos, las empresas, los sindicatos, las iglesias y las cámaras empresariales. En este universo también se contemplan las organizaciones cuyos fines son la vida social, promoción de la cultura, entre otros.

Dentro de las OSC se encuentran las autodenominadas Organizaciones No Gubernamentales, que surgieron en las década del 60 en apoyo a organizaciones de base en tema como vivienda popular, educación popular o promoción de salud. Se caracterizan también por auspiciar procesos participativos en la búsqueda de los objetivos. (De Piero 2007)

Las OSC, lejos de ser desconocidas para la sociedad, cada vez adquieren más visibilidad pública en el tratamiento de diferentes problemáticas sociales y se las ve como la solución o por lo menos paliativos para la pobreza, la exclusión y la marginalidad.

Se observa que las organizaciones del tercer sector, que tienen su auge en los 90, se caracterizan por la participación y la organización en torno a la cuestión social. Las personas necesitan agruparse y ayudar al otro menos favorecido.

De Piero (2007) afirma que los ciudadanos optan por la participación en las organizaciones vinculadas a necesidades específicas ligadas a la vida cotidiana, cercanas y pequeñas en cuanto al tamaño de la organización (más horizontal y menos burocrática).

En la publicación Excelsior del Instituto de Investigaciones Jurídicas (1995), se afirma que las ONGs son el conjunto de instituciones privadas, sin fines de lucro, formalmente constituidas, autogobernables y con personal voluntario, que tienen como objetivo atender necesidades sociales. Sus características son las siguientes:

1. Atienden necesidades sociales, trabajan a favor del bien común.
2. Formalmente están institucionalizadas y tienen una personalidad jurídica.
3. Son privadas, institucionalmente separadas del gobierno. No pertenecen al aparato gubernamental y su consejo o patronato no está dominado por funcionarios del gobierno. Esto no significa que estas organizaciones no puedan recibir apoyo gubernamental.
4. Son no lucrativas, no distribuyen su superávit entre sus miembros. Pueden acumular beneficios, pero no distribuirlos entre sus asociados, sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización.
5. Son autogobernables, no reciben mandatos de entidades externas y tienen sus propios procedimientos para gobernarse.
6. Cuentan con trabajo voluntario. Convocan a la participación de voluntarios, ya sea a nivel del consejo y/o a nivel de staff.

Al igual que toda organización las ONGs deben ser gestionadas para lograr un funcionamiento óptimo, tener una continuidad en el tiempo y producir más capital social. A continuación se presentan las herramientas de gestión, planificación estratégica y el diagnóstico. El desarrollo de estos conceptos es fundamental ya que esta investigación estudia la realización de un diagnóstico organizacional en una ONG.

Gestión organizacional

Según Asis et al. (2011) para gestionar toda organización hay que optimizar los recursos disponibles, para asegurar el logro del fin social propuesto. Para ello es posible utilizar un instrumento eficaz: la planificación estratégica.

La planificación supone aplicar una serie de herramientas, con metodología, para orientar la organización hacia el futuro, sin olvidarnos del presente. Planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo, integrar el presente y futuro, crear condiciones para aprovechar oportunidades que se presenten y evitar riesgos (Asis et al. 2011).

Lo primero que debemos considerar antes de la planificación es la realización de diagnóstico organizacional. El diagnóstico es una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, lo que se configura como característica fundamental para la gestión eficaz (Asis et al. 2011).

El diagnóstico se basa en el análisis de las diferentes funciones de la organización, entendidas como la puesta en marcha de acciones en el marco de un sistema concreto, para el logro de resultados.

Cada una de las funciones identificadas, aún cuando no se manifiesten en forma explícita en el organigrama de la entidad, en la práctica estarán presentes en su trabajo cotidiano. Pueden ser desarrolladas por una misma persona o por personas diferentes.

Siguiendo a Asis et al. (2011) las áreas a investigar en el diagnóstico son la de comunicación, equipo técnico, administración y finanzas, recursos humanos y organización y dirección. Sobre cada una de ellas habrá que recabar la información que se presenta a continuación:

Comunicación

- Comunicación interna: canales implementados, destinatarios, herramientas y responsables.
- Comunicación visual: canales implementados (sitio web, folletería institucional, publicaciones), isologotipo institucional.
- Canales de comunicación externa: medios utilizados, acciones, destinatarios, responsables.

Equipo técnico (de proyectos)

Estrategias, políticas, procedimientos de actuación, áreas de actuación (Beneficiarios, geográfico, actividad), estructura del departamento, personal a cargo, programas de sensibilización, cantidad de proyectos, medios materiales, espacio físico.

Administración y finanzas

Estructura, tipo de organización, organigrama, puestos definidos, responsables, expertos, contratados, funciones desempeñadas, control interno, procedimientos, actividades, información generada (libro diario, libro de inventarios, balance, etc.), auditoría externa, análisis financiero.

Recursos humanos

Contrato mercantil o laboral, profesionales o voluntarios, medios materiales, el puesto físico de trabajo, políticas de recursos humanos (selección, definición de puesto, procedimiento de selección, integración, retribución, formación, evaluación, promoción), política de información al personal, gestión del personal.

Organización y dirección

Misión, visión, plan estratégico, análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) organigrama, reuniones (cantidad y participantes), sistema y métodos de dirección, plan operativo, seguimiento, evaluación, gestión de crisis, participación y delegación.

CAPÍTULO TRES

MARCO METODOLÓGICO

Resumen del capítulo

En este capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación. En primer lugar, se describe el tipo de investigación realizada y su propósito.

A continuación, se exponen las estrategias de recolección de datos a través del método cualitativo de investigación y se muestran las técnicas utilizadas: la entrevista y la observación no estructurada. Además, se presenta el análisis FODA realizado al proyecto.

Con respecto a la entrevista, se describe y presenta el tipo de cuestionario utilizado. También se exhibe un cuadro con las preguntas realizadas en base a las competencias y sus descriptores. Además se expone el proceso de convocatoria para la realización de las entrevistas, como también su aplicación y ejecución.

Posteriormente se presenta un cuadro con los datos recogidos de la observación no estructurada de la situación de entrevista. Luego, se exhibe un cuadro síntesis de la información obtenida en la observación de la experiencia de consultoría.

Seguidamente se muestra la matriz de análisis FODA de la consultoría a CECOPAR, luego se presenta el análisis de la matriz.

Por último, se detalla el análisis de los datos empíricos, la organización de los resultados y la presentación de las conclusiones finales.

Tipo de investigación

El tipo de investigación realizada fue descriptiva. El propósito fue describir y analizar qué competencias desarrollaron los alumnos a partir de la participación en la consultoría a CECOPAR. Se seleccionaron tres competencias del Modelo de Aprendizaje por Competencias de la Universidad Siglo 21, una competencia del ser, una del saber y una de hacer. Por un lado, se midieron cada una de ellas en base a las respuestas de los alumnos a las preguntas de la entrevista; comprobación apoyada en la observación no estructurada de la situación de entrevista. Además se realizó la observación del desarrollo de la experiencia, en ella se describen características de los alumnos, grado de participación y relación con el grupo de trabajo. Por último, se evaluó la consultoría CECOPAR utilizando el análisis FODA a través del cual se pudieron determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto.

En base a toda la información obtenida, se llegó a una conclusión y se ofrecieron predicciones con respecto al desarrollo de competencias de los alumnos a partir de la participación en experiencias de responsabilidad social.

Estudio de caso

Se focalizó la atención sobre un caso para ser estudiado en profundidad y exhaustivamente a través de la recolección de información directa. El caso elegido fue la intervención en la ONG CECOPAR de un grupo de alumnos, a través de una consultoría coordinada desde el Área de RSU.

Se tuvo en cuenta que esta técnica no permite realizar generalizaciones válidas, pero presenta la posibilidad de conocer en profundidad y detalle el caso de estudio. Se brindará un aporte importante al desarrollo del conocimiento en cuanto al desarrollo de competencias de alumnos, tanto en su formación profesional como en su futura vida laboral. El producto final fue una descripción contextualizada en la que se consideraron diferentes variables que definieron la situación.

Las ventajas del estudio de caso, según Basso (2002), es que los datos proceden de las prácticas y experiencias de las personas y están fuertemente basados en la realidad. Posibilita al investigador mostrar la complejidad de la vida social y puede vincularse con la acción y contribuir a cambiar la práctica. Los inconvenientes provienen de la complejidad de un caso que puede dificultar el análisis. Aunque la contextualización de los aspectos del caso refuerza esta forma

de investigación, es difícil saber dónde comienza y dónde termina el “contexto” (Basso, 2002).

Caso elegido: Consultoría a CECOPAR

Se eligió este caso intencionalmente por considerarlo con mucha riqueza, tanto por las particularidades del contexto en el que se desarrolló, como por las características de cada uno de los actores involucrados. Además, la información acerca del contexto, la situación de participación y de los sujetos de estudio estaban disponibles.

Población, universo

El universo investigado se compone de cinco alumnos que participaron y terminaron el proceso de consultoría que llevó todo un año lectivo, desde marzo a diciembre de 2011. No se contemplaron en el universo a estudiantes que participaron parcialmente del proceso, si bien se presupone también desarrollaron algunas competencias.

Los estudiantes que iniciaron la consultoría fueron más de 10, luego se produce deserción por parte de algunos y el número de participantes baja sustancialmente. Se consideró necesario, para determinar el desarrollo competencias o no, que los sujetos investigados hubieran participado, por lo menos, del 50 % de las reuniones, visitas al Centro y la realización de otras actividades.

Estrategias metodológicas

Para la realización de la investigación se eligió el método cualitativo. Una de sus características fundamentales es su conceptualización de lo social como una realidad construida que se rige por leyes sociales, es decir por una normatividad cultural cuyas propiedades son muy diferente a las leyes naturales.

La investigación cualitativa intenta buscar una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas, y comprenderlas de manera inductiva. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y conocimiento que tiene de sí mismos y de su realidad.

Técnicas de recolección de datos

La entrevista y la observación no estructurada fueron las técnicas elegidas para la investigación cualitativa. El objetivo de su utilización fue responder a los objetivos de investigación.

La entrevista

Se realizó cara a cara sin mediación de otra persona y se presentó como una relación asimétrica entre entrevistador-entrevistado. Su soporte fundamental fue la palabra y su dinámica se asentó en una interacción comunicativa. Se tuvo en cuenta en el desarrollo de la entrevista la observación de la situación y el contexto donde transcurría. Las entrevistas fueron grabadas para asegurar la fidelidad de los discursos de los alumnos, datos empíricos fundamentales para su posterior análisis. La ventaja en esta investigación fue que los sujetos a entrevistar fueron voluntarios y estuvieron disponibles.

El tipo de entrevista utilizada según el grado de estructuración y directividad fue la estructurada o directiva. Según Quivy, Campenhoudt (1998) las ventajas de la entrevista estructurada es que asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos lo que van a responder, es fácil de administrar y se puede evaluar mas objetivamente. Las desventajas de la entrevista estructurada es que necesita un alto costo para su desarrollo, ya que si no está bien preparada los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y el carácter mecánico de las preguntas (Quivy, Campenhoudt, 1998); por otro lado, debe realizarla un entrevistador con la habilidad para continuar con comentarios hacia el entrevistado.

El instrumento utilizado en las entrevistas fue un cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas cortas y repreguntas. La lógica de organización interna fue empezando con pregunta general para contextualizar la situación. En las siguientes preguntas se interrogaba acerca de las competencias del ser, del saber y del saber. Para finalizar se efectuó una pregunta acerca de su participación en otras experiencias de responsabilidad social luego de la consultoría a CECOPAR. En el cuadro N°2 se muestra el cuestionario de la entrevista completo.

Cuadro N°2 Cuestionario de la entrevista. Preguntas

Pregunta general 1
1. ¿Por qué decidiste participar de la experiencia de consultoría a CECOPAR?
Preguntas de la competencia del ser: Respeto por la diversidad y sentido ético
2. ¿Tu aporte a través de la consultoría ayudó al desarrollo de la organización? ¿Hay algo más que podrías hacer por esta u otras organizaciones? Descriptor uno y cuatro
3. Después de la experiencia CECOPAR ¿cambio tu mirada hacia las personas que son miembros y asisten a estas organizaciones? ¿De qué manera? Descriptor dos
4. ¿Qué le dirías a alguien que está en desacuerdo con vos con respecto a las acciones solidarias? Descriptor tres
Preguntas de la competencia del saber. Contenidos curriculares de la profesión
5. En el desarrollo de la experiencia ¿Pudiste poner en práctica algunos contenidos teóricos de la carrera? Descriptor dos
6. ¿Pudiste incorporar algunos contenidos teóricos que desconocías? Descriptor uno
7. ¿Puedes identificar algunas competencias o conocimientos desarrollados en esta experiencia que servirán para tu futuro profesional? Descriptor tres
Preguntas de la competencia del hacer: Trabajo en equipo
8. ¿Cuál fue la experiencia con el grupo de trabajo en la consultoría a CECOPAR? Descriptor dos
9. ¿Se logró consenso para la realización de tareas? ¿Te pareció adecuado cómo se organizaron? Descriptor cuatro y cinco
10. ¿Cuáles son los aspectos que no resultaron en la relación del grupo? Descriptor dos
11. ¿Cuál fue tu aporte? ¿Te sentiste escuchado? Descriptor tres y seis
12. ¿Qué aspectos importantes aportaron tus compañeros? Descriptor uno
Pregunta general 2
13. Desde que terminaste la experiencia de consultoría ¿Participaste en otras experiencias en responsabilidad social? ¿En cuáles? ¿Qué es lo que te motiva a participar?

