Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

LA GERENCIA DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN PROBLEMA ÉTICO PRIORITARIO EN LA AGENDA UNIVERSITARIA

THE MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY PROJECTS: A HIGH-PRIORITY ETHICAL PROBLEM IN THE UNIVERSITY AGENDA

Mg. Jorge Palencia[1], Mg. Isis Bracho[2], MSc. Lesbia Vargas[3]

RESUMEN

Este trabajo destaca que la gerencia de proyecto de Responsabilidad Social es una urgencia ética en la agenda de las organizaciones universitarias. Se razona sobre la Responsabilidad Social como macro proyecto ético universitario; como se han manejado los proyectos en el ámbito universitario y sobre como el Modelo Intellectus es una opción exitosa. Mediante una Investigación documental, se concluyó que las organizaciones universitarias vienen arrastrando una cultura falta de ética, lo cual la ha llevado a asumir la Responsabilidad Social con un enfoque extensionista. Se recomienda asumir el Proyecto de Responsabilidad Social como cultura de convivencia y gestionarlo mediante la Gerencia de Proyectos.

Palabras claves: Responsabilidad social, ética, proyecto, gerencia, liderazgo

ABSTRACT

This work paper points out that the management of social responsibility is a high-priority project in the agenda of university organizations. Social Responsibility is reasoned as a macro university ethical project; about how the projects in the university scope have been handled and finally about how the Intellectus Model is a successful option. By means of a documentary research, it was conclude that the university organizations come dragging a culture lack from ethics, which has taken it to assume the Social Responsibility with an extencionist approach. It is recommended to assume the Social Responsibility Project as a coexistence culture and to manage it by means of the Projects Management.

Key Words: Social responsibility, ethic, project, management, leadership.

DOI: http://doi.org/10.5281/zenodo.5058198/

[1] Prof. Titular de la Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad del Zulia. Vicerrector Administrativo de LUZ. Jpalencia@luz.edu.ve.

[2] Profa. Titular Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. Coordinadora del Vicerrectorado Administrativo de LUZ. isisbrach@luz.edu.ve

[3] Jefe de la Unidad de Información y A. del VAD. Universidad del Zulia. Prof. Invitado en el Postgrado de Facultad de Humanidades y Educación de LUZ. levargas@luz.edu.ve; lesjovar@gmail.com

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

INTRODUCCIÒN

La filosofía bajo la cual se enmarca la Gerencia de Proyectos ha venido ajustándose a la dinámica de los cambios de los tiempos actuales, asimismo, la percepción sobre esa área profesional ha cambiado en estos primeros años del siglo XXI. Anteriormente, una eficaz y efectiva Gerencia de Proyectos era considerada algo deseable, algo que era importante tener; hoy en día, se reconoce como una combinación de herramientas, de arte y de ciencia, absolutamente necesarias para la supervivencia de las empresas y organizaciones modernas.

Existe una tendencia generalizada a asociar la gerencia de proyectos con la ingeniería pero la misma no es un proceso únicamente concerniente con ésta disciplina; ciertamente, apareció primero en los desarrollos propios de la ingeniería y ha tenido muchos aciertos y también, algunos errores en esa área y es necesario aprender de ambos.

En este trabajo se resalta la importancia de la Gerencia de Proyecto de Responsabilidad Social como una urgencia ética en la agenda de las organizaciones universitaria.

I. LA GERENCIA DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN PROBLEMA ÉTICO PRIORITARIO EN LA AGENDA UNIVERSITARIA

Mucho se ha dicho sobre el decisivo papel social y moral que tiene que jugar la organización universitaria, tanto en la formación profesional como en la transformación de su entorno. No obstante, de lo que se ha discutido muy poco es sobre como lograrlo. Esta intervención moral, profesional y colectiva apunta directamente al comportamiento ético como herramienta de gestión en lo que se constituye como el proyecto de Responsabilidad Social.

Señala Vallaeys, F (2003), que no basta con predicar ni con capacitar el razonamiento para generar el juicio moral de estudiantes, docentes o trabajadores;

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

hay que hacer “morada” o “ethos”. Según el autor, el sentido más antiguo de la palabra ética, equivale a vivir, a comportarse habitualmente, tener costumbres y hábitos con los cuales desarrollar una cultura de vida.

Precisamente, el proyecto de Responsabilidad Social, ubicado dentro de la actual crisis y complejidad mundial, implica la develación de las prácticas inadecuadas de la organización universitaria. Para este autor equivale a estudiar el ethos oculto de la universidad en comparación con el ethos formalizado en sus principios básicos organizacionales: su misión, su visión y sus valores.

Contrariamente a las universidades latinoamericanas muchas organizaciones universitarias y de otra índole de Europa, Estados Unidos, Australia, entre otras, han creado toda una serie de herramientas e indicadores (Sistemas de Calidad, ISOs), para mejorar sus prácticas y asegurar su responsabilidad. Asegura Vallaeys que sería interesante para las Universidades de Latinoamérica lograr estos ISOs y crear nuevos.

Es indudable que la empresas industriales y comerciales llevan la delantera en cuanto a la redefinición del proyecto de Responsabilidad Social en la conquista de una dimensión ética más ajustada a un verdadero “ethos”; una sana y responsable convivencia planetaria; y no se trata para nada de copiar burdamente las normas e indicadores de las organizaciones comerciales, sino de generar un proyecto de Responsabilidad Social acorde con la naturaleza, el espíritu y el deber de las universidades, lo cual envuelve su sustancia, su función y su forma de ser y hacer diario.

