

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



*Una Institución Adventista*

**Agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria  
en la Universidad Peruana Unión.**

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Doctor  
en Administración de Negocios

Por

Walter Sixto Murillo Antón

Lima, Perú

2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

**TA** Murillo Antón, Walter Sixto  
**4** Agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria  
**M97** en la Universidad Peruana Unión. / Autor: Walter Sixto Murillo Antón; Asesor: Dr. Luis  
**2017** Eddie Cotacallapa Subia; Lima, 2017.  
127 hojas: anexos, gráficos, tablas

Tesis (Doctorado), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017.

Incluye referencias y resumen.

Campo del conocimiento: Administración.

1. Responsabilidad social universitaria.
2. Agentes facilitadores.
3. Gestión de la calidad.

*Agentes facilitadores del modelo EFQM y la responsabilidad social  
universitaria en la Universidad Peruana Unión*

## TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de  
Negocios

### JURADO DE SUSTENTACIÓN

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez  
Presidente

Dr. Solomón Vásquez Villanueva  
Secretario

Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subin  
Asesor

Dr. Julio César Rengifo Peña  
Vocal

Dr. Raúl Christian Acuña Salinas  
Vocal

Lima, 05 de abril de 2017

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO<sup>1</sup> ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 05 de abril de 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre **WALTER SIXTO MURILLO ANTÓN**, identificado con DNI N° 09765529, nacionalidad: Peruana, domiciliado en Carretera Central Km. 19 - Ñaña, a quien en adelante se le denominará **EL AUTOR**; y de la otra parte **UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará **LA UNIVERSIDAD**, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 12 de noviembre del 2014.

Yo **EL AUTOR**, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestas:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a **LA UNIVERSIDAD** para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de **LA UNIVERSIDAD**.

Además, en la condición de autor de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de **LA UNIVERSIDAD** en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de **LA UNIVERSIDAD**.

  
\_\_\_\_\_  
**WALTER SIXTO MURILLO ANTÓN**  
e-mail: walter.murillo@advolatistas.org.pe

\_\_\_\_\_  
**LA UNIVERSIDAD**

<sup>1</sup> El presente documento tiene su amparo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

#### ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo **LUIS EDDIE COTACALLAPA SUBIA**, identificado con DNI N° 09762463, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

#### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "*Agentes facilitadores del modelo EFQM y la responsabilidad social universitaria en la Universidad Peruana Unión*" constituye la memoria que presenta el Magister **WALTER SIXTO MURILLO ANTÓN** para obtener el grado académico de Doctor en Administración de Negocios, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 05 días del mes de abril de 2017.



\_\_\_\_\_  
Dr. LUIS EDDIE COTACALLAPA SUBIA  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mi querida esposa Karin y a mis tesoros: Valeria, Marcelo y Paulo, quienes día a día me inspiran y me dan las fuerzas para proseguir en las tareas personales y profesionales.

A mis padres, Pedro y Rosa, los artífices de mis valores personales, por inculcarme el servicio y amor al prójimo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento sincero a quienes me animaron a culminar este trabajo de investigación de muchas maneras.

En forma especial, a mi asesor el Dr. Luis Eddie Cotacallapa, al Dr. Alfonso Paredes Aguirre, al Dr. Salomón Vásquez Villanueva y al Ing. Effer Apaza Tarqui, quienes de forma unánime y solidaria me apoyaron, desde el primer momento hasta la culminación de esta tesis, aportando ideas valiosas que han servido para desarrollar la presente.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
CONTENIDO.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS .....	x
LISTA DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la situación problemática .....	1
1.2. Formulación del problema .....	2
1.2.1. Problema general.....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general .....	3
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Antecedentes de la investigación .....	4
1.5. Hipótesis y variables .....	7
1.5.1. Hipótesis .....	7
1.5.1.1. Hipótesis general .....	7
1.5.1.2. Hipótesis específicas.....	7
1.5.2. Variables. ....	8
1.5.2.1. Variable predictora: agentes facilitadores de modelo EFQM. ....	8
1.5.2.2. Variable criterio: responsabilidad social universitaria. ....	8
CAPÍTULO II.....	9
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	9
2.2. Bases teóricas de la investigación .....	10
2.2.1. La calidad y el modelo de gestión de calidad: EFQM.....	11