Fuente propia.

La entrevista fue realizada en base a las tres competencias que se deseaba investigar, tomadas del Modelo de Aprendizaje por Competencias de la Universidad Siglo 21. Este modelo ante cada competencia que se quiere desarrollar propone descriptores. Se tomaron los descriptores de cada competencia elegida y a través de ellos se elaboraron preguntas que respondieran a cada uno de ellos. Ver cuadro N°3.

Las competencias tomadas para la investigación, que se encuentran desarrolladas en el marco teórico fueron las siguientes:

- Competencia del Ser: respeto por la diversidad y sentido social
- Competencia del Saber: contenidos curriculares de la profesión
- Competencia del Hacer: trabajo en equipo

Convocatoria

Se convocó a los alumnos después de medio año de terminada la experiencia. La invitación se realizó a través de correo electrónico con la particularidad que ante este llamado ninguno contestó. La investigadora se comunicó por teléfono con el sujeto dos, que había participado muy activamente en la elaboración de la consultoría, incluso en la última etapa de presentación del informe. Ella afirmó que había visto el email donde la convocaba para realizarle la entrevista y se definió una fecha para el encuentro. También la investigadora se comunicó vía telefónica con el sujeto uno que afirmó que el mensaje no le había llegado, se concretó un día y hora para el encuentro.

A la sujeto cuatro se le mandó el mensaje por facebook ya que no tenía su correo electrónico y se concreta la fecha de la entrevista. La reunión fue en la universidad, en la sede campus. Se le realizó la entrevista y se concertó cita con otra participante de la consultoría que la fue a buscar luego de la entrevista.

Al otro día se le escribió vía facebook a la alumna que faltaba contactar, la invitación que fue contestada, se acordó la fecha y hora para la última entrevista.

Cuadro N° 3. Competencias elegidas. Descriptores. Preguntas de la entrevista. Conductas no esperadas.

	COMPETENCIA	DESCRIPTOR	PREGUNTAS	CONDUCTAS NO ESPERADAS
Del SER	Respeto por la diversidad y sentido ético.	1. Da respuesta en la resolución de situaciones a realidades heterogéneas, contribuyendo a la mejora.	¿Tu aporte a través de la consultoría ayudó al desarrollo de la organización? ¿Hay algo más que podrías hacer por esta u otras organizaciones?	Discrimina y/o emite juicios infundados hacia otras personas no respetando condiciones diferentes.
		2. Acepta la diferencia como un hecho natural y necesario que posibilita el desarrollo profesional y personal.	Después de la experiencia CECOPAR ¿cambio tu mirada hacia las personas que son miembros y asisten a estas organizaciones? ¿De qué manera?	No contempla en los análisis contextuales realidades diferentes a las propias. Rechaza la diferencia y muestra incapacidad para pedir ayuda.
		3. Demuestra en el proceso de formación una escucha activa a posiciones divergentes.	¿Qué le dirías a alguien que está en desacuerdo con vos con respecto a las acciones solidarias?	No muestra actitudes solidarias ni cooperativas en su proceso de formación.
		4. Puede pensar y construir soluciones que excedan a su propia realidad social, cultural y económica.	¿Tu aporte a través de la consultoría ayudó al desarrollo de la organización? ¿Hay algo más que podrías hacer por esta u otras organizaciones?	Rechaza conocimientos o pares de una cultura diferente.
Del SABER	Contenidos curriculares de la profesión.	1. Poseer conocimiento científico, habilidades, destrezas y actitudes.	¿Pudiste incorporar algunos contenidos teóricos que desconocías?	Falta de conocimiento curricular. Actitud negativa frente a la información de tendencias profesionales.
		2. Dominar herramientas propias del proceso formativo.	En el desarrollo de la experiencia ¿Pudiste poner en práctica algunos contenidos teóricos de la carrera?	Desinterés por el contenido teórico.
		3. Conocer las tendencias y desafíos de la profesión o proceso formativo.	¿Puedes identificar algunas competencias o conocimientos desarrollados en esta experiencia que servirán para tu futuro profesional?	Sostener la premisa de que el conocimiento es finito y no tener apertura al aprendizaje para toda la vida.
Del HACER	Trabajo en equipo	1. Escucha a sus compañeros y valora sus ideas.	¿Qué aspectos importantes aportaron tus compañeros?	Es poco cooperativo, pone sus intereses por encima de los del equipo.
		2. Reconoce los logros del equipo en su conjunto, como fruto del aporte que cada uno brinda.	¿Cuál fue la experiencia con el grupo de trabajo de la experiencia CECOPAR? ¿Cuáles son los aspectos que no resultaron en la relación del grupo?	Ve a sus pares como adversarios y alimenta la rivalidad.
		3. Adapta su estilo personal a las características del equipo y a la forma de trabajo de cada integrante.	¿Cuál fue tu aporte? ¿Te sentiste escuchado?	Trabaja desorganizadamente, obstaculizando el trabajo en forma coordinada.
		4. Promueve una comunicación fluida de las novedades y/o cambios que afectan al equipo.	¿Se logró consenso para la realización de tareas? ¿Te pareció adecuado cómo se organizaron?	Apoya conductas individualistas de los miembros del equipo.
		5. Ofrece colaboración a quiénes necesitan ayuda o se encuentran bajo presión.		Desestima las propuestas de los demás.
		6. Transmite sus conocimientos asegurándose que los demás hayan comprendido.	¿Cuál fue tu aporte? ¿Te sentiste escuchado?	No cumple con los compromisos asumidos con los integrantes del equipo en los plazos pactados

Fuente propia.

Aplicación-ejecución de la entrevista

La duración y desarrollo de las entrevistas tuvieron que ver con las características personales de cada uno de los sujetos participantes. En general se necesitaba de una explicación previa del por qué de las entrevistas y al final un cierre sobre la utilidad de la experiencia de consultoría. Ante la reflexión de la experiencia, los sujetos necesitaron buscarle el significado que había tenido para ellos.

En la realización de las preguntas en algunos casos era necesario repreguntar con otras palabras y a veces dar ejemplos sobre lo que se estaba preguntado. Moderar y dirigir la entrevista fue fundamental para obtener las respuestas ante los interrogantes planteados.

Entre los alumnos de los cursos más grandes y la investigadora se estableció, en el transcurso del año pasado, una relación más personal por lo que además de hablar de los aspectos de la entrevista en sí, surgían conversaciones sobre cuestiones personales.

Observación

Otra técnica utilizada para la recolección de datos fue la observación no estructurada. Según Basso (2002) la observación brinda la posibilidad de producir información importante sobre la conducta de instituciones, grupos y procesos.

En la observación no estructurada, a diferencia de la estructurada, no se usan categorías creadas con anterioridad para el registro de los sucesos que se observan (Basso, 2002). En esta investigación, la categorización se realizó luego de recogida la información tomando como insumos las conductas no esperadas (ver cuadro N°3) de las competencias elegidas.

En este trabajo se realizaron dos observaciones una en la situación de entrevista y otra del proceso de consultoría

Observación no estructurada de la situación de entrevista

En la observación en la situación de entrevista se registró en el cuaderno de campo el momento, lugar y temáticas abordadas por los participantes. Su objetivo fue reconstruir el contexto en donde se desarrolló el encuentro. Ello aportará datos acerca de las características de los sujetos participantes. Ver cuadro N°4.

Cuadro N°4. Observación de la situación de entrevista

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
Día y hora	Jueves, 18 hs.	Miércoles, 19 hs.	Jueves, 20 hs.	Miércoles, 12 hs	Miércoles, 11 hs.
Lugar del encuentro y de la entrevista	Ciudad Universitaria. Bar frente de la Facultad de Ciencias Económicas.	Encuentro: Bar de la Universidad Siglo 21, sede Nueva Córdoba Entrevista: Bar cercano a la Universidad Siglo 21, sede Nueva Córdoba.	Encuentro: Bar de la Universidad Siglo 21, sede Nueva Córdoba Entrevista: Bar cercano a la Universidad Siglo 21, sede Nueva Córdoba.	Bar de la Universidad Siglo 21, sede Campus.	Bar de la Universidad Siglo 21, sede Campus.
Contexto espacial	Había muchos estudiantes caminando, hacía mucho calor. Adentro del lugar había mucho ruido por ello, nos fuimos afuera para que el grabado fuese mejor. Cada uno se compró una gaseosa, él compró un pedazo torta.	Había bastante ruido y hacía calor. La calle estaba llena de personas caminando y sentadas en el bar. Un rato estuvo al lado nuestro un hombre tocando el saxofón.	La calle estaba llena de personas caminando y sentadas en el bar. Había bastante ruido y hacía calor.	Había algunos estudiantes sentados y otros caminando en el bar.	Había algunos estudiantes sentados y otros caminando en el bar.
Contexto personal	El estudiante a las 19 hs. entraría a un curso de Liderazgo en la facultad de Ciencias Económicas.	La estudiante había salido de trabajar hacia un rato.	Había resultado difícil acordar un horario ya que la alumna trabaja hasta las 18 hs, todos los días. Ese día logramos organizarnos para realizar la entrevista.	El sujeto había participado de la experiencia con un grupo de compañeros de la facultad, era estudiante de publicidad de segundo año y a pesar de que la convocatoria era para estudiantes de cursos superiores se presentó. Había salido de una clase y luego de la entrevista iría a su casa.	La estudiante había ido un rato antes a la universidad para realizar la entrevista, luego entraba a cursar una materia. Desde el año pasado no nos veíamos ni nos cruzábamos, me comentó que me había cortado el pelo, también le comenté que ella había hecho lacio al suyo.
Charla previa	Hablamos de una protesta del personal del comedor universitario. Él estaba en desacuerdo con la medida y afirmaba que la mayoría de las personas que iban a comer allí no les hacía falta, incluso que su hermano iba a comer allí y no necesitaba; opinión con la que yo no estaba de acuerdo. Comentamos acerca del modelo de comunicación de la Universidad Siglo 21.	Me contó de su nuevo trabajo que ahora era en una concesionaria de autos, que no estaba muy conforme y que estaba tratando de buscar otra cosa. Me preguntó de mi trabajo en la universidad. Hablamos acerca del curso de marketing digital aplicado al turismo que estaba realizando.	Hablamos de su trabajo de los planes de volver para Salta, su lugar de origen, a fin de año. Ahora ya recibida quería conseguir un trabajo mejor. También dialogamos acerca de sus compañeros de estudio, de mi trabajo en la Universidad	Hablamos de un email que yo le había mandado y que no les había llegado y me comentó que a los compañeros tampoco les había llegado; entonces le pregunté si leían el email y me dijo que muy poco que mejor era comunicarse por facebook, que sí lo consultaban todos los días. Comentamos de sus compañeros, de las materias que estaba haciendo, de los profes que tenían.	Hablamos acerca de la facultad, de las materias que cursaba, de una en particular Estrategia Publicitaria. Le comenté que el profesor había sido mi compañero de la facultad y me dijo que era buen profesor porque si bien la materia no le gustaba mucho, el docente explicaba bien y se hacía entender.
Charla en relación a los objetivos y logros de la consultoría	Finalmente y como se iba pasando el tiempo destinado para la entrevista contextualice el por qué de la entrevista en el marco de la tesis en Administración, cuáles eran los criterios y la temática a trabajar.	Cuando empezamos hablar de la consultoría CECOPAR expresó que ella se había sentido muy contenta haciendo esa experiencia, que le había encantado. Después de hablar un rato, empezamos la entrevista	Hablamos acerca de los objetivos de mi tesis y cómo estaba desarrollando la investigación. Estábamos en un marco de informalidad, cuando empezó la entrevista y se prendió el grabador la alumna cambió y sus respuestas fueron bastante sintéticas y acotadas.	Le expliqué el por qué de la entrevista, ya que le había llegado la comunicación pero amplié la información. Le realicé la entrevista y luego hablamos un poco más acerca de los objetivos y aportes de la consultoría.	Le expliqué el por qué de la entrevista, le recordé que estaba realizando mi tesis en torno a la experiencia de consultoría y empezamos la entrevista.