Sin embargo, en la agenda de la organización universitaria, el proyecto de Responsabilidad Social no ha ocupado un lugar preponderante ni se gestiona como se hace con otros proyectos de vital importancia. Precisamente, la Gerencia de Proyectos es un área del conocimiento que ha ido desarrollando y proponiendo, conceptos, técnicas y herramientas para desarrollar habilidades, procedimientos y

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

procesos con las cuales programar operaciones para resolver los requisitos de los proyectos, tales actividades incluyen inicio, planeación, ejecución, control y cierre.

En este estudio se razona sobre la urgente necesidad de entender el proyecto de Responsabilidad Social como un problema ético prioritario en la agenda universitaria que debe gestionarse con los elementos teóricos y prácticos de la Gerencia de Proyectos; específicamente se establece la importancia de los proyectos; se expone como se ha tratado la Gerencia de Proyectos en el ámbito universitario y finalmente se diserta sobre la responsabilidad Social como proyecto ético universitario y como el Modelo Intellectus puede ser utilizado para llevar exitosamente el proyecto de Responsabilidad Social.

Para la consecución de los objetivos, se realizó una Investigación teórica, de tipo documental bibliográfica, la cual según Tamayo (2003), se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, En este sentido, se consultaron las obras y artículos de revistas que cuentan con desarrollos sobre la temática objeto de estudio, se tomaron las propuestas de los autores que han desarrollado la temática y con base a estas premisas se argumentan nuevas proposiciones.

1. LOS PROYECTOS Y SU IMPORTANCIA

De la revisión de diferentes conceptualizaciones sobre los proyectos se puede deducir que éstos se han definido como declaración, como saber y como acción. En el primer caso, se concibe en el plano del deber ser: como una propuesta aprobada por un Comité Técnico y de Administración (como el ente que va a financiar el proyecto) para recibir los recursos; una actividad técnica definida por el alcance aprobado de un comité dentro del cual otros comités técnicos funcionan para desarrollar uno o más documentos; como una realización planificada, destinada a lograr ciertos objetivos específicos con un presupuesto dado y un período especificado; y al mismo tiempo, como conjunto armónico de objetivos, políticas, metas, actividades, responsabilidades y recursos vinculados

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

de forma explícitamente a realizar en un tiempo y espacio dados. Sus resultados son llamados "bienes de capital".

En el segundo caso, se entiende como un saber empleado: la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo, por lo que sus metodologías y técnicas serán de uso habitual para los profesionales de la Intervención social.

En el tercer caso, se habla de una intervención concreta de la que se espera tener resultados que contribuyan al logro de los productos específicos que tal programa define, expresando un nivel operativo del proceso de planificación; además, como el conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un provecho final (Metas Presupuestarias), que ayuda a la expansión de la acción de Gobierno.

En esta última perspectiva se ubica la definición de Palacios (2000), quien lo precisa como el trabajo, que incluye pasos, secuencias, y una temporalidad definida, que una organización realiza con el objetivo de llegar a una situación deseada (producto único), cuyo aplicación tendrá una repercusión indefinida en el tiempo. En cierta forma Palacios asoma que los proyectos son siempre innovaciones, en el sentido de no haberse investigado antes.

De forma global, representa la creación, ampliación y/o renovación de la producción de bienes y servicios, involucrando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por una organización, y que luego de su culminación, se constituye o da origen a unas actividades específicas. Dicho de forma inversa, como una actividad de desarrollo socioeconómico planificada y orientada a la consecución de objetivos, que requiere inversiones financieras o participación humana en un tiempo dado.

Los proyectos a juicio de Palacios (2000), son herramientas de la planificación estratégica, derivados del análisis de los ambientes interno y externo de la organización y de la revisión de los principios básicos organizacionales.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Puede decirse entonces, que los proyectos cumplen la función de presentar los desenlaces de los nudos críticos a los problemas y oportunidades organizacionales.

2. LA GERENCIA DE PROYECTOS Y SU LUGAR EN LA AGENDA UNIVERSITARIA

La Organización Universitaria ha tardado mucho más que la empresa privada en darle a la Responsabilidad Social un lugar predominante en su agenda por muchas razones entre las que sobresale, la ausencia de una cultura holística e integral. Cada área de la organización, desde la más pequeña, actúa como un sistema cerrado; esta condición poco ética, genera barreras en la que se ampara y arraiga la resistencia institucional, principal fuerza opositora para la transformación universitaria.

En cuanto a la gerencia de proyectos de investigación, estudios como los de Casado (1999), concerniente a los "Procesos Psicológicos Individuales en la Concepción y Elaboración de un Proyecto de Investigación"; y de Valarino, Meneses y Col (1991) y Yáber (1998), sobre el "Control de la Postergación en la Conducta de Investigar y Escribir", han demostrado que en Venezuela existe un considerable retraso y baja productividad en la culminación de los proyectos de investigación de estudiantes de postgrado y docentes. Según estos autores este problema ha sido denominado como el Síndrome Todo Menos Tesis (TMT) o ¨...conjunto de variables que contribuyen a que un programa de postgrado o dependencia académica sea ineficiente en el logro de la realización de proyectos e investigaciones…¨. (Valarino, 1991).