2. Reconocimiento a la excelencia. Este premio se otorga aquellas organizaciones que obtienen una puntuación igual o superior a 300 puntos. ....	25
3. Premio Europeo de la Calidad .....	26
2.2.2.1. Orígenes. ....	35
2.2.2.3. Definiciones. ....	41
2.2.2.4. Finalidad de la responsabilidad social universitaria. ....	45
2.2.2.5. Procesos de la responsabilidad social universitaria. ....	46
2.2.2.6. En relación con la Responsabilidad Social Empresarial. ....	50
2.2.2.6.3. Teoría de la agencia de Friedman. ....	53
2.2.2.6.4. La teoría de los grupos de interés. ....	53
2.2.2.6.5. Perspectiva de ciudadanía corporativa. ....	54
2.2.3. Definición de términos .....	58
CAPÍTULO III.....	61
DISEÑO METODOLÓGICO .....	61
3.1. Tipo de investigación.....	61
3.2. Diseño de la investigación .....	61
3.3. Delimitación espacial, temporal y social .....	64
a) Población y muestra .....	64
b) Instrumentos de recolección de datos: descripción y confiabilidad .....	64
c) Técnicas de la recolección de datos.....	66
d) Procesamiento y análisis de datos .....	67
CAPÍTULO IV .....	68
RESULTADOS .....	68
4.1. Descripción del lugar de estudio .....	68
4.5. Contrastación de Hipótesis .....	74
4.5.1. Hipótesis general. ....	74
4.5.2. Hipótesis específica No. 1.....	75
4.5.3. Hipótesis específica No. 2.....	77
4.5.4. Hipótesis específica No. 3.....	78

4.5.5. Hipótesis específica No. 4.....	80
CAPÍTULO V.....	85
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
5.1. Conclusiones .....	85
5.2. Recomendaciones.....	85
REFERENCIAS.....	88
ANEXOS .....	98

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Los agentes facilitadores en la UNMSM, UNI y UNALM para mejorar la calidad .	31
Tabla 2	Universidades públicas institucionalizadas 2016 Fuente: SUNEDU-2016.....	39
Tabla 3	Universidades privadas institucionalizadas 2016.....	40
Tabla 4	Definiciones .....	41
Tabla 5	Tipología de las perspectivas de CSR–HRM.....	56
Tabla 6	Información sociodemográfica de los estudiantes de la Universidad Peruana Unión	71
Tabla 7	Información sociodemográfica de los docentes de la Universidad Peruana Unión ...	72
Tabla 8	Información sociodemográfica del personal no docentes.....	73
Tabla 9	Relación significativa (+) entre los agentes facilitadores y la responsabilidad social universitaria. UPeU.....	74
Tabla 10	Coefficiente de correlación y determinación del modelo de campus responsable ...	75
Tabla 11	Coefficiente de correlación y determinación del modelo de campus responsable ...	76
Tabla 12	Coefficiente de correlación y determinación del modelo de formación profesional y ciudadanía.....	77
Tabla 13	Coefficientes del modelo de formación profesional y ciudadanía .....	78
Tabla 14	Coefficiente de correlación y determinación del modelo de participación social y ciudadanía.....	79
Tabla 15	Coefficientes del modelo de participación social y ciudadanía.....	79
Tabla 16	Coefficiente de correlación y determinación del modelo de la gestión social del conocimiento.....	80
Tabla 17	Coefficientes del modelo de gestión social del conocimiento .....	81
Tabla 18	Puntaje de las dimensiones de los agentes facilitadores en el campus Lima .....	82
Tabla 19	Puntaje de las dimensiones de los agentes facilitadores en el campus Juliaca .....	83
Tabla 20	Puntaje de las dimensiones de los agentes facilitadores en el campus Tarapoto ....	83
Tabla 21	Fiabilidad de los instrumentos de Responsabilidad Universitaria.....	108
Tabla 22	Fiabilidad del instrumento EFQM para los agentes facilitadores .....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Modelo Europeo EFQM de Excelencia .....	16
Gráfico 2	Modelo Iberoamericano de Gestión de calidad fuente: (FUNDIBE, 2016) .....	19
Gráfico 3	Los ocho conceptos fundamentales de la excelencia y el EFQM. ....	24
Gráfico 4	Estructura del Modelo del EFQM European Foundation for Quality Management ó Fundación europea para la administración de la calidad. Adaptación (EFQM, 2007) .....	25
Gráfico 5	Sello de Excelencia europea Compromiso con la excelencia .....	25
Gráfico 6	Sellos de Excelencia europea.....	26
Gráfico 7	Puntuación expresada en el gráfico de coordenadas para los puntajes obtenidos en los agentes facilitadores.....	84