Fuente propia.

Observación no estructurada del proceso de consultoría

En la observación del proceso de consultoría se recolectaron datos con el objetivo de tener un conocimiento profundo de los sujetos investigados, para determinar de qué manera las características personales influyeron en el desarrollo de competencias a partir de la experiencia de consultoría. Se registraron los datos en el cuaderno de campo en cada uno de los encuentros, visitas al Centro y de las otras actividades realizadas.

Los datos recolectados fueron analizados y agrupados en tres categorías: descripción de las características personales, grado de involucramiento y participación en proyecto y relación con los otros integrantes del grupo. En la descripción de los sujetos se recogió información como edad, sexo, carrera que estudian, año en el que se encuentran, lugar de procedencia, contexto personal, participación en acciones de responsabilidad, ideas para otras acciones de responsabilidad social y el por qué se acercó a la convocatoria. Con respecto a la participación en el proyecto se recolectaron datos del rol en el grupo, en qué equipo de tareas se ubicó, las acciones realizadas, los aportes, las críticas, el porcentaje de asistencia a las reuniones y las asistencias a CECOPAR. En referencia con el grupo se observó si conocía o no anteriormente a los otros participantes de la consultoría, la integración que tuvo con los otros estudiantes y la relación con las coordinadoras del proyecto. Ver cuadro N°5.

Análisis FODA

Para analizar los factores internos y externos que intervinieron en la experiencia de consultoría CECOPAR y cómo ellos afectaron al desarrollo de competencias de los alumnos, se utilizó la herramienta FODA. Según Martínez Agud (2009) el FODA es una herramienta de análisis que posibilita considerar los elementos internos o externos de organizaciones, programas y proyectos. Se constituye a través de una matriz de doble entrada, en la que se estudian los elementos positivos y negativos para lograr una visión completa del objeto analizado.

Cuadro N°5. Observación de la experiencia de Consultoría a CECOPAR

Descripción de los sujetos						
		SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
1	Sexo	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
2	Edad	23	24	24	19	21
3	Lugar de procedencia	Córdoba capital	San Francisco, Córdoba	Salta capital	Salta capital	Cruz del Eje, Córdoba
4	Carrera que estudia/ año/ modalidad	Administración de empresas. Tercer año. Modalidad senior.	Relaciones Públicas. Modalidad presencial. Cursado finalizado.	Administración de Empresas. Modalidad presencial. Cursado finalizado.	Publicidad. Segundo año. Modalidad Presencial.	Publicidad. Segundo año. Modalidad presencial
5	Participaba o participó en acciones de RS antes de la consultoría	Sí, en Un Techo para mí país, por tres años. Durante un año estuvo como pasante de tiempo completo.	No.	Voluntariado en la iglesia y cuando era adolescente.	No.	Sí, en Un Techo para mi País, pero no le había gustado la experiencia.
6	Participación en otra acción de RS luego de la consultoría/ le gustaría participar	Sí, en un Techo para mi país	No participó, si le gustaría participar.	No participó, si le gustaría participar.	En la materia Práctica Solidaria, pero como era obligatoria dentro de la currícula no lo tomaba como acción solidaria.	No participó, si le gustaría participar.
7	Contexto personal	Empezó los estudios en la Univ. Católica. Cuando se reciba quiere viajar a Buenos para seguir trabajando en Un Techo para mí país.	Faltaba solo la tesis para recibirse, estaba buscando trabajo.	Estaba finalizando la tesis y trabajando en una Compañía de Seguros. Su horario era de 9 a 18 hs. por lo tanto, cuando las reuniones se hacían más temprano, no podía asistir.	Estaba a principio de segundo año descubriendo la carrera y la vida universitaria	Se presentó a la convocatoria junto con todo el grupo de Publicidad. Ella es más grande que sus compañeros y pensaba que las acciones de responsabilidad social no eran solamente dar comida o ropa.
8	Por qué se acercó a la convocatoria	Para vincular sus estudios en Administración con la gestión a ONGs.	Se acercó antes que se lanzara la convocatoria, le interesaba participar en actividades relacionadas con la temática de responsabilidad social en la universidad.	Relacionar la práctica profesional con la ayuda social. También para vincularse con otros compañeros, ya que al no cursar más, no tenía el contacto con otros estudiantes.	Estaba entusiasmada con la idea de colaborar con una ONG.	Quería colaborar con una organización social y además poner en práctica los contenidos teóricos de la carrera.
9	Ideas para otras acciones de RS	Desarrollo de consultorías masivas a ONGs en el marco universitario. Cree en el potencial solidario de los estudiantes universitarios.	Estaba muy comprometida con la experiencia. Aportaba ideas para la réplica de las consultorías a ONGs.	No.	No.	No.
Participación en el proyecto						
10	Rol en el grupo	Muy activo, todos los encuentros traía alguna investigación o información nueva.	Asumió el rol de coordinadora junto con la investigadora.	A las reuniones que concurría hacía aportes, pero faltaba algunas veces por su extensa jornada laboral.	Armó equipo de trabajo con sus compañeros de publicidad.	Armó equipo de trabajo con sus compañeros de publicidad.
11	Grupo de tareas	Administración- gestión de proyectos	Comunicación	Administración/ Recursos Humanos	Comunicación interna. Comunicación visual.	Comunicación externa. Imagen pública
12	Acciones	Colaboró en la realización de las encuestas al barrio Realizó parte del informe final	Colaboró en la realización de las encuestas al barrio Organizó el informe final para CECOPAR que aglutinó toda la	Investigó lo referente al liderazgo, ya que estaba ligado a la problemática que presentaba la organización.	Participó en la elaboración y realización de la encuesta que se hizo al barrio, para conocer la imagen que se tenía de la organización.	Participó en la investigación de la comunicación externa, a través de la realización de encuestas a los vecinos del barrio para saber la imagen pública de la organización frente a la comunidad.

			información, elaborada por el resto del grupo.			
1	Aportes	Aportó material de la realidad, acerca de la vinculación de las ONGs con lo político partidario, de lo dañino que era esto para su imagen. Participó preguntando y repreguntando muchas cosas y dando su punto de vista.	Entusiasmado, energía. Contagiaba al grupo de su entusiasmo, difundía los días y horas de los encuentros y daba a conocer los aspectos en los que se iba avanzando.	Sus conocimientos sobre las organizaciones y liderazgo en ellas.	Aportaba frescura con su presencia, preguntaba lo que no sabía.	En las reuniones planteó la necesidad de la realización de acciones prácticas, atendiendo a la ansiedad del grupo, de que la experiencia solo fuera teórica.
14	Críticas	Afirmaba que sus compañeros eran muy chicos y no se comprometían. Acerca de las coordinadoras afirmaba que debían motivar a los estudiantes para que se comprometían.	No.	No.	No.	No.
15	Asistencia a las reuniones	Asistió a la mayoría de las reuniones, cuando no fue aviso antes.	Asistió a todas las reuniones	Asistía a algunas reuniones.	Asistió a la mayoría de las reuniones al principio de la experiencia, pasado mitad de año la concurrencia fue menor.	Asistió a la mayoría de las reuniones al principio de la experiencia, pasado mitad de año la concurrencia fue menor.
16	Asistencia a CECOPAR	Asistió a todas las visitas a CECOPAR.	Asistió a todas las visitas a CECOPAR	Asistió a una visita a CECOPAR. (Tenía un horario laboral extendido)	Fue a dos de las cuatro visitas a CECOPAR.	Fue a dos de las cuatro visitas a CECOPAR.
Relación con el grupo						
17	Conocía anteriormente a los otros participantes	No.	Sí, a una de las estudiantes, pero no fueron las dos juntas a la convocatoria, se encontraron allí.	Sí, a una de las estudiantes, pero no fueron las dos juntas a la convocatoria, se encontraron allí.	Se presentó junto con dos amigas y un compañero, todos estudiantes de Publicidad.	Sí, al grupo de publicidad.
18	Relación con los otros participantes	Buena, pero mantenía distancia con los alumnos de menor edad.	Se mostró muy abierta y cercana a cada uno de los integrantes del grupo.	Buena. Se mostró un poco tímida para plantear sus opiniones e ideas.	La relación con el grupo era buena, se relacionaba especialmente con sus amigos.	Muy buena, pero se relacionaba sobre todo con el grupo de los estudiantes de publicidad.
19	Apertura a los otros compañeros	Mostró cierta apertura a todo el grupo y en la segunda mitad año afianzó lazos con las coordinadoras del proyecto.	Tenía en cuenta a todos los integrantes del grupo. Hablaba de nosotros.	Un poco distante. Después de la segunda mitad de año hubo una apertura con las coordinadoras.	Había cierta apertura a los otros integrantes, pero se relacionaba sobre todo con su grupo de amigos.	Había cierta apertura a los otros integrantes, pero se relacionaba sobre todo con su grupo de amigos.
20	Relación con las coordinadoras	Vínculo más estrecho con la coordinadora y las dos estudiantes más grandes.	Ella era una de las coordinadoras del proyecto.	Muy buena, se mostraba muy amable con todos los compañeros en especial con el sujeto dos, que la conocía desde antes.	Muy buena, pero no pudo salir de su lugar de alumna en una práctica universitaria.	Muy buena, un poco distante.

Fuente propia.

Martínez Agud (2009) afirma que las Fortalezas son los elementos internos y positivos que tiene el proyecto u organización, las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se plantean en el contexto y pueden ser aprovechadas. Las Debilidades son problemas internos, que cuando son identificados es necesario planificar una estrategia adecuada para eliminarlas, las Amenazas son situaciones negativas, externas que pueden atentar contra el proyecto, en algunos casos es imprescindible pensar en estrategias para sortearlas (Martínez Agud, 2009).

Según el Instituto Politécnico Nacional (2002), las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno del proceso u organización. Es necesario efectuar el análisis de cuáles son las fortalezas que posee para acrecentarlas y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos deseados. La detección de las oportunidades y amenazas posibilita la previsión de posibles escenarios que permitan reorientar el rumbo (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

El objetivo de este análisis fue determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto para lograr una visión completa del proceso de consultoría. A partir de este análisis se pudo determinar cómo los aspectos positivos y negativos, internos y externos influyeron en el desarrollo de competencias en los estudiantes.

En el cuadro N°6, se presenta la matriz FODA del análisis realizado de la experiencia de consultoría a CECOPAR.

A continuación se presenta una descripción ampliada de la matriz FODA, el objetivo fue evaluar la experiencia de consultoría a CECOPAR como un proyecto enmarcado en el Área de RSU de la Universidad Siglo 21 y poder inferir si los aspectos analizados determinaron el desarrollo de competencias de los estudiantes participantes .

Fortalezas

Aplicación de los conceptos teóricos a la práctica/ Análisis de una organización desde adentro.

Uno de las mayores fortalezas del proyecto fue que los estudiantes lograron *asociar los contenidos teóricos con la práctica*. Los alumnos se acercaron a la realidad organizacional, pudieron ver la ONG desde adentro, analizarla, detectar sus problemáticas y prever posibles soluciones. También se toparon con resistencias, ante las propuestas de cambio, propias de la cultura organizacional.

Esta práctica les dio un marco de referencia del funcionamiento de las organizaciones, experiencia que les servirá ahora como estudiantes para comprender mejor los contenidos teóricos, como en su futuro como profesional cuando se inserten laboralmente.

Cuadro N° 6. Matriz de FODA de la consultoría a CECOPAR.

Factores internos	Factores externos
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de los conceptos teóricos a la práctica/ Análisis de una organización desde adentro. ▪ Desarrollo de competencias: respeto por la diversidad y sentido ético, contenidos curriculares de la carrera, trabajo en equipo. ▪ Recursos humanos disponibles: docentes, alumnos, coordinador de área. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudiantes universitarios con compromiso social. ○ Área de RSU. Apoyo institucional. Contacto con ONG
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos muy largos, deserción de los estudiantes. ● En el proceso de consultoría, la etapa de diagnóstico muy extensa. ● Asignación de tareas insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempo de los alumnos: calendario académico, actividades recreativas. ○ Recelo de las organizaciones para aceptar prácticas universitarias.

Fuente propia.

Desarrollo de competencias: respeto por la diversidad y sentido ético, contenidos curriculares de la carrera y trabajo en equipo.

El respeto por la diversidad se desarrolló a través del contacto con personas con diferencias sociales y culturales. La consultoría fue concebida como un proceso en el cual todos ganan, los estudiantes aprendieron de los miembros de la organización y ellos de los alumnos. Una de las situaciones más ricas de la experiencia fue cuando en una de las visitas a CECOPAR, los estudiantes compartieron juegos con niños y un grupo de adolescentes. Este acercamiento los sensibilizó y volvieron con muchas ganas de hacer cosas para el Centro. Los alumnos vieron la realidad de otros menos afortunados y quisieron ayudarlos.