Como propuesta de solución a este problema, Valarino y Col. (1998), desarrollaron el Programa de Gerencia de Proyectos de Investigación (GEPI). Cuyo propósito es incrementar la productividad en la investigación a través del control y aumento de la conducta de investigación; el desarrollo de destrezas

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

asociadas a esta labor; la producción de ideas creativas y la realización de presentaciones efectivas en ambientes académicos mediante una intervención sistematizada en los procesos de investigación así como de herramientas de supervisión y control de los proyectos en los ambientes académicos.

En este sentido, tesistas, profesores, investigadores, tutores, coordinadores y, en general, cualquier persona interesada en desarrollar un proyecto a largo plazo puede incrementar su productividad en las tareas propias de la investigación y sus productos. De igual manera, el GEPI puede aplicarse para promover el bienestar individual, organizacional y social.

El GEPI permite supervisar todo el proceso de desempeño del investigador lo cual incluye su productividad, valga decir sus productos finiquitados y tiempo invertido. Se trabaja en grupos durante un lapso de 12 a 17 semanas, manteniendo reuniones semanales con una duración de 3 horas cada una y también se utilizan asesorías individuales. Las diversas estrategias que se aplican derivan del enfoque conductual y del humanista, tales como: asesoría personal y grupal, tanto presencial como por Internet; autoayuda, planificación del tiempo y de las tareas; supervisión estructurada y sistemática.

El GEPI cuenta con siete componentes: estructura, roles, convenios, tipo de supervisión, tareas, productos e incentivos.

Por otra parte, en lo concerniente a proyectos universitarios de vinculación con las fuerzas vivas, vale la pena destacar que Brezó Batista (1998), realizó para la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH), el proyecto “Sistema de Gestión de la Cooperación Universidad - Sector Productivo en la Rama Agraria para la Provincia de La Habana”, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de dicho Proyecto, específicamente, en lo relacionado con el sistema de gestión para la ejecución de los proyectos y su análisis económico financiero, y en general con las normas y procedimientos para la gestión administrativa de proyectos y servicios.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

La hipótesis de este trabajo consistió en que la introducción de los proyectos como forma de realización de la ciencia y la técnica, se contraviene con la estructura funcional vigente en las universidades, por lo que es necesaria la aplicación de técnicas administrativas adecuadas a esta nueva forma de organización.

El autor concluye que las estructuras de dirección deben considerar los cambios en la organización de las actividades, acorde con las necesidades de adaptación al medio. Asimismo, que la adopción de los proyectos como forma de organización del trabajo científico técnico requiere la adaptación de la estructura y la organización interna de las instituciones, sobre todo de la universidad, de quien se espera significativos aportes en este importante campo del saber.

Actualmente, en el desarrollo de los proyectos interfieren todo tipo de dificultades, más de la mitad de ellas responden a la falta de flexibilidad con que las unidades internas acogen a los mismos. Son necesarios cambios intrépidos, pero realizados con la requerida gradación y la oportunidad debida. En este sentido, Brezó (1998) propone cinco consideraciones para gerenciar los proyectos:

1. - Perfeccionar la etapa de planificación del proyecto, fundamentalmente la programación de tiempos, la definición de las tareas y duración de cada actividad; introducir métodos como de la Ruta Crítica y de las Precedencias Parciales para lograr este objetivo. Esto garantiza una buena planeación (que facilita el control) y la duración mínima del proyecto y constituye un requisito para el funcionamiento de las técnicas propuestas.
2. - Consolidar la estructura típica para proyectos “informal concéntrica”; plana sin autoridad. El líder del proyecto es un coordinador del trabajo pero no es el jefe de los integrantes, quienes son protagonistas del proyecto y pueden pertenecer a áreas internas o externas a la organización. Esta cualidad se cumple generalmente en los grupos científicos de trabajo.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

3. - Introducir la estructura matricial, la cual combina las funciones de las áreas y las actividades (tareas). En este esquema, las personas se encuentran en los enlaces se involucran total o parcialmente a un proyecto sin dejar de vincularse a la función del área a la que pertenecen. Aquí surge la doble jefatura, tanto para quien ejerce la coordinación y la jefatura de área como para quien responde a este nuevo coordinador y a su supervisor de área, esto pudiera ser motivo de conflicto sino sabe manejarse adecuadamente, por lo que se amerita un cambio de cultura, valga decir un aprendizaje paulatino pero sostenido de mentalidad y hábitos de dirección del personal, conducido por etapas, afectando primero las áreas más dinámicas y propensas al cambio; los proyectos más importantes para la organización que se vinculen más horizontalmente en la estructura funcional.
4. - Introducir la matriz Rol - Responsabilidad en la planeación y control de los proyectos. Para cada proyecto, esta matriz tiene por objetivo establecer una armonía entre el cumplimiento de cada etapa o actividad (filas) y los participantes (columnas). Con ello se logra el control de la ejecución de todos o los principales proyectos de la organización; puesto que, se visualiza lo que se pudiera lograr, al relacionar en cada fila las etapas de todos los proyectos; asimismo, intercalando por orden cronológico, de manera informatizada, un control diario del estado en que debería encontrarse el o los proyectos en cada momento.
5. - Establecer el ciclo de control: Esto consiste en la Planeació*n* inicial, si se está en el primer ciclo de control, y la planeación vigente para los siguientes ciclos. Según el autor, lo importante aquí es establecer el concepto de que controlar es volver a planear cuando se amerite, es tener la flexibilidad que demanda el estado de desarrollo del proyecto, garantizándose así la adaptación del mismo a su entorno.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Actualmente en la practica del desarrollo de proyectos falta flexibilidad y se arrastra con la planeación original aún cuando los mismos no se ajusten a lo planificado.