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de RSU sobre Campus responsable en la Universidad Peruana Unión para estudiantes. ....	99
Anexo 2 Cuestionario de RSU sobre Campus responsable en la Universidad Peruana Unión para docentes. ....	100
Anexo 3 Cuestionario de RSU sobre Campus responsable en la Universidad Peruana Unión para no docentes. ....	101
Anexo 4 Cuestionario de RSU sobre Formación profesional y ciudadanía en la Universidad Peruana Unión para estudiantes. ....	102
Anexo 5 Cuestionario de RSU sobre Formación profesional y ciudadanía en la Universidad Peruana Unión para docentes. ....	103
Anexo 6 Cuestionario de RSU sobre Gestión social del conocimiento en la Universidad Peruana Unión para docentes investigadores. ....	104
Anexo 7 Cuestionario de RSU sobre Participación social en la Universidad Peruana Unión para estudiantes. ....	105
Anexo 8 Cuestionario de RSU sobre Participación social en la Universidad Peruana Unión para docentes de extensión. ....	106
Anexo 9 Cuestionario del modelo de gestión de calidad del EFQM (Agentes facilitadores). ....	107
Anexo 10 : Confiabilidad de los instrumentos de medición. ....	108
Anexo 11 Nivel de responsabilidad social del campus universitario según la percepción de los estudiantes, docentes y no docentes. ....	109
Anexo 12 Nivel de formación profesional y ciudadana en la Universidad Peruana Unión según la percepción de los estudiantes y docentes. ....	110
Anexo 13 Nivel de participación social de la Universidad Peruana Unión según la percepción de los responsables de extensión universitaria. ....	111
Anexo 14 Nivel de participación social de la Universidad Peruana Unión según la percepción de los estudiantes. ....	112
Anexo 15 La gestión social del conocimiento según la percepción de los docentes investigadores de la universidad Peruana Unión en sus tres campus. ....	113

## RESUMEN

El objetivo de la investigación es explicar la correlación entre los agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Peruana Unión. El tipo de estudio fue cuantitativo y de tipo no experimental, permitió explicar la correlación existente entre los agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria en los campus de la UPeU. La muestra fue no probabilística, determinada por conveniencia, constituyéndola estudiantes, jefes de áreas, docentes y administradores. En la medición se utilizaron para los agentes facilitadores la encuesta propuesta por la Fundación Europea para la gestión de la calidad EFQM (Alfa de Cronbach de 0.99) y para la Responsabilidad Social Universitaria los cuestionarios propuestos por François Vallaeys todos ellos con un Alfa de Cronbach superior a 0.70. Se encontró que existe correlación significativa entre los agentes facilitadores: Políticas y estrategias institucionales, rol de las personas y procesos en la universidad con el campus responsable de la Universidad Peruana Unión. Los agentes facilitadores que se correlacionaron significativamente con la *formación profesional y ciudadana* fueron: (a) Políticas y estrategias institucionales; (b) Rol de las personas; y (c) Alianzas y recursos institucionales. Los agentes facilitadores de la *participación social* de la Universidad Peruana Unión, que tienen una correlación significativa con esta área de RSU son: (a) Liderazgo institucional y (b) Alianzas y recursos institucionales. Los agentes que facilitaron la *gestión social del conocimiento* en la Universidad Peruana Unión fueron: (a) Políticas y estrategias institucionales y (b) Alianza y recursos institucionales.

Palabras claves: *Responsabilidad social universitaria, agentes facilitadores, gestión de la calidad.*

## ABSTRACT

The objective of the research report is to explain the correlation between the facilitating agents of the EFQM model and University Social Responsibility at Universidad Peruana Unión. The type of study was quantitative and of non-experimental which allowed to explain the correlation between the facilitating agents of the EFQM model and the University Social Responsibility in the UPeU campuses. The sample was non-probabilistic for convenience involving students, heads of areas, professors and administrators. In the measurement, the survey proposed by the European Foundation for Quality Management EFQM (Cronbach's alpha of 0.99) was used for the facilitating agents and for the University Social Responsibility the questionnaires by François Vallaeys were used, all of which with a Cronbach Alpha above 0.70. It was found that there is a significant correlation between the facilitating agents: Institutional policies and strategies, role of the persons and processes in the university with the responsible campus of Universidad Peruana Unión. The facilitating agents that were significantly correlated with professional and citizen training were: (a) Institutional policies and strategies; (B) Role of persons; And (c) Alliances and institutional resources.