La competencia contenidos curriculares de la carrera se desarrolló cuando los estudiantes pusieron en práctica aspectos y conceptos estudiados para realizar el diagnóstico organizacional. Por último, se constata el desarrollo de la competencia trabajo en equipo cuando los sujetos se pusieron de acuerdo en la realización de labores por grupos y en los tiempos disponibles para hacerlo. Los alumnos se mostraron muy atentos al cumplimiento de las tareas y actividades cuando se comprometían para hacerlo.

Recursos humanos disponibles

La experiencia de consultoría fue realizada en el marco de la universidad, en donde coexisten diferentes actores de la comunidad educativa (docentes, no docentes, estudiantes) dispuesto a participar en acciones solidarias. Esto constituye una fortaleza del proyecto.

Oportunidades

Estudiantes universitarios con compromiso social

Los alumnos llegan a las aulas universitarias con un marcado interés en diferentes problemáticas sociales y ambientales, ya que en la escuela primaria y secundaria se los forma atentos a estas cuestiones. Una oportunidad de este proyecto reside en la cantidad de alumnos universitarios que viven en la ciudad, muchos de ellos con orientación al compromiso social. Es una oportunidad para el proyecto convocar para participar a estudiantes de todas las universidades de la ciudad.

Área de RSU. Apoyo institucional.

Uno de los objetivos de la Universidad Siglo 21 es formar ciudadanos socialmente responsables. Es por ello, que hace cuatro años se creó un Área de Responsabilidad Social Universitaria que está tomando cada vez más fuerza, en la cantidad y calidad de las acciones que realiza. Desde ese espacio se propicia y apoya el emprendimiento de proyectos y programas solidarios como el de Consultoría. Además, el área de RSU tiene convenio con más de 150 ONGs en las que es posible realizar prácticas universitarias de responsabilidad social.

Debilidades

Procesos muy largos, deserción de los estudiantes.

Esta acción de responsabilidad social se presentó como una práctica anual, se definieron los objetivos y el cronograma. Los estudiantes empezaron con mucho entusiasmo, pero cuando pasaron los meses el número de asistentes a las reuniones y encuentros fue decreciendo, sobre todo en el segundo cuatrimestre. Hubo un mayor número de faltas en los periodos cercanos a los exámenes.

Se considera que un porcentaje de deserción es normal ya que a algunos estudiantes no les habrá gustado la propuesta u ocuparon su tiempo en otras actividades. Sin embargo, se presume que entre los alumnos que estaban dispuestos a participar en la consultoría la causa principal de deserción fue la larga duración en el tiempo.

En el proceso de consultoría la etapa de diagnóstico muy extensa

En el proceso de consultoría se plantearon dos etapas, una diagnóstica y otra de implementación. La etapa diagnóstica ocupó casi todo el periodo de duración de la consultoría, quedando casi nula la etapa de implementación. Esta situación es considerada una debilidad ya que los alumnos esperaban y reclamaban la realización de productos o acciones para apalear las problemáticas: realizar un logo, la cartelería, hacer un patio para los niños.

Asignación de tareas insuficiente.

En los encuentros se discutían diversos aspectos de la realidad organizacional de CECOPAR, los alumnos contaban sus ideas a implementar y sus experiencias en las visitas. Además, se planificaban cómo se realizarían las reuniones y acciones siguientes. Como debilidad se encuentra la insuficiente asignación y organización de tareas, por parte de la coordinadora, para el siguiente encuentro para mantener el entusiasmo y el ritmo de actividades. Además, se considera que como estrategia de sensibilización se debería haber procurado mayor contacto con los miembros de la organización.

Amenazas

Tiempo de los alumnos: calendario académico, actividades recreativas.

En los períodos de parciales y exámenes finales los alumnos se concentran en estudiar y rendir y dejan de realizar otras actividades. Si bien para la realización de las reuniones de la consultoría fue contemplado el calendario académico, no se consideró la extensión exacta del mismo y cómo ello afectaría a la participación en el proyecto. Se produjo una elevada tasa de deserción, en la participación en

consultoría a CECOPAR, al pasar más de un mes entre la última reunión, al final del primer cuatrimestre, y la siguiente al comienzo del segundo periodo.

Además, como amenazas se consideran a otras actividades que los alumnos pueden realizar en el tiempo que no le dedican al estudio.

Recelo de la organización para aceptar las prácticas universitarias

Otra amenaza detectada es la falta de apertura de los integrantes de algunas organizaciones a las prácticas universitarias. Cuando no perciben, a corto plazo, que estas acciones son beneficiosas, el acceso a la realidad organizacional es más dificultoso. Además, en el caso de CECOPAR se detectaron conflictos internos, dentro del Centro, que en muchos casos imposibilitaban la interacción.

Análisis de los datos empíricos

Análisis de las entrevistas

Para el análisis de los datos empíricos recolectados a través de las entrevistas se siguieron los pasos que se detallan a continuación:

1. Se tomaron las grabaciones de las entrevistas y se desgrabaron para tener una copia fiel y por escrita de los discursos de los sujetos entrevistados. Este material se encuentra en el Anexo 1.
2. Se realizó una revisión holística de las entrevistas leyéndolas y releýéndolas, buscando aspectos claves.
3. Se efectuó un análisis exhaustivo de cada uno de los ítems a investigar, en base a las categorías de análisis creadas, a partir de las conductas no esperadas según los descriptores de cada competencia analizada y a través de la realización de inferencias de las palabras de los entrevistados.
4. Se examinaron los aspectos relevados en la situación de entrevista.
5. Se analizaron las respuestas a cada una de las preguntas.
6. Se determinaron resultados en base la reflexión del análisis de las respuestas de la entrevista y de la observación de la situación de entrevista.

Análisis de la observación

Para el análisis de los datos empíricos recolectados a través de la Observación de la experiencia de consultoría se siguieron los pasos que se detallan a continuación:

1. Se realizó una revisión holística de toda la información recolectada en el cuaderno de campo, buscando aspectos claves.

2. La información recolectada se organizó en tres categorías: descripción del sujeto, participación del proyecto y relación con el grupo.
3. Se estudió al grupo completo en cuanto a sus características personales, la participación en proyecto y el trabajo en equipo.
4. Se analizó a cada individuo en cuanto a sus características personales, la participación en proyecto y el trabajo en equipo
5. Luego de la reflexión, se obtuvieron conclusiones acerca de la observación de la experiencia.
6. Se determinó como las características personales de los alumnos y su reacción ante la situación de la consultoría influyeron en el desarrollo de las competencias.

Análisis FODA

- Se analizó el desarrollo del proyecto consultoría a CECOPAR y se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Se determinaron los aspectos positivos de la experiencia: fortalezas y las oportunidades.
- Se postularon los aspectos negativos debilidades y amenazas.
- Se esbozo una propuesta de cómo utilizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, eliminar las debilidades y sortear las amenazas.
- Se determinó cómo esta situación planteada a través del FODA afectó el desarrollo de competencias en los alumnos.

Para presentación de las conclusiones

Para plantear las conclusiones se consideraron el análisis y los resultados de las respuestas de las entrevistas, junto con el resultado del análisis de las observaciones no estructuradas y las deducciones del análisis FODA.

Por último, para responder a la pregunta de investigación se tomaron los conceptos teóricos más importantes, se reflexionó acerca de su relación con los resultados de la investigación empírica y se presentaron las conclusiones finales del trabajo de investigación.

CAPÍTULO CUATRO

ÁREA DE RSU DE LA US21 - EXPERIENCIA CECOPAR

Resumen del capítulo

En este capítulo se presenta el caso de estudio: la experiencia de la consultoría a CECOPAR realizada por alumnos de la Universidad Siglo 21. Para contextualizar el entorno en el que fue realizado se describe el Área de Responsabilidad Social de la Universidad Siglo 21.

En la primera parte del capítulo se expone el Área de Responsabilidad Social de la Universidad Siglo 21, sus funciones, programas y acciones.

Con respecto a la consultoría CECOPAR, en primer lugar se hace una presentación de la ONG mostrando sus programas, sus funciones, destinatarios y problemáticas planteadas. Luego se propone una descripción de cómo comenzó la experiencia, cuáles fueron los objetivos, cómo se desarrollaron los encuentros, cuáles fueron las tareas asignadas a los diferentes participantes y cómo fue la intervención. Luego, A continuación, se exhiben las técnicas de recolección de datos utilizadas para la realización del diagnóstico organizacional. Después se muestran cada uno de los aspectos analizados para el diagnóstico y finalmente las conclusiones y propuestas para mejorar la gestión organizacional de la ONG.

Área RSU. Universidad Siglo 21

El área de Responsabilidad Social Universitaria depende de la Secretaría de Gestión y Evaluación Académica SGEA. Su misión es aportar a la toma de conciencia sobre la responsabilidad social que le compete: de sí misma, de su entorno, de su papel en el entorno. Entendiendo la RSU como un proceso de apropiación gradual por parte de todos los grupos de interés de la universidad, la creación del área de RSU se constituye para animar la RSU en toda la comunidad educativa (autoridades, alumnos, docentes y codocentes) a través de diferentes medios y acciones.

Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) para OSC.

La acción de consultoría a CECOPAR se enmarcó en el Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) para OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil). Este proyecto convoca a alumnos, docentes, co docentes y egresados, con la finalidad de compartir sus talentos y saberes específicos con las OSC vinculadas a la universidad a través de las diferentes actividades vigentes y la creación de otras nuevas.

Su objetivo es desarrollar una experiencia de aprendizaje en servicio, promoviendo instancias y herramientas de formación, capacitación y asistencia técnica a las OSC para mejorar su capacidad de gestión. Las actividades puestas en marcha son a través de la conformación de equipos de trabajo, integrados por alumnos de diferentes carreras, conformando consultoras para favorecer la capacidad de gestión de las OSC. Esto genera un espacio de aprendizaje para los alumnos, en la tarea interdisciplinaria y se brinda un servicio a las OSC en temas que son demandados por las mismas.

Voluntariado Universitario (VUES 21)

El VUES 21 convoca a alumnos, docentes, co-docentes y egresados, en el marco del área Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad Siglo 21. Es un espacio en el que los sujetos participan y se comparten diferentes conocimientos y experiencias, que se integran al objetivo de generar conciencia, ser un canal facilitador de compromiso y de servicio para la comunidad en general. Sus objetivos son: contribuir a generar un cambio a nivel social a través de tareas de servicio y concientización, reforzar nuestro compromiso y co-responsabilidad en ámbitos sociales, formarse sobre la base de aprendizaje en servicio, crear un

ámbito de participación y formación para alumnos, docentes, co-docentes y egresados y ser un espacio facilitador del crecimiento profesional y personal.

Práctica Solidaria (PS)

Esta materia se organiza con el fin de que la totalidad de alumnos de la US21, en las diferentes modalidades, accedan a la experiencia de cursado en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Cada estudiante de la US 21 tiene como componente curricular obligatorio la materia Práctica Solidaria (PS). Se trata de una asignatura gratuita instrumentada con el objeto de completar la formación profesional y humana del estudiante.

La PS es una experiencia que apunta a completar y complementar la formación profesional de los alumnos procurando desarrollar en ellos el componente de responsabilidad social (RS) que les compete como ciudadanos y líderes sociales con conciencia ética y solidaria tendiente a mejorar la sociedad y el entorno donde pertenecen

La principal tarea es que el alumno desarrolle, a través de una propuesta formativa (PS), una experiencia continua, permanente y sistemática de inserción y vinculación con diferentes situaciones sociales en las que están en juego la preocupación profunda del hombre por el hombre y su ambiente.

Es intención de la PS generar situaciones sociales en las que se destacan el compromiso, la responsabilidad y el dinamismo de todos los involucrados por resolver problemáticas que atentan, entre otras cosas, contra:

- La dignidad de las personas
- El medio ambiente
- La convivencia social
- El sistema democrático

Sus objetivos principales son: aprender cómo se materializa el valor de la solidaridad a través de servicios concretos; generar un proceso de sensibilización del alumno, la superación del individualismo y el reconocimiento de valores propios y el de los demás; comprender los problemas que padece una comunidad; fortalecer el sentido del bien común. Además, conocer el funcionamiento interno de una organización social y conocer el ordenamiento que se da en una empresa para desarrollar acciones de RSE.

A continuación se describen las condiciones para la práctica. Los alumnos deben insertarse en las organizaciones sociales con una frecuencia semanal, acordando el

tiempo y la actividad a llevar adelante. La organización es el espacio de cursado de la materia, allí debe concurrir en los días y horarios acordados. El alumno realiza la PS para sumarse en la ejecución de proyectos sociales, buscando ampliar su nivel de sensibilidad en materia social y evitando hacerlo desde su saber técnico específico aún cuando, esporádicamente, pueda realizar aportes en esa línea. El estudiante es evaluado por la organización donde desarrolle la PS, certificando ésta la asistencia requerida y realizando una valoración conceptual del alumno.