La Gerencia de Proyectos hace énfasis en la medición, la misma se refiere a la ejecución física o materialización de las etapas del proyecto. Consiste en examinar el estado de ejecución del proyecto; incluye dos elementos fundamentales de la ejecución: cumplimiento de los tiempos y cumplimiento de los costos.

Brezó (1998), expone que los tiempos pueden ser medidos comparándolos con los consignados en la matriz Rol - Responsabilidad: actividades no iniciadas; en desarrollo y terminadas.

Siguiendo con su planteamiento, la medición de los costos, debe hacerse según las etapas. Se realiza mediante una conciliación del área de Contabilidad y el jefe de proyecto, con antelación es necesario haber establecido como se canalizaran los recursos, a que área se deberán consignarse, y esto se refleje en el formato indicado para tal fin, dejando lugar para cualquier desvío que pueda ocurrir. El control incluye el pago de salarios.

En lo referente al análisis*,* señala Brezó (1998), que consiste en analizar la información recogida en la etapa anterior para presentar posibles acciones correctivas que lleven a reforzar lo que esté marchando bien y corregir lo que no esta funcionando adecuadamente en el proyecto.

Mientras que la Decisión*:* Es la etapa del ciclo correspondiente a la toma de decisiones, se trata de analizar las mejores opciones y seleccionar aquellas que se ajusten con la planeación adoptada en el ciclo anterior (1) o a actualizar la planeación (2), adaptándola a las nuevas realidades.

Según el autor, los actores en el ciclo de control se ubicaran de acuerdo a los niveles jerárquicos definidos (Facultad o Vicerrectoría en primera instancia) y a la estructura (funcional o matricial) establecida en cada caso. Esto en lo referido

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

fundamentalmente al rol de la Decisión, ya que en la Medición y el Análisis participan diferentes áreas y personas vinculadas al proyecto.

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO PROYECTO ÉTICO UNIVERSITARIO

Comenta Vallaeys (2003), que así como la Empresa ha tenido que superar el enfoque filantrópico de la inversión social, vista como gasto extra para entender la Responsabilidad Social como comportamiento ético; la Universidad debe hacer lo propio superando el enfoque de la proyección social y vinculación con el entorno a través de la función extensionista, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria.

En opinión del autor, Esto sería el producto de una reflexión de la institución académica sobre sí misma en relación con su entorno social, un análisis de su responsabilidad y, sobre todo, de su parte de responsabilidad en los problemas crónicos de la sociedad. Vallaeys considera que la universidad debe alejarse de la auto concepción de burbuja de paz y racionalidad en medio de la tormenta en que se debate el "Titanic planetario", él comenta que Morín llama al mundo de hoy, nuestro "barco Tierra", una lujosa nave tecnocientífica pero sin rumbo. Por ende, para él, todos los líderes que hoy gobiernan las instituciones públicas y privadas salen de las mejores universidades y aplican a diario ciencias y tecnologías aprendidas ahí, sin embargo, crean y reproducen el mal desarrollo de la humanidad.

A éste autor le preocupa el dilema que representa para la universidad, su ceguera crónica por los efectos global de saber tecnocientífico hiperespecializado y fragmentado que viene desarrollando, tales como la crisis social y ecológica mundial. Por ello, a su juicio este tiene que ser el punto de partida para una reforma universitaria de responsabilización social; una profunda reflexión sobre el

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

significado social de la producción de conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia y no meramente una reforma cosmética.

Un aspecto que llama la atención de la propuesta de Vallaeys (2003), es que para él la universidad no sólo debe reformar las malas políticas sino los malos conocimientos y epistemologías que ésta contribuye a producir y transmitir, y promover a través de las malas políticas y prácticas.

En este sentido, propone que la Responsabilidad Social Universitaria articule desde una visión holística, las distintas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de 'saberes' responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.

4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO PROYECTO ÉTICO UNIVERSITARIO

Aunque el tema de la Responsabilidad Social no es nuevo ni para las empresas ni para las organizaciones universitarias, la práctica de ella ha distado mucho de su verdadera naturaleza. La Responsabilidad Social exige de una organización una toma profunda de conciencia, como lo señala Vallaeys (2003), una comprensión holística de sí misma, de su entorno y del impacto que causará en él. Asimismo, precisa que esta se aleje, de lo que este autor llama un enfoque egocéntrico, instrumental y reductor, para desarrollar una conciencia organizacional global e integradora de todos los actores determinantes, tanto internos como externos, a los cuales tiene que inspirar. Se trata, entonces, de adelantar un liderazgo que transforme, que sea capaz de elevar los niveles de conciencia desde los más bajos hasta los más trascendentes.