Representación y articulación institucional en espacios sociales

Se generan diferentes espacios de debate, públicos y privados, para trabajar en temas que hacen al desarrollo humano y la responsabilidad social. Se fomentan espacios de articulación y conformación de redes sobre temáticas específicas que demandan presencia concreta de la universidad y saberes específicos.

La universidad no puede mantenerse ajena a los temas que hacen al bien común, ya que, desde la perspectiva institucional, alumnos y egresados necesitan incorporar este paradigma, clave a la hora de insertarse en la sociedad en el ejercicio de su profesión.

El objetivo es participar como universidad en instancias que requieran presencia y fortalezca el proyecto de RSU (Consejo Provincial de Políticas Sociales, Observatorio Social, Mes de la Solidaridad junto a otras universidades, Secretaría de la Juventud, COPEC, etc).

Formación y Capacitación

La universidad debe cumplir su función primordial de ser formadora de personas comprometidas con el bien común. La estrategia de esta formación debe darse de manera transversal en las diferentes carreras, en instancias programadas dentro de la currícula, en los contenidos correspondientes, como así también en espacios abiertos e integradores de diferentes disciplinas, en los que se generen debate sobre causas y consecuencias de diferentes problemas sociales y el rol del alumno y futuro profesional frente a esta realidad.

Los objetivos son diseñar y ejecutar jornadas formativas en temáticas sociales dirigidas a alumnos, docentes, codocentes y público en general, con la finalidad de sensibilizar y generar concienciación de la corresponsabilidad social ciudadana e institucional.

Comunicación

Resulta indispensable que la comunidad universitaria conozca las diferentes acciones que se realizan en pos del bien común y en el marco del ejercicio de la Responsabilidad Social Universitaria. Esto permite a aquellos interesados sumarse voluntariamente a compartir sus habilidades y saberes para la resolución de situaciones que afectan a la dignidad de las personas. Su objetivo es mantener informada a la comunidad universitaria sobre temas vinculados a la RSU y las diferentes maneras de participar.

Consultoría a CECOPAR

CECOPAR

Es una organización no gubernamental, sus integrantes realizan acciones en pos del bienestar social, la más destacada es el cuidado y alimentación de niños de 0 a 5 años. Trabajan en el Centro treinta personas, la mayoría en forma voluntaria. Fue fundada en el año 2000 por una mujer muy cercana a la política partidaria de De la Sota. Desde entonces CECOPAR empezó a funcionar muy ligada al gobierno. La fundadora muere, pero el centro sigue funcionando en manos de otras personas del barrio.

Se encuentra ubicado en el barrio Las Flores, al sur de Córdoba, cercano a la ciudad universitaria y al centro. Su población es de nivel socioeconómico medio-bajo por lo que la comunidad del barrio posee muchas necesidades insatisfechas. También encontramos muy cerca edificios en los que habitan personas con muy buen nivel adquisitivo.

El Centro se organiza a través de una Comisión Directiva con una presidente, una vicepresidente, tesorera, secretaria y diez vocales. Cada uno de los programas que funciona en CECOPAR está dirigido por un coordinador que organiza las tareas con las demás personas que trabajan en el programa. Los coordinadores están en permanente interacción con la Comisión Directiva.

Además, se desempeñan como auxiliares de la sala para cuidados infantiles nueve voluntarias. Estas muchachas cobran una beca de seiscientos pesos que les brinda el gobierno a través de la Secretaria de la Niñez. Parte del equipo de trabajo son las cocineras, son dos y trabajan en los dos turnos. También colaboran con el centro profesionales: psicólogos, fonoaudiólogos, trabajadores sociales, psicopedagogos, trabajan a la tarde y cobran un honorario social.

Los programas que funcionan en CECOPAR son:

- Centro de cuidados infantiles. Hay dos turnos de atención de 8:30 a 12:30 - 12:30 a 16:30. Los niños están divididos en salas según las edades, realizan actividades recreativas y almuerzan en el lugar. En cada sala hay dos o tres auxiliares que son encargadas de cuidar y entretener a los infantes.
- Sala cuna: atención a niños desde cuarenta y cinco días hasta el año.
- Sala de apoyo escolar: voluntarios ayudan en las tareas escolares a alumnos de la escuela primaria. Funciona después de las 16 hs.
- Copa de leche: es un programa de gobierno por medio del cuál, los niños desayunan o meriendan en el Centro.
- Comer en casa: es un programa del gobierno que consiste en tratar de hacer revivir la costumbre de que los niños coman en su casa, restableciendo el vínculo familiar.
- Talleres para jóvenes solidarios: participan de cursos realizando actividades creativas. Los recursos creados se utilizan para alguna acción solidaria.
- CIC (Chicos en conflicto con la ley): son adolescentes que están cumpliendo una pena en institutos de menores. Cuando están por terminar su castigo y para insertarse nuevamente a la sociedad, desempeñan tareas específicas, algunas horas al día, en lugares como CECOPAR.
- Profesionales con honorario social: son nueve personas entre psicólogos, fonoaudiólogos, trabajadores sociales y psicopedagogos.
- Talleres abiertos para todo el público: salsa, peluquería, muñequería.

Descripción de la experiencia

A partir de la vinculación entre el Área de Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad Siglo 21 y CECOPAR, a principios del 2011 se puso en marcha el proyecto de Consultoría a ONGs en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) para Organizaciones de la Sociedad Civil.

El objetivo fue la realización de un diagnóstico organizacional, a través de la adaptación de herramientas de administración para asistir a la gestión de Organizaciones de la Sociedad Civil. Los primeros participantes de esta experiencia fueron Raúl Burgo responsable del área RSU de la Universidad Siglo 21, Cecilia Bustos, en ese momento, estudiante de la universidad y Marcia López docente de la casa de estudios. Las últimas dos se desempeñaron como coordinadoras del proyecto.

Los integrantes del Centro Comunitario Por Amor (CECOPAR) manifestaron la necesidad de que su organización tome más visibilidad pública, para que otras organizaciones y voluntarios colaboren su causa. Ante esta situación se decidió hacer un diagnóstico organizacional, atendiendo a la necesidad manifestada.

Se hizo una convocatoria a todos los alumnos de la universidad, a través de sus tutores, para participar de un proyecto de aprendizaje en servicio por medio de una consultoría. Alumnos de diferentes carreras se acercaron para sumarse a la propuesta.

Los encuentros se realizaron a través de reuniones periódicas, aproximadamente cada quince días, exceptuando las vacaciones de invierno y turnos de exámenes. En las mismas se debatían los objetivos de la consultoría, los cronogramas a seguir y el modo de ejecución de las acciones. En una primera instancia, se trabajó en equipos en las áreas de finanzas, comunicación, recursos humanos, proyectos y dirección. Luego de hacer un sondeo de la organización se decidió estudiar el Centro en base a las principales problemáticas detectadas: la identidad organizacional, la imagen pública y la vinculación con el gobierno. Para manejar conceptos teóricos compartidos se entregó a los alumnos el material acerca de la gestión a ONG y de la educación en servicio³.

Las comunicaciones durante el proceso se realizaron a través de facebook, se organizó un grupo dentro de la red social, por email y en el menor de los casos por teléfono.

En la primera mitad del año se definieron los objetivos de la intervención, se realizó una aproximación a la organización y se definieron las principales temáticas a analizar. El acercamiento se realizó a través de visitas en las que se vio el funcionamiento interno y se habló con diferentes integrantes del Centro.

En la segunda mitad del año se planteó un cronograma y se determinó cuales serían las herramientas de recolección de datos y cómo se haría esa recolección. A partir de ello se realizaron entrevistas, observaciones participantes y una encuesta en el barrio de influencia de CECOPAR. Por medio de las entrevistas y observaciones se pudo acceder a información acerca de su historia, su identidad de las personas que trabajan allí y sus motivaciones, sus recursos económicos, entre

³ El material teórico entregado fue: González, A., y Montes, R. (2008) *El Aprendizaje-Servicio en la Educación Superior, Una mirada analítica desde los protagonistas*. [Versión electrónica] Buenos Aires, Argentina. EUDEBA y Asis, A., Gross, D., Lillo, E. y Caro, A. (2009) *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Fundación Luis Vives*. [Versión electrónica] México DF. McGraw Hill interamericana.

otros. A través de las encuestas se pudo determinar qué tan conocida es la organización y qué imagen pública tiene.

El siguiente paso fue socializar las conclusiones obtenidas de los datos y el planteo de sugerencias por parte del equipo consultor. Esto se realizó a través de un diagnóstico colaborativo en el que participaron algunos integrantes de la Comisión Directiva que respondían y aportaban su visión acerca de cada una de las sugerencias.

Finalmente se presentó un informe que condensó la información obtenida, las sugerencias y posibles acciones a realizar. A través del documento se mostró la primera experiencia de consultoría conformada por alumnos.

Con respecto a la participación de los alumnos en el proceso fue un tanto irregular. En el primer encuentro, en donde se presentó la propuesta asistieron quince alumnos. Los que participaron en las reuniones posteriores fueron fluctuando entre diez y doce. Los que efectivamente finalizaron el proceso fueron diez. Los motivos aludidos para abandonar el proyecto fueron que tenían muchas actividades y poco tiempo. De los diez alumnos que asistían regularmente, cinco participaron de más del 50% de la reuniones y actividades. Los estudiantes de los últimos años veían en esta experiencia su utilidad en la práctica y algunos de ellos habían participado previamente en acciones de responsabilidad social en otras ONGs.

Herramientas para la recolección de información para la consultoría

Observaciones y entrevistas

Para empezar a trabajar en el diagnóstico organizacional se realizaron varias visitas al Centro. En la primera se habló con la Directora, se le explicó la idea del proyecto y se escucharon las necesidades que tenían como organización.

En la segunda y tercera visita el grupo consultor fue hasta el centro en dos grupos. El objetivo era realizar un sondeo de la organización y los integrantes de cada equipo de trabajo empezaron a observar lo concerniente a su área. Por ejemplo los alumnos del área de comunicación observó la cartelería, el logo, los colores institucionales, entre otros. Los estudiantes del área de finanzas y proyecto pusieron el ojo en los servicios que brindaba a la comunidad y cómo se sostenían económicamente. En esa visita los alumnos de la universidad interactuaron con los adolescentes que asistían a un taller, jugaron al vóley y charlaron. Además, se

obtuvo información sobre la modalidad de ingreso y egreso de los niños que asisten al Centro.

En la cuarta visita los alumnos visitaron la organización buscando mayor detalle sobre cada área temática a estudiar y se detectó la necesidad de hacer un sondeo en el barrio sobre la imagen pública que tenía el Centro.

En la quinta visita nos invitaron a una reunión de un programa del gobierno que funciona en el Centro “Comer en casa”, el lugar de encuentro fue la sede del partido justicialista, y como se acercaban las elecciones para intendente se repartían carteles de publicidad de un candidato. En esa visita se habló con la vicepresidenta y con una de las maestras.

En la sexta visita al centro, se entrevistó a las cocineras, que son voluntarias, a una maestra y a dos adolescentes que participan como jóvenes solidarios.

El día de la séptima visita, se habló con dos integrantes de la Comisión Directiva, se les presentó las sugerencias a través de un diagnóstico colaborativo, en el que los integrantes del Cento, nos dieron sus ideas y puntos de vistas acerca de la posibilidad o no de realizar las sugerencias.

En la última visita se presentó el informe con todas las sugerencias e ideas teniendo en cuenta todos los aspectos hablados en el diagnóstico colaborativo.

Encuesta

El objetivo fue determinar si las personas del barrio conocían CECOPAR y cuál era la imagen que tenían de ella. Se realizó un muestreo coincidental de setenta casos. La mayoría de las preguntas fueron cerradas y algunas con ítems abiertos para el desarrollo.

La muestra se tomó en dos jornadas, por medio de tres grupos que fueron al lugar en distintos días y horarios. Los encuestadores se pararon en distintos lugares en un diámetro de cuatro cuadras a la redonda del Centro.

Una vez recopilados los datos, cada alumno subió las encuestas que había realizado al google drive. Una vez cargados los datos uno de los alumnos los convirtió en gráficos.

Modelo de encuesta

Sexo: F..... M..... Edad:..... Barrio.....

1. ¿Conoce el Centro Comunitario Por Amor (CECOPAR)? SI..... NO.....
2. ¿Cómo conoce a CECOPAR? ¿A través de qué medio tuviste conocimiento de CECOPAR?

3. ¿Conoce alguna de las tareas que este centro realiza? Sí..... ¿Cuáles? No.....

Jardín de infantes	
Talleres para adultos	
Apoyo escolar	
Atención médica	
Otros	

4. ¿Cómo calificarías el trabajo que este centro realiza?
Muy bueno..... Bueno..... Regular..... Malo..... NS/NC.....