La Responsabilidad Social sólo puede alcanzar su potencialidad cuando es impulsado por un liderazgo ético que no se queda en la preocupación sino que se ocupa de poner en práctica y de lograr objetivos, de hacer las cosas de manera

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

correcta, con beneficios para todos los que operan sean o no los beneficiarios directos de los proyectos.

El Proyecto de Responsabilidad Social es ante todo un proyecto ético, que alienta a alcanzar utilidad y a ser funcional pues la acción colectiva de la organización se concibe como un todo complejo, regulado y que responde a las exigencias y necesidades de todos los afectados potenciales.

De igual manera, es ético porque la definición de lo que es "bueno" hacer o dejar de hacer depende de una negociación o diálogo entre los interesados y los afectados por los servicios de la organización, o de una anticipación de los intereses de los afectados (sobre todo cuando estos no pueden participar realmente del debate, como por ejemplo las generaciones futuras).

Se infiere de los planteamientos de Vallaeys (2003), que la Responsabilidad Social, como proyecto ético puesto en práctica, se caracteriza por ser y tener:

- Servicio responsable, como consecuencias de las acciones emprendidas, estas consecuencias de los actos convierte a los participantes en actores morales y a la organización en agencia moral.
- Diálogo y consenso entre todos los participantes y afectados, solo el franco intercambio contestatario de ideas permite llegar a negociaciones de colaboración.
- Democracia participativa, equitativa y solidaria entre todos los integrantes y afectados, en igualdad de condición para reivindicar el respeto de sus intereses.
- Visión holística e integral que tome en cuenta la complejidad, de todos los aspectos ‘entretejidos' de los cuales la organización participa.
- Autorregulación, para monitorear y regular la prestación del servicio, valga decir, constatar la satisfacción de los intereses de todos y corregir permanentemente los errores (retroalimentación), y asegurar la sostenibilidad

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

y el equilibrio de la organización; de no ser así, cualquier interés desatendido terminaría, a la larga, por afectar el funcionamiento de la organización.

Vallaeys (2003), propone cuatro líneas de acción institucional para acometer orientaciones estratégicas generales de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Estos aspectos son los que marcan la diferencia en cuanto al tipo de ética que practica la organización universitaria para introducir los cambios necesarios a la hora de asumir la Responsabilidad Social, por ende son los que definen si se está llevando a cabo una verdadera RSU. Cabe destacar que la Responsabilidad Social concebida como un gran proyecto ético se convierte en una cultura de la convivencia, un estilo ético de vida además de un semillero de proyectos también éticos. Estas líneas de acción propuestas por Vallaeys son:

1. Línea de la **Gestión interna** de la Universidad: tiene como objetivo lograr la transformación universitaria, hacer de ella una comunidad socialmente ejemplar, que beneficie doblemente al estudiante: aprende su carrera y también los hábitos y valores ciudadanos aplicando valores trascendentes: democracia, equidad (supresión de las segregaciones y corrección de los privilegios), transparencia (política y económica).

Se procedería actuando en pequeñas comunidades; la idea es hacer de ellas y de la universidad como un todo, un modelo de desarrollo sostenible. Como ejemplo, el autor cita la política de protección del medio ambiente, el uso de papel reciclado, el tratamiento de los desechos, entre otros. Para ello, deberán aplicarse herramientas empleadas por las empresas para lograr niveles de calidad, como la norma SA 8000 o el Balance social. Se trata de poner en práctica la ética.

2. Línea de acción en **docencia**, su intención es capacitar a los docentes en el enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria y promover en las especialidades el **Aprendizaje Basado en Proyectos** de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad social como fuente de enseñanza

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

significativa y práctica aplicada a la solución de problemas reales. Aquí se trata de ser creativos y de imaginar (no sólo a través de prácticas profesionales sociales, sino también en los cursos teóricos de cada carrera), cómo el estudiante puede aprender haciendo cosas socialmente útiles y formarse como ciudadano informado y responsable.

Esto promoverá la instauración de talleres de aprendizaje en las facultades, interdisciplinaridad entre las áreas del saber para tratar los problemas sociales y mayor articulación entre la docencia, la investigación y la proyección social.

Cabe destacar, que esta iniciativa es la que el Gobierno Bolivariano de Venezuela, esta implementando con carácter obligatorio. Los estudiantes a partir del sexto semestre deben participar en proyectos de Servicio Comunitario.

3. Línea de acción concerniente a la **investigación,** con esta se busca fomentar la investigación para el desarrollo, bajo todas las formas posibles. Según este autor vale la pena que la Universidad firme convenios con sectores urbano-marginales o rurales para que los departamentos de las diversas carreras desarrollen investigaciones interdisciplinarias aplicadas a las situaciones específicas con la participación de ellos, haciendo una sinergia de conocimientos.

4. Por último, la línea de acción sobre la **proyección social**, cuya meta es gerenciar académicamente los proyectos de los estudiantes y los docentes estableciendo niveles de calidad. En boca del autor seria trabajar “en interfaz” con las unidades de investigación y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria.

El desarrollo humano; la calidad de vida; el desarrollo económico, tecnocientífico sostenible; el desarrollo ciudadano y de la democracia; el desarrollo de capacidades y el cultural, son muchos de los tantos tópicos susceptibles de ser abordados por las diferentes carreras universitarias.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Este autor considera que para desarrollar unos verdaderos proyectos de Responsabilidad Social Universitarios, la primera tarea para cada universidad es efectuar un diagnóstico institucional, tomando en cuenta como premisa básica que la concepción ética con la cual ella ha venido fundamentando y legitimando su cultura y su liderazgo es la misma que prevalecerá en la percepción y ejecución del proyecto de Responsabilidad Social. Cabe acotar que una cultura sólida es aquella basada en una equidad de valores trascendentes o inminentes, en su mayoría inconscientes, por lo tanto no responden a discursos sino a procesos de desaprendizaje y nuevo aprendizaje de valores, actitudes y actos rutinarios.

El diagnostico debe dar respuesta, según Vallaeys (2003), a los valores, creencias, actitudes y comportamientos que objetivamente la institución académica promueve, incentiva y modela, en la educación de sus estudiantes durante sus actos cotidianos.

Esto debe compararse con la coherencia entre el discurso de los principios básicos: Misión, Visión, Valores, Políticas y los resultados del diagnostico para establecer el piso ético y moral del cual se esta partiendo. Otro aspecto fundamental es establecer que saberes se trasmiten, cuales no y que relación tienen con la problemática del entorno y como se aplica para transformar estas realidades.

De igual forma, establecer las debilidades y posibilidades de articular la transdiciplinaridad entre las profesiones enseñadas, para que el estudiante pueda formarse técnica y éticamente en enfoques complejos, con una visión holística, integrada con los problemas de su entorno local, nacional y mundial. Revisar las estrategias de enseñanza aprendizaje aplicadas en aula, fuera de ella y como lo aplica el estudiante.

Es también importante, según este autor, medir los estatutos, costumbres, clima laboral y relaciones interpersonales que conforman el día a día organizacional de la universidad y que le sirven de modelo de vida colectiva al

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

estudiante., para determinar los niveles, democracia y participación o burocracia, jerarquización y autoritarismo; amen del estilo de liderazgo imperante; condiciones estas que tenderán a ser reproducidas por los egresados en sus lugares de trabajo y desempeño.

Por ultimo, Vale agregar, que es relevante también, medir cual es la identidad proyectada a través de la comunicación de mercadeo, la cual como lo señala Cees Van Riel (1.997), consiste en los mensajes de mercadeo y publicidad, perceptible tanto en sus campañas publicitarias, su estrategia de marketing, como en los símbolos de su identidad audiovisual con los cuales se hacen para diferenciar y distinguir la organización de las demás universidades; lo cual, según Vallaeys (2003), determina el tipo de reconocimiento social que van a apreciar y buscar en el futuro los egresados. Los valores, creencias y actitudes manifiestos y que subyacen en los mensajes publicitarios evidencian la visión que la organización ostenta como propuesta idónea para la sociedad en la medida que esta signada únicamente por valores inmanentes y puntuales y se aleja de valores trascendentes o universales en esa media la Responsabilidad Social ya se esta asumiendo.

5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL MODELO INTELLECTUS

Nan (2001), mediante un enfoque estructural, identifica al capital social como un activo colectivo que está implícito en las relaciones sociales y que puede ser promovido o restringido por dichas relaciones, según los valores existentes en el colectivo social.

Para Nan el capital social se fundamenta en la premisa que la inversión en capital social genera retornos en términos de un mercado que puede ser económico, político, laboral o comunitario, y que el concepto debe entenderse como un activo social o colectivo y como el capital que se genera a través de las relaciones sociales, por tanto es un activo social en virtud de las conexiones o

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

interrelaciones entre los actores sociales y el acceso a los recursos de la red o grupo del cual ellos son miembros. Por tanto no es un bien individual, sino un recurso accesible temporalmente sólo mediante nexos directos o indirectos en una red social, lo cual supone la obligación de reciprocidad o compensación.

Por el contrario, y más en la perspectiva de este trabajo, Bernardo Kliksberg (2001), destaca los valores de la confianza interpersonal, de la capacidad de asociatividad, de la conciencia cívica y lo valores de la ética, como los componentes claves del concepto de capital social, destaca también, el componente de valores éticos en el capital social, indicando que si dichos valores son positivos en una sociedad ello hará más eficiente dicha sociedad, pero si son negativos minarán las bases de la misma e incrementarán el morbo de la corrupción.

Ya se indicó que en las dos últimas fases del proyecto de Responsabilidad Social universitaria, la del control y medición, participan diferentes áreas y personas vinculadas al proyecto, a esto hay que agregar que se requiere, además un esquema o modelo de medición. En este sentido, cabe destacar que aunque existen diversos modelos de medición de capital intelectual, el modelo Intellectus se enmarca en el campo de trabajo relativo a la medición de los conocimientos de las organizaciones y presenta una propuesta sistémica, abierta, dinámica, flexible e innovadora de medición de los activos intangibles ocultos en los estados contables que la empresa posee y/o controla en un momento de tiempo concreto.

El modelo Intellectus toma como punto de referencia básico el modelo Intelect Euroforum, (1998). En virtud de que este modelo esta propuesto para aportar información detallada que puede resultar muy útil para la toma de decisiones acerca del desarrollo de las actividades intangibles relativas a cada componente de capital intelectual, puede ser útil también para el proyecto de Responsabilidad Social. Sobre todo, tomando en cuenta que este modelo puede

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

adecuarse a la idiosincrasia sectorial y empresarial, a partir de lo cual, pueden diseñarse variables e indicadores específicos.