¿Por qué? _____

5. Estaría dispuesto a colaborar con CECOPAR

	SI	NO
Aporte económico		
Como voluntario		
Asistencia a eventos solidarios de recaudación de fondos		
Otros		

6. ¿Cree que CECOPAR está vinculada al gobierno? SI..... NO..... NS/NC
Para los que contesten sí ¿Qué opinión tiene de ello? ¿Por qué?

Observaciones: opiniones, ideas, comentarios que las personas hagan que no estén contempladas en los en las preguntas anteriores.

Diagnóstico organizacional

A pesar de la división en equipos que se planteó al principio, luego de un primer relevamiento se vio que la problemática estaba centrada en áreas. Se decidió entonces estudiar la organización haciendo énfasis en los aspectos de mayor relevancia de la problemática presentada: la identidad organizacional, la imagen pública y la vinculación con el gobierno.

Identidad organizacional

Cohesión interna

A través de las observaciones y las entrevistas se pudo determinar que hay cohesión interna, las personas que trabajan en el Centro están muy comprometidas con los objetivos institucionales. Al parecer hay un buen clima de trabajo dentro de la organización, hay motivación y entusiasmo para participar. Sin embargo, las personas que trabajan allí no conocen la totalidad de las acciones, tareas y programas del Centro.

Liderazgo

Se observó que el liderazgo está centralizado en algunos integrantes de la Comisión Directiva. Esto hace que la mayoría de las decisiones, tareas y acciones estén a cargo de las mismas personas que están muy sobrecargadas ya que no delegan, ni comparten sus responsabilidades.

Financiación

Las fuentes de financiación propias son a través de recaudaciones conseguidas con sorteos u otras actividades irregulares. No se cobra inscripción ni de cuota mensual, tampoco se cobra por el dictado de los talleres. Las fuentes de financiación ajenas, son a través del Estado. La organización recibe una ayuda del gobierno de \$ 3000 por mes, ese monto se destina a pagar el alquiler y otros impuestos. También ingresa dinero proveniente de diferentes programas del gobierno. Se ha pensado como alternativas la financiación mixta del gobierno y de empresas que quieran colaborar con el Centro.

Proyección a futuro

Los integrantes de la organización trabajan en satisfacer las necesidades diarias y las que se van presentando. Sin embargo, falta una visión a futuro que tiene que ver con determinar su misión, visión y objetivos institucionales, para lograr fortalecer su identidad organizacional y poder proyectar hacia fuera una imagen no fragmentada.

Comunicación

La comunicación interna sobre las cuestiones cotidianas es informal, cara a cara. Para la toma de decisiones hay reuniones, pero como los integrantes de la Comisión Directiva son muchos y tienen distintos horarios no se reúnen todos, la mayoría de las veces. En ocasiones se juntan en otras instancias como la que se presenció, en el programa “Comer en casa”.

Para su comunicación externa los integrantes del centro publican datos en un blog con información general de la organización y de las tareas que realiza. Además

comunican a través de la red social Facebook, la actualizan de manera constante, lo que posibilita informar y que sus acciones tengan mayor repercusión.

Con respecto a la comunicación visual encontramos carteles de Cecopar y de algunos programas con logos del gobierno provincial. Hay cartelería sobre los menús del día, el pago del seguro de emergencia, sobre los talleres que se dictan e información general para los padres de los niños.

Imagen pública

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada:

- El 80% de los encuestados conoce el Centro.
- Las personas que conocen el Centro, reconocen algunas de las tareas que se realizan.
- Las personas que asistieron al Centro considera que los servicios brindados son buenos/muy buenos.
- El 70% de los encuestados colaborarían con el Centro, en primer lugar como voluntario, luego participando en algún evento puntual y en tercer lugar con ayuda económica.
- Los encuestados no tienen una respuesta clara respecto a la vinculación del Centro con algún partido político o con alguna esfera del gobierno.
- Los que consideran que el Centro si tiene algún tipo de vinculación con el gobierno, no están en desacuerdo con esa relación.

A partir de la recopilación y el análisis de los datos se determinó que los encuestados conocen el Centro en su mayoría, pero no tienen información clara sobre las actividades que allí se realizan, lo identifican principalmente con el cuidado de niños.

Aquellas personas que conocen el Centro y tuvieron algún tipo de vinculación con el mismo, califican su accionar como “muy bueno”. Se recibieron buenas opiniones y se manifestaron muy conformes.

Gran parte de los encuestados se demostraron interesados en colaborar de alguna manera con el Centro. Algunos no lograban definir las actividades que se llevaban a cabo y es posible que por ese motivo no se animarán a colaborar como voluntarios.

Respecto a la vinculación del Centro con algún partido político o con el gobierno, los encuestados se mostraron dubitativos, lo cual demuestra falta de información.

Vinculación con el gobierno

Una de las observaciones que presentó mayor interés del equipo de voluntarios fue la vinculación de CECOPAR con el Partido Justicialista local. Se observó en diferentes instancias que detallamos a continuación:

- En la cartelería institucional de la sede todas las piezas contienen algún logo del gobierno. Entre ellos se pudo observar: “Programa Córdoba con Ellas”, “Córdoba Entre Todos”, “Secretaría de la Mujer, Adolescencia y Familia” y “Gobierno de la Provincia de Córdoba”.
- En una reunión de madres que participaban del “Programa Comiendo en Casa” se observó que, más allá de realizarse en una sede del Partido Justicialista, también se repartían folletos promoviendo la campaña a la intendencia de la ciudad de “Campana-Vigo de Schiaretti”.
- En las distintas visitas al barrio y a la sede, se percibió cierto distanciamiento de algunos propietarios de comercios vecinos que comentaron “están con el gobierno”.
- Finalmente, en las encuestas se observó que eran pocas las personas que sabían que CECOPAR mantiene vínculos con el gobierno, de ellas casi ninguna lo calificaban negativamente. Sin embargo había personas que no participaban del Centro por esa razón.

Propuestas para el mejoramiento de la gestión organizacional

El grupo consultor planteó las siguientes propuestas:

Fortalecimiento de la identidad

La organización debe definir su misión, visión y objetivos. Si no se conoce lo que el Centro hace o para qué existe, será imposible alcanzar los resultados que se pretenden. Se considera importante que la misión y la visión de la institución se desgranen en objetivos claros y concisos.

Liderazgo centralizado-participativo

La Comisión Directiva en su conjunto debe discutir y tomar las decisiones. Además, es fundamental que los voluntarios y las maestras participen de la toma de disposiciones y puedan aportar sus opiniones, sugerencias, puntos de vistas respecto a las diversas situaciones que se presentan.

Comunicación externa- interna

Teniendo en cuenta la información poco clara que poseen los públicos, es preciso que los integrantes del Centro comuniquen los valores y los objetivos más importantes que los representan. Es necesario, además, sacar los logos de gobierno de la cartelería, para que la identificación no sea con el gobierno y menos con la gestión de turno.

Con respecto a la comunicación interna, es importante que los canales de comunicación estén definidos con claridad para potenciar el trabajo grupal. Estar informados es el puntapié inicial para que el trabajo sea más eficiente. Es fundamental que todos puedan tener conocimiento de las actividades que se están llevando a cabo, las novedades, los nuevos acontecimientos y por supuesto las últimas decisiones que se han tomado.

Planificación a mediano plazo

Es preciso que los integrantes de CECOPAR establezcan planes de acción a mediano plazo. La planificación permite identificar y analizar las oportunidades y peligros actuales y los que pueden surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la organización tome mejores decisiones en el presente proyectadas hacia el futuro.

Fuentes de financiación

El Centro debe determinar lineamientos acerca de la obtención de fuentes de financiación. Es fundamental contar con una persona especialmente encargada de llevar a cabo esta actividad, con una dedicación permanente.

Recursos Humanos

Pensar en una estrategia de recursos humanos supone, atender a las necesidades de mano de obra que tiene el Centro. Teniendo esta previsión es posible, implementar acciones que logren involucrar a nuevos voluntarios al quehacer de la entidad. Es muy importante definir el rol cumple cada miembro, qué responsabilidades les conciernen, qué tareas debe realizar con el fin de potenciar el trabajo en equipo.

Otra previsión necesaria es sobre el número de personas que se necesitarán en el Centro dentro de un período determinado de tiempo. Es preciso tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Gestionar diferentes convenios con entidades educativas, con el fin de que estudiantes puedan participar en el Centro, sería otra acción a desarrollar. A los alumnos les brindará la posibilidad de comenzar a transitar el camino del profesionalismo y a la organización le ayudará para la realización de algunas de sus tareas.

Acciones futuras

Se proponen a continuación algunas acciones que servirán para apoyar a las propuestas formuladas con anterioridad y se prevé contar con el apoyo de la Universidad para su concreción.

- Taller de capacitación sobre identidad organizacional. A cargo del Área de RPI, Universidad Siglo 21.
- Taller de buenas prácticas de ONG'S. A cargo del área de RSU, Universidad Siglo 21.
- Evento barrial para lograr adeptos.
- Registro de empresa que colaboran con organizaciones sociales.
- Confección de carpeta de presentación institucional.
- Definir mecanismos más eficientes para la comunicación interna y externa.

CAPÍTULO CINCO

RESULTADOS

Resumen del capítulo

En este capítulo se presenta el análisis de los datos y los resultados de la investigación. Ambos productos de la evidencia empírica obtenida en el trabajo de campo.

En primer lugar, se analizan las respuestas de las preguntas de la entrevista. A través de un cuadro se muestran las preguntas, sus descriptores, las categorías de análisis y el análisis de las respuestas.

En segundo lugar, se muestran las deducciones generales de las preguntas que se analizan junto con los datos recogidos de la observación no estructurada de la situación de entrevista.

Luego, se enseña el análisis de la observación no estructura de la experiencia de consultoría a CECOPAR.

Continuadamente se exhiben las deducciones del análisis FODA de la consultoría a CECOPAR con el objetivo de determinar la incidencia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes.

Análisis de las respuestas de las entrevistas

A continuación se detalla el análisis de las respuestas a cada una de las preguntas de las entrevistas realizadas a los alumnos participantes de la experiencia CECOPAR (ver cuadro N°7). Se mostrará la pregunta, sus descriptores, las categorías de análisis y el análisis de las respuestas. Además, se detallan fragmentos del discurso textual de los alumnos, soporte fundamental para la fiabilidad de los datos empíricos.

Cuadro N°7: Análisis de las respuestas a las entrevistas según las competencias.

Competencia del ser: respeto por la diversidad y sentido ético			
PREGUNTA	Pregunta 2 ¿Tu aporte a través de la consultoría ayudó al desarrollo de la organización? ¿Hay algo más que podrías hacer por esta u otras organizaciones?	Pregunta 3 Después de la experiencia CECOPAR ¿Cambio tu mirada hacia las personas que son miembros y asisten a estas organizaciones? ¿De qué manera?	Pregunta 4 ¿Qué le dirías a alguien que está en desacuerdo con vos con respecto a las acciones solidarias?
DESCRIPTORES	Descriptor 1 y 4 1. Da respuesta en la resolución de situaciones a realidades heterogéneas, contribuyendo a la mejora. 4. Puede pensar y construir soluciones que excedan a su propia realidad social, cultural y económica.	Descriptor 2 Acepta la diferencia como un hecho natural y necesario que posibilita el desarrollo profesional y personal.	Descriptor 3 Demuestra en el proceso de formación una escucha activa a posiciones divergentes.
CATEGORIA DE ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza el contexto social, económico y cultural. ▪ Reconoce y enuncia la diferencia entre ellos y nosotros y respeta las diferentes realidades. ▪ Hace un aporte concreto que contribuye a la mejora. ▪ Posee visión a futuro acerca de posibles acciones solidarias de jóvenes universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emite juicios positivos hacia personas diferentes a sí. ▪ Acepta la diferencia como un hecho natural. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escucha activa a posiciones divergentes. ▪ Respeta las opiniones e ideas diferentes a las suyas. ▪ Demuestra responsabilidad por el otro.
ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los alumnos son capaces de analizar el contexto social, económico y cultural en cual se desarrolla la experiencia; un contexto diferente en el que ellos viven habitualmente. ✓ Con respecto a la categoría reconoce la diferencia entre ellos y nosotros y respeta las diferentes realidades, todos los sujetos pudieron superarla. El testimonio del sujeto tres lo refleja: “...ellos se mostraron predisuestos a darnos todo tipo de información, a abrirnos las puertas siempre, para que nosotros podamos analizar y poder recabar datos”. ✓ Todos los sujetos entrevistados reconocen a través de su discurso, que realizaron un aporte concreto que contribuyó a la mejora de la organización. En el siguiente ejemplo el sujeto cuatro explica sus aportes: “...con respecto a la parte de comunicación externa”. ✓ Solo uno de los sujetos demostró, a través de su discurso, poseer visión a futuro acerca de posibles acciones solidarias de jóvenes universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con respecto a la categoría de análisis: emite juicios positivos hacia personas diferentes a sí, se reconoció en el discurso de cuatro de los entrevistados. “...son personas muy comprometidas, que dedican su tiempo a colaborar con su comunidad”. Sujeto dos. ✓ La mayoría de los entrevistados a través de sus discursos muestran que aceptan la diferencia como un hecho natural. ✓ Una las entrevistadas no manifiesta ninguna de las categorías propuestas. Se considera que no las expresó quizás, por un error en la entrevistadora, que no repreguntó. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En sus discursos todos los entrevistados demostraron escucha activa a posiciones divergentes. Se puede comprobar esto en el discurso del sujeto uno: “Respeto a la gente que lo dice, no lo comparto.” ✓ Todos los sujetos entrevistados demostraron que respetan las opiniones e ideas diferentes a las suyas. Un ejemplo de ello se expresa en el fragmento del discurso del sujeto cuatro “A la persona que está en desacuerdo conmigo trataría de entender su punto de vista...” ✓ Tres de los entrevistados demuestran responsabilidad por el otro.