Por otra parte, dado el interés del modelo intellectus por normalizar el informe de capital intelectual de las organizaciones, así como abrir las posibilidades a la comparación entre compañías, puede utilizarse para normalizar el informe del PRS incluyendo la relación entre sus componentes, elementos y variables definidos en él; así como el desempeño organizativo.

En cuanto a la medición, Bueno (1998), considera que el Modelo Intellectus (CIC-IADE, 2003), se estructura en componentes, elementos, variables e indicadores.

Este modelo ha sido adaptado a diversos tipos de actividades entre las que se registran una aplicación al sector bancario, aplicado por Caja Madrid (2004) y el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Otra aplicación lo hizo en el sector hotelero, un equipo de investigación internacional Rodríguez Antón, et al., (2005).

En todos estos casos el Capital social se subdividió según el área en el que se aplicó. Para el área hotelera una de las divisiones fue el Capital contextual, el cual se desgloso en otros cuatro: Reputación e imagen corporativa, Responsabilidad social corporativa, Conservación del medio ambiente y Ubicación.

Desde esta disposición, se puede decir que la Responsabilidad Social, es parte del Capital Social, de manera que los proyectos que de ella se desprendan muy bien pueden implementarse y medirse a través del Modelo Intellectus. En este orden de ideas, se proponen algunos indicadores a considerarse en los Proyectos de Responsabilidad Social universitaria, entendidos como integrantes del Capital Contextual:

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- Premios o reconocimientos públicos recibidos en el último año por las transformaciones producidas en las comunidades.
- Existencia y cumplimiento de un código ético
- Existencia de un código medio- ambiental
- Porcentaje del presupuesto total dedicado a los proyectos Sociales
- Nº de Comunidades atendidas
- Nº de Proyectos ejecutados
- Nº de docentes dedicados a los proyectos
- Nº de alianzas estratégicas con otros entes.
- Infraestructura dedicada al Proyecto global de Responsabilidad Social.
- Cercanía de las comunidades atendidas a la organización.

Vallaeys (2003), aclara que en la medida que no se logren los objetivos planteados deberán considerarse un pasivo y no un activo intangible.

Comenta este autor, la necesidad de considerar Activos Intangibles aquellos que posean un valor mayor o menor, en relación de que sea positivo alcanzar valores altos o bajos- al compararlos con la cantidad lograda por el principal competidor de la organización. Por ejemplo, en el caso de un hotel que destina a un dos por ciento a la defensa y mantenimiento del medio-ambiente, cuando su competidor principal invierte un tres por ciento, el hotel analizado contará con un Pasivo Intangible dentro de su Capital contextual.

Una vez analizados todos los indicadores del Modelo, se podrá elaborar un Balance Intelectual en el que, aparezcan sus Activos Intangibles, en el Activo, y sus Pasivos Intangibles, en el Pasivo. De esta forma, si aquellos son superiores a éstos, el Capital de responsabilidad social será positivo e irá, para equilibrar las partidas, en el Pasivo del Balance. Si, por el contrario, los Pasivos Intangibles superan a los Activos Intangibles, la organización tendrá un Capital de responsabilidad social deficitario y deberá situarse en el Activo del Balance.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Proyecto de Responsabilidad Social debe ser concebido en la Universidad del Zulia, como una cultura de la convivencia, un estilo ético de vida y un macro proyecto ético, en el cual se fecunda un semillero de proyectos también éticos; para lo cual debe hacer una reflexión de sí misma y de su ambiente social; establecer la agenda de problemas y los compromisos y responsabilidades con sus actores.

Actualmente, la organización universitaria viene arrastrando una cultura signada por la falta de ética en cuanto al desempeño fragmentado de sus intereses, actitudes y comunicación. Cada área de la organización, actúa como una parcela cerrada en la que se cultivan, se alojan y enraízan las barreras de la resistencia institucional, principal presión contra la transformación universitaria. En este marco de funcionamiento se ha venido asumiendo la Responsabilidad Social con un enfoque de proyección social y vinculación con el entorno a través de la función únicamente extensionista y no como parte del Capital Social, específicamente Capital Contextual.

No obstante, los cambios exigen a la organización universitaria entender la Responsabilidad Social Universitaria desde una visión holística, que permita a las distintas partes de la institución embarcarse en proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de ‘saberes' responsables y la formación de profesionales; ciudadanos igualmente responsables. En el marco de estos cambios, una de las primeras tareas a realizar es un diagnostico organizacional y revisar los principios básicos organizacionales, estos son la Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias para comparar en que medida se aplica una conducta ética, seguidamente hacer los cambios necesarios y promover valores, actitudes, creencias y acciones para cambiar la cultura del parcelamiento, la fragmentación y la falta de participación.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Asumir el Proyecto de Responsabilidad Social como cultura de convivencia y gestionarlo mediante la Gerencia de Proyecto, demanda adelantar un liderazgo ético, capaz de hacer trascender los niveles de conciencia de sus miembros; alentarlos a alcanzar utilidad, a ser funcional y a concebir la acción como un hecho colectivo, complejo, regulado, con respuesta a las exigencias y necesidades de todos los afectados; y sobre todo a enseñarles que lo “correcto" por hacer o dejar de hacer depende de una negociación o diálogo entre los interesados y los afectados por los servicios e intereses de la organización.