Competencia del saber: contenidos curriculares de la profesión			
PREGUNTA	Pregunta 5 ¿Pudiste poner en práctica algunos contenidos teóricos de la carrera?	Pregunta 6 ¿Pudiste incorporar algunos contenidos teóricos que desconocías?	Pregunta 7 ¿Puedes identificar algunas competencias o conocimientos desarrollados en esta experiencia que servirán para tu futuro profesional?
DESCRIPTORES	Descriptor 2 Dominar herramientas propias del proceso formativo.	Descriptor 1 Poseer conocimiento científico, habilidades, destrezas y actitudes.	Descriptor 3 Conocer las tendencias y desafíos de la profesión o proceso formativo.
CATEGORIA DE ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demuestra conocimientos generales de los lineamientos curriculares. ▪ Aplica sus conocimientos teóricos a una experiencia práctica en organizaciones sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demostró apertura al aprendizaje de conceptos de otras carreras. ▪ Asimila conceptos teóricos a partir de una experiencia práctica. ▪ Reconoce e incorpora conceptos propios del mercado laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asimila que falta desarrollar algunas competencias para enfrentarse al mercado laboral. ▪ Explicita que trabajar de manera interdisciplinaria es fundamental para poder ver las cosas desde otro punto de vista. ▪ Reconoce haber adquirido experiencia práctica en la interacción con la organización.
ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los entrevistados demuestran conocimientos generales de los lineamientos curriculares de sus carreras. ✓ Quedó demostrado por la evidencia empírica que todos los entrevistados aplicaron y adaptaron sus conocimientos teóricos en organizaciones sociales. <i>“En la comunicación externa no había planificación ni de cómo comunicar ni de qué. Eso quedó muy demostrado cuando les preguntamos porque estaban los logos del gobierno en la cartelera y no se tenía muy claro el porqué”</i>. Sujeto cuatro. <i>“Si pude, pude poner en práctica lo que es el trabajo en equipo, la organización, la planificación, el diagnosticar una organización.”</i> Sujeto tres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de los sujetos participantes demostraron apertura al aprendizaje de conceptos de otras carreras. <i>“Al trabajar con chicos de otras carreras, aprendíamos todos de las demás áreas. Siempre hacíamos reuniones y todos compartían sus experiencias y conocimientos y así todos aprendíamos de todos”</i>. Sujeto dos. ✓ Tres de los entrevistados asimilaron conceptos teóricos a partir de una experiencia práctica. Esto quedó demostrado en los dichos del sujeto dos: <i>“...adaptar todo estos conocimientos a organizaciones sin fines de lucro, si por supuesto que aparecieron otros autores que desarrollaron estos temas de diferentes formas.”</i> ✓ Según los discursos de los entrevistados la mayoría de ellos reconoce e incorpora conceptos propios del mercado laboral. Un ejemplo de ello se puede visualizar en el discurso del sujeto uno: <i>“...de responsabilidad social empresarial, no es una materia en la facultad, tuvimos que leer ese material y claramente.”</i> ✓ Una de las entrevistadas manifestó que no incorporó ningún contenido teórico de otras carreras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tres de los entrevistados asimila que les falta desarrollar algunas competencias para enfrentarse al mercado laboral. ✓ Todos los sujetos intervinientes pudieron trabajar interdisciplinariamente y pudieron ver las cosas desde otro punto de vista. ✓ Todos los sujetos manifiestan que a través de la interacción con la organización adquirieron experiencia práctica, que les servirá para el futuro profesional.

Competencia del hacer: trabajo en equipo					
PREGUNTA	Pregunta 8 ¿Cuál fue la experiencia con el grupo de trabajo de la experiencia CECOPAR?	Pregunta 9 ¿Se logró consenso para la realización de tareas? ¿Te pareció adecuado cómo se organizaron?	Pregunta 10 ¿Cuáles son los aspectos que no resultaron en la relación del grupo?	Pregunta 11 ¿Cuál fue tu aporte? ¿Te sentiste escuchado?	Pregunta 12 ¿Qué aspectos importantes aportaron tus compañeros?
DESCRPTORES	Descriptor 2 Reconoce los logros del equipo en su conjunto, como fruto del aporte que cada uno brinda.	Descriptor 1 y 2 1. Promueve una comunicación fluida de las novedades y/o cambios que afectan al equipo. 2. Ofrece colaboración a quiénes necesitan ayuda o se encuentran bajo presión.	Descriptor 2 Reconoce los logros del equipo en su conjunto, como fruto del aporte que cada uno brinda.	Descriptor 3 y 6 3. Adapta su estilo personal a las características del equipo y a la forma de trabajo de cada integrante. 6. Transmite sus conocimientos asegurándose que los demás hayan comprendido.	Descriptor 1 Escucha a sus compañeros y valora sus ideas.
CATEGORIA DE ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantea la experiencia como satisfactoria. ▪ Reconoce los logros del equipo. ▪ Afirma que se trabajó en conjunto a través del diálogo cordial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapta su estilo al equipo de trabajo/ trabaja en equipo. ▪ Promueve la comunicación con novedades que afectan al equipo. ▪ Realiza aportes a la mejora de la organización y trabajo en equipo. ▪ Efectúa críticas con respecto al trabajo de los otros integrantes del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afirma que no hubo aspectos que no funcionaron en la relación del grupo. ▪ Reconoce los aportes de todos los integrantes del grupo. ▪ Hace contribuciones a la relación entre los integrantes del grupo. ▪ Hace críticas a los compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sintió escuchado. ▪ Trato de transmitir sus ideas para ser comprendidas. ▪ Identificó su aporte concreto. ▪ En su discurso habla de yo. ▪ En su discurso habla de nosotros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica y reconoce los logros de los otros compañeros. ▪ Hace valoraciones negativas con respecto al trabajo de los demás. ▪ Acepta la diversidad del otro.
ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los entrevistados plantean la experiencia como satisfactoria. ✓ La mayoría de los sujetos participantes exponen a través de sus discursos que reconocen los logros del equipo. ✓ Tres de los entrevistados afirma que se trabajó en conjunto a través del diálogo cordial. "...una relación de pares, todos estamos entrando, queriendo aprender, conociendo lo que íbamos a trabajar, cuál era el objetivo". Sujeto uno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los entrevistados expresan a través de su discurso que trabajaron en equipo y adaptaron su estilo al equipo de trabajo. Al respecto el sujeto tres expresó: "...<i>todos estábamos predispuestos a realizar sus tareas y aportar. Además, si bien cada uno tenía su opinión, siempre hubo respeto por el otro</i>". ✓ La mayoría de los sujetos promueve la comunicación de novedades que afectan al equipo. ✓ Algunos de los entrevistados hacen aportes a la mejora de la organización y trabajo en equipo. "...<i>si se logró consenso para la realización de tareas al menos adentro de la consultora. Creo que nuestros problemas eran con respecto a lo que podíamos y no podíamos hacer en la ONG; lo que podían querer o no</i>". Sujeto cuatro. ✓ El sujeto uno realiza críticas con respecto al trabajo de los otros integrantes del equipo. "...<i>había a veces se notaba como se redactaban las cosas, había una dificultad para que se transmitiera bien lo que se quería...</i>". Sujeto uno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de los entrevistados afirman que no hubo aspectos que no funcionaron en la relación del grupo. Queda plasmado en las palabras del sujeto tres: "<i>No, la verdad que no hay ningún aspecto que no funciona.</i>" ✓ Con respecto a la categoría reconoce los aportes de todos los integrantes del grupo, en cuatro de los sujetos se evidencia. Esto queda reflejado en el discurso del sujeto dos: "<i>Creo que todo funciona muy bien, simplemente porque todos estábamos con ganas de aprender ayudando.</i>" ✓ Dos de los jóvenes hacen contribuciones a la relación entre los integrantes del grupo. El sujeto uno lo expresa claramente en el siguiente enunciado: "<i>A lo mejor si las personas se llevan alguna tarea a su casa, no se siente como que a la próxima vez que vuelva es lo mismo que vuelva. Es una mecánica como que se va haciendo...</i>" ✓ Ninguno de los sujetos hace críticas a los compañeros de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los sujetos se sintieron escuchados cuando realizaron su aporte al grupo. Esto queda reflejado en el discurso del sujeto uno y del sujeto tres. "<i>Si me sentí escuchado</i>". Sujeto uno. "<i>Sí, yo me sentí escuchada y pude dar mi opinión siempre</i>". Sujeto 3. ✓ Cuatro de los jóvenes trataron de transmitir sus ideas para ser comprendidas. ✓ Todos los sujetos identificaron su aporte concreto a la consultoría. Un ejemplo de ello fue lo que expresó el sujeto cuatro: "<i>Mi aporte fue de comunicación externa para la organización</i>". ✓ En su discurso dos de los jóvenes hablan de yo y tres hablan de nosotros. 	<p>Todos los sujetos identifican y reconocen los logros de los otros compañeros. Queda plasmado en el discurso del sujeto tres: "<i>Todos pudieron aportar y cada uno de su área</i>".</p> <p>Uno de los sujetos hace valoraciones negativas con respecto al trabajo de los demás.</p> <p>La mayoría de los sujetos expresan en sus discursos que aceptan la diversidad del otro. Ejemplo de ello es el discurso del sujeto dos: "<i>Cada uno desde su área, con más o menos conocimientos, con poca o mucha experiencia aportó ideas, propuestas, surgieron muchas inquietudes y todos tratamos de encontrar una respuesta a lo que estaba pasando</i>".</p>
Fuente propia					

Resultados del análisis de las respuestas de las entrevistas y de la observación de la situación de entrevista.

El análisis de las respuestas de las entrevistas junto con el análisis de la observación de la situación de entrevista arrojaron los siguientes resultados:

- ✚ Todos los sujetos demuestran, a través de sus discursos, haber desarrollado comportamientos esperados de la competencia del ser: respeto por la diversidad y el ser ético. Aceptan a los otros como diferentes y lo nominan con atributos positivos. Entienden que viven y actúan de manera diferente a ellos, por su contexto económico, social y cultural.
- ✚ Todos los alumnos reflexionan acerca de la importancia de su actuación en la sociedad. Sus discursos explicitan que participan o participarían en acciones de responsabilidad social para poder ayudar a los demás.
- ✚ Todos los sujetos demuestran haber desarrollado comportamientos esperados de la competencia contenidos curriculares de la carrera: poseen conocimientos de los lineamientos curriculares, pudieron aplicar sus conocimientos teóricos a la práctica, en la experiencia de consultoría, y pudieron incorporar otros.
- ✚ La mayoría de los estudiantes considera que la experiencia de consultoría les ayudó a la formación y fue una preparación para el mercado laboral a través de la práctica concreta.
- ✚ Algunos alumnos pudieron darse cuenta que falta les desarrollar algunas competencias para lograr una mejor inserción social. Por ejemplo: pararse frente a alguien diferente y demostrarle que es importante lo que tienen para decir.
- ✚ Todos los estudiantes demuestran, a través de sus discursos, haber desarrollado comportamientos esperados de la competencia del hacer: trabajo en equipo a través de la realización de trabajos con los otros, el ponerse de acuerdo en la organización de tareas y en los horarios.
- ✚ La mayoría de los estudiantes valoran el trabajo interdisciplinario: relacionarse con compañeros con una formación distintas, que miran las cosas desde otra perspectiva, de la que pueden aprender.

- ✚ Todos los sujetos que se acercaron a la convocatoria que se titulaba “aprendizaje en servicio” tienen una orientación previa en el ser, saber y hacer responsable.

Resultados del análisis de los datos de la observación no estructurada de la experiencia de consultoría.

A continuación se presentan deducciones a partir de los datos obtenidos de la observación de la intervención realizada a la ONG CECOPAR.

- ✚ Las características personales de los sujetos participantes de la consultoría son: están entre los 19 y 24 años, todos estudiantes universitarios de la Universidad Siglo 21. Aproximadamente la mitad estudia carreras de Administración y la otra mitad relacionadas a la Comunicación, cuatro no son de Córdoba capital. Tres de los cinco participaron en acciones de responsabilidad social previamente. La mayoría se acercó a la convocatoria porque querían colaborar con una organización y relacionar la teoría y la práctica.
- ✚ Con respecto a la participación en el proyecto, hay una diferencia significativa entre las dos alumnas que se estaban por recibir y los estudiantes de cursos más inferiores. Ellas participaron de la experiencia de una manera más comprometida y participativa, sobre todo el sujeto dos que tomó un rol de coordinación y aglutinamiento del equipo, tomando el proyecto como propio y siempre hablando de nosotros y del trabajo en equipo. Es posible que esto se deba a que una de las estudiantes había participado en experiencias de responsabilidad social y la otra tenía muchas ganas y energía puesta allí.
- ✚ Las dos participantes estudiantes de Publicidad, que eran de cursos inferiores, no pudieron salirse de su rol de alumnas. Esperaban indicaciones sobre lo que tenían que hacer y cuando; buscaban estímulos externos para su tarea. También se pudo constatar que tenían desconocimiento de lo qué significaba la consultoría, es probable que por ello necesitaban realizar acciones más operativas y menos estratégicas.
- ✚ El sujeto uno demuestra una visión más amplia y crítica sobre las acciones de responsabilidad social, sobre todo sobre las posibilidades de intervención de los jóvenes universitarios. Esto puede deberse a su participación y compromiso en un Techo Para mi País durante varios años.

Tiene una enunciación crítica con respecto a las actividades que realizaron en la consultoría y hacia algunos de los compañeros de menor edad y menos experiencia.

Deducciones del análisis FODA de la consultoría a CECOPAR

En el capítulo N°3 se presentó el análisis FODA de la experiencia de consultoría a CECOPAR. En esta oportunidad se harán deducciones acerca de cómo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la experiencia propiciaron o no el desarrollo de competencias en los alumnos que se acercaron a la propuesta y se esbozarán algunas sugerencias para la mejora del desarrollo del proyecto.

- ✚ Con respecto a la deserción de los alumnos se considera que si la duración de esta acción solidaria y voluntaria hubiera sido de un cuatrimestre, en coincidencia con el cronograma de asistencia a clase y hubiera finalizado antes de los parciales y finales, un mayor número de alumnos que se acercaron a la convocatoria habrían finalizado la intervención, en consecuencia hubieran desarrollado competencias.
- ✚ Los estudiantes que participaron en todo el proceso podrían haber desarrollado las competencias en mayor grado. Ante su entusiasmo y ganas de accionar, hubiera sido estratégico la realización de acciones y productos concretos para implementar en la organización. De esta manera, los alumnos probablemente se habrían comprometido más con el proyecto y hubieran desarrollado más habilidades.
- ✚ Se prevé como una estrategia para superar la deserción y lograr mayor compromiso, un mayor número de encuentros con los integrantes de la ONG, para sensibilizar a los alumnos. Además, las tácticas para atraer y retener alumnos deberán prever la realización de actividades prácticas en un lapso menor de tiempo.
- ✚ Una fortaleza de la consultoría fue que se realizó desde el Área de Responsabilidad Social Universitaria lo que posibilitó su legitimidad y el apoyo institucional.
- ✚ Es importante tener en cuenta, para el desarrollo de intervenciones en otras organizaciones, la planificación de estrategias para superar las trabas propias de la cultura organizacional. También se deberá programar la presentación del proyecto para lograr que los miembros de las organizaciones encuentren utilidad a la intervención.

CONCLUSIONES

En esta investigación se pretendió responder a la pregunta de investigación ¿Qué competencias desarrollan los alumnos a partir de la participación en experiencias de RS en la universidad? A partir de ella se desprendieron las otras principales preguntas de investigación, ¿a partir de la participación en la consultoría se desarrolla el sentido social y respeto por la diversidad?, ¿esta experiencia servirá para fortalecer la formación de grado? ¿Afianzó la predisposición de los estudiantes para el trabajo en equipo? ¿A través de esta experiencia los alumnos desarrollarán competencias que les servirán para la inserción laboral? ¿Esta experiencia generó impactos educativos y sociales? ¿Se promovió el progreso y se generó capital social?

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo de investigación que darán respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Para su realización se analizaron los resultados y se tomó como soporte los conceptos del marco teórico de referencia.

- ✚ Todos los participantes de esta acción de responsabilidad social desarrollaron las competencias respeto por la diversidad y el ser ético, contenidos curriculares de la carrera y de la profesión y trabajo en equipo. Influyeron en este desarrollo las características personales de cada estudiante como la edad, las experiencias y expectativas o los roles cumplidos dentro del equipo de trabajo. Se considera, también, el hecho que no hay una línea base o medida previa acerca de las competencias que traían los alumnos antes de ingresar a la experiencia.
- ✚ En la experiencia de responsabilidad social investigada se profundizaron los vínculos entre diferentes actores sociales, alumnos universitarios y personas que trabajan y asisten a CECOPAR. A través de este intercambio se lograron aprendizajes mutuos y el desarrollo social, cumpliendo así con uno de los ejes de la RSU que es la participación social. Sin embargo, estos aprendizajes mutuos podrían haber sido más significativos si se hubieran previsto estrategias para aplacar las resistencias ante el cambio, propias de la cultura organizacional de CECOPAR.

- ✚ Esta práctica de RSU tuvo impacto social, se promovió el progreso y se creó capital social. Los alumnos pudieron reconocer e interpretar un contexto social diferente al de ellos y lograron considerar las diferencias y nominar a los otros con atributos positivos. No obstante, podría haberse generado mayor impacto y capital social si la deserción de alumnos hubiera sido menor.
- ✚ La participación en la consultoría tuvo impactos educativos ya formó a los jóvenes en su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. Potenció el desarrollo de una visión de la ética profesional y su rol social. También reforzó la formación de grado al trabajar de manera práctica los conceptos de la currícula.
- ✚ A través de la intervención en la experiencia CECOPAR se amplió el horizonte personal y profesional de los estudiantes al reflejar la necesidad de desarrollar determinadas competencias para desenvolverse e insertarse en el mercado laboral.
- ✚ El desarrollo de las competencias mencionadas ayudarán a la inserción laboral y a la permanencia en empleos al promover en los estudiantes, una perspectiva del funcionamiento interno de la organización y acerca importancia de las acciones de responsabilidad social. Cuando los alumnos sean profesionales que se desempeñen en empresas u organizaciones podrán desenvolverse atendiendo a la temática de la responsabilidad social; materia cada vez más en boga por la demanda social de organizaciones más éticas y solidarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Appadurai, A. (2001) *La modernidad desbordada*. [Versión electrónica] Flacso Argentina. Fondo de Cultura Económica. Argentina. Trilce.
- Asis, A., Gross, D., Lillo, E. y Caro, A. (2009) *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives. [Versión electrónica] México DF. McGraw Hill interamericana.
- Asis, A., Gross, D., Lillo, E. y Caro, A. (2011) *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. [Versión electrónica] Madrid, España. Fundación Luis Vives.
- Basso, M. (2002) *Estudio de Casos*. Programa MOST. UNESCO, Argentina.
- Basso, M. (2002) *Unidades Temáticas de Análisis*. Programa MOST. UNESCO, Argentina.
- Bauman, Z. (2000) *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. [Versión electrónica] Barcelona, España. Gedisa.
- Bauman, Z. (2003) *Modernidad líquida*. [Versión electrónica] Argentina. Fondo de Cultura Económica.
- Córdova Solís. (2008) *Entre la modernidad y la globalización. La encrucijada de la cultura Latinoamericana*. [Versión electrónica]. Tesis doctoral Madrid, España. Universidad Complutense de Madrid. Agosto de 2012.
- De la Cruz Ayuso, C. *La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad*. [Versión electrónica] El movimiento de responsabilidad social de la universidad: una comprensión novedosa de la misión universitaria. Educación Superior y Sociedad. Año 13. Número 2. Septiembre de 2008. Instituto Internacional de UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- De la Cruz Ayuso, C. *El carácter humanizador, responsabilidad sustancial de la universidad*. Almamater ed 564.
- De Piero, S. (2007) La capacitación en la Organizaciones de la Sociedad Civil. Reflexiones desde el caso Argentino. [Versión electrónica]. *Revista española el Tercer Sector*. Septiembre/ diciembre 2007.
- Fernández Muerza, A., Sanz Alonso, J., Uria Gutiérrez, A. y Viota Fernández, N. (2011 traducción en español). *Comunicar la sostenibilidad, guía para periodistas*. [Versión electrónica] UNESCO.
- *Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas* (2009) Banco Interamericano de Desarrollo. Nueva York.

- *Guía de Autoaplicación Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. Versión 1.0.* (2009) IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) Córdoba.
- Giménez, G. (1997) *La sociología de Pierre Bourdieu*. [Versión electrónica] San Andrés Totoltepec, México. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.
- González, A., y Montes, R. (2008) *El Aprendizaje-Servicio en la Educación Superior, Una mirada analítica desde los protagonistas*. [Versión electrónica] Buenos Aires, Argentina. EUDEBA.
- *Guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad* (2006) Global Reporting Initiative. Holanda.
- Hernández Sampieri, Otros. (1998) [Versión electrónica] *Metodología de la investigación*, Mc. Graw Hill, México.
- *Informe de gestión y sostenibilidad* (2010) Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas. (1995) *Organismos no gubernamentales. Definición, presencia y perspectivas*. [Versión electrónica] Excelcior, sección A.
- Instituto Politécnico Nacional (2002) *Metodología para el Análisis FODA*. Distrito Federal, México.
- Kliksberg, B. (2012) *Emprendedores sociales* (2º ed.). Buenos Aires, Argentina. Temas.
- Kliksberg, B. (2009) *Más ética más desarrollo*. (19º ed.). Buenos Aires, Argentina. Temas.
- Kirschner, A. (2005) *La responsabilidad Social de la Empresa*. Nueva sociedad 2. Revista Mexicana de Política Exterior. N° 74. [Versión electrónica].
- Legna, P. (2007) *Sustentabilidad*. Universidad Abierta Interamericana-Centro de Altos Estudios Globales. Buenos Aires.
- Martínez Agud, P (2009) *El análisis DAFO en el Técnico Superior de Animación Sociocultural (TASOC): una aproximación*. Cantabria, España. [Versión electrónica].
- *Memorias de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Murcia*. (2010) Universidad de Murcia.
- *Modelo de aprendizaje basado en competencias* (2012) Universidad Siglo 21. Vicerrectorado Académico. Córdoba.
- Orłowski de Amadeo, B. (2007) *Organizaciones de la sociedad civil en Argentina*. Argentina, Ecadat.
- Paredes Santos, A.; Pérez Coscio, L. (1994) *Planificación estratégica de Organizaciones No gubernamentales*. Cuadernos de trabajo 02. FICONG

(Programa de fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones No Gubernamentales).

- Pizzolante Negrón, I (2004) *El poder de la comunicación estratégica*. [Versión electrónica] Bogotá, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.
- Quintanilla Venegas, S. (2012) *Posmodernidad, Globalización y Ética*. Agosto.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (1998) [Versión electrónica] *Manual de investigación en ciencias sociales*. Noriega. México.
- Ramírez Plascencia, J. (2005). *Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam*. . [Versión electrónica] Número 4, año 36. Acta Republicana Política y Sociedad.
- *Red Pacto Global Colombia*. Adheridas en Colombia.
- Rey Lennon, F. (2001) *Altruismo pragmático una respuesta al dilema interés-público – interés privado*. Argentina. Medio Mundo, Universidad Austral.
- Ríos Cázares, A., Ríos Figueroa, J. [Versión electrónica] Capital social y democracia: una revisión crítica de Robert Putnam.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., Elbert, R. (2005) [Versión electrónica] *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO. Buenos Aires.
- Shea, L.; Montillaud-Joyel, S. (2005) *Comunicando la sustentabilidad*. [Versión electrónica] Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Universidad Empresarial Siglo21 (2011) *Manual de Citas Bibliográficas. Basado en APA*. Córdoba.
- Vallaey, F., de la Cruz, C. y Sasia, P. (2009) *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. [Versión electrónica] Banco Interamericano de Desarrollo. Mc Graw Hill Interamericana.
- Velandia Mora, M. *Proyección social* (2010) [Versión electrónica] Universidad Cooperativa de Colombia.
- Villa, A y Poblete, M (2007) *Aprendizaje Basado en competencias*. Universidad de Deusto- Bilbao. Mensajero.