La Responsabilidad Social, como proyecto ético puesto en práctica, convertiría a la universidad en una agencia moral, cuyos miembros se distinguirían por ser actores morales, responsable de las consecuencias de sus actuaciones en los servicios que prestan y en las acciones emprendidas; el manejo del diálogo y el consenso entre todos los participantes y afectados para llegar a negociaciones de colaboración; además por practicar la democracia participativa, equitativa y solidaria entre todos los integrantes y afectados en igualdad de condición para reivindicar el respeto de sus intereses.

Actualmente, diferentes dificultades obstaculizan el desarrollo de los proyectos universitarios, entre las que destaca la falta de flexibilidad con la cual las unidades internas acogen a los mismos. Específicamente los proyectos universitarios tecnocientíficos de vinculación con las fuerzas vivas, se contravienen con la estructura funcional vigente en las universidades, debido a la falta de técnicas administrativas adecuadas a esta nueva forma de producción. En cuanto a la gerencia de proyectos de investigación, los resultados de estudios realizados han demostrado que en Venezuela existe un considerable retraso y baja productividad en la culminación de los proyectos de investigación de estudiantes de postgrado y docentes.

Precisamente, la Gerencia de Proyectos hace énfasis en la medición, por lo que la universidad deberá adoptar esta herramienta para los proyectos de

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Responsabilidad Social si verdaderamente esta interesada en trasformarse y transformar su entorno.

Se propone adoptar las líneas de acción institucional propuestas por Vallaeys (2003), para acometer orientaciones estratégicas generales de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), la línea de **Gestión interna:** para lograr la transformación universitaria, convertir la universidad en una comunidad socialmente ejemplar con doble beneficio de aprendizaje para el estudiante la carrera y los hábitos y valores ciudadanos.

La línea de acción en **docencia** para capacitar a los docentes en el enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria y el **Aprendizaje Basado en Proyectos** de carácter social, aplicados a la solución de problemas reales. La línea de acción en **investigación,** para fomentar la indagación y acción sobre la **proyección social**, la gerencia académica de los proyectos estudiantiles y docentes.

Es importante adoptar un esquema de planeación y el Modillo Intellectus es una opción interesante en la medida que sirve para planear, ejecutar y medir los proyectos de Responsabilidad Social universitarios, pues es un esquema que se enmarca en el campo de trabajo relativo a la medición de los conocimientos de las organizaciones y por lo tanto, representa una propuesta sistémica, abierta, dinámica, flexible e innovadora que ha sido adaptado a diversos tipos de actividades entre las que se registran una aplicación al sector bancario y el sector hotelero, en todos estos casos el Capital social se sub. dividió según el área en el que se aplicó. Además de que, ha demostrado adecuarse a la idiosincrasia sectorial y empresarial y diseñarse variables e indicadores concretos, resultaría útil para normalizar el informe del proyecto de Responsabilidad Social, incluyendo la relación entre sus componentes, elementos, variables y desempeño organizativo.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Directorio LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bueno, E. (1998). "El Capital Intangible Como Clave Estratégica en la Competencia Actual". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Nº 164, Agosto. pp. 207-229.

Brezó, C. (1998). Revista Pedagogía Universitaria, Vol. 3 No. 2, Universidad Agraria de la Habana, Cuba.

Casado, E. (1999). Procesos psicológicos individuales en la concepción y elaboración de un proyecto de investigación. Mimeografiado, Tesis Doctoral, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Caja Madrid. (2004). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual, Memoria anual, Madrid.

CIC-IADE. (2003). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual, Documento Intellectus Nº 5, Madrid.

Euroforum. (1998). Medición del capital intelectual. Modelo Intelect. Editorial I. U. Euroforum Escorial, Madrid.

Kliksberg, B. (2001). "El Capital Social. Dimensión Olvidada del Desarrollo", Universidad Metropolitana, Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.

Lin, N. (2001). Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge: Cambridge University Press.

Morin, E. (2003) "Estamos en un Titanic". Ver: http://www.iadb.or g /etic a /Documentos/dc_mor_estam.doc.10/08/2006.

Palacios L. (2000). Principios esenciales para analizar un proyecto. Universidad Católica Andrés Bello.2da edición. Caracas Venezuela.

Rodríguez A. y J. M. (2005). Propuesta de creación de un Modelo de Capital Intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano. Mimeografiado. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.

Tamayo y Tamayo, M. (1990). El Proceso de la Investigación, Limusa Noriega Editores, tercera Edición. Editorial Limusa, México, 161 p. Capítulo 1.

Van Riel, C. (1.997). "Comunicación Corporativa**".** Edición Prentice Hall, Madrid, España.

Valarino, E. (1991). Todo menos investigación. Equinoccio. Caracas Venezuela.

Valarino, Meneses, y Col. (1998). Agenda Académica Volumen 5, Nº 2, pag13

Vallaeys, F. (2003). Responsabilidad Social Universitaria, Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Venezuela.

Yaber, G. (1998). Gerencia de proyecto de investigación (GEPI) programa para la asesoria de trabajos de investigación. Agenda académica. Nº. 5 UCV Caracas, Venezuela.