The facilitating agents of social participation at Universidad Peruana Unión, which have a significant correlation with this USR area are: (a) Institutional leadership and (b) Alliances and institutional resources. The agents that facilitated social management of knowledge at the Universidad Peruana Unión were: (a) Institutional policies and strategies and (b) Alliance and institutional resources.

Key words: University social responsibility, facilitating agents, quality management.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la situación problemática**

A nivel mundial, diversos estudios enfatizan que uno de los factores claves, que predicen el desarrollo de las comunidades, es la relación fructífera entre empresa y sociedad (Domínguez, 2009; Reficco & Ogliastri, 2009; Rincón, 2006; Rus, Chirică, Rațiu, & Băban, 2014; Vasilescu, Barna, Epure, & Baicu, 2010). Por su parte, las Naciones Unidas, enfocadas en el área del desarrollo, resaltan la participación de las organizaciones empresariales, cuya finalidad es resolver los problemas críticos de los países menos favorecidos en el contexto global y universal; asimismo, incentivan los comportamientos menos individualistas, buscando y generando mayor capacidad para brindar solidaridad y cuidado del medio ambiente (UNCTAD, 2014).

Esta conducta de responsabilidad social visualiza la transferencia de un valor agregado de la empresa ubicando la sociedad en la condición de beneficiaria; además se convierte y se constituye, a mediano y largo plazo, en una poderosa ventaja competitiva para la organización (Aguilera & Puerto, 2012); también se constituye en un medio eficaz para reducir la pobreza en los países (Vargas, 2011).

En el Perú, las empresas han empezado a generar e incorporar una visión integral, aunque aún no están dadas las condiciones para desarrollar una perspectiva de responsabilidad social y de movilización nacional de los recursos para combatir la pobreza (Caravedo, 2003). En ese sentido, las universidades no son ajenas a esta situación, no quedan

al margen de este cuestionamiento; al respecto, en la redacción de la nueva Ley Universitaria 30220, aprobada en el Congreso de la República y promulgada por el Poder Ejecutivo el año 2014, en sus artículos 124 y 125, se reconoce que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es el fundamento de la vida universitaria y contribuye, de manera inevitable, para el desarrollo sostenible y para el bienestar de la sociedad; por eso cada universidad tiene la necesidad imperativa de aprovechar los espacios y los tiempos establecidos mediante dicha ley. La misma ley rige que dentro del proceso de acreditación se deben establecer estándares con tal propósito (Congreso de la República, 2014).

El modelo EFQM es un modelo no normativo, construido sobre la base de la autoevaluación que estudia, en forma minuciosa, el funcionamiento de gestión empresarial, cuyos guías son los agentes facilitadores del liderazgo institucional, las políticas y las estrategias institucionales, el rol de las personas en la universidad, las alianzas y los recursos institucionales y los diversos procesos en la universidad. Aquí y en este contexto, la Responsabilidad Social Universitaria asume el rol protagónico para mejorar las condiciones del bienestar social de una organización.

En este escenario, vale decir en la Universidad Peruana Unión, estos agentes facilitadores presentan debilidades y fortalezas, cuyas debilidades no le permiten optimizar su responsabilidad social quedando en las posibilidades de atender y satisfacer las demandas del entorno social, al cual quedan orientados y conducidos sus servicios universitarios. La investigación trata de identificar aquellos agentes facilitadores que faciliten la responsabilidad social, en un entorno universitario donde todavía no se ha realizado alguna investigación, razón por la cual se hace necesaria, urgente y oportuna la realización de la misma.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**



¿Existe relación significativa entre los agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- ¿Existe relación significativa entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel campus responsable de la RSU, en la UPeU?
- ¿Existe relación significativa entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel de formación profesional y ciudadanía de la RSU, en la UPeU?
- ¿Existe relación significativa entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel de participación social de la RSU, en la UPeU?
- ¿Existe relación significativa entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel de gestión social del conocimiento de la RSU, en la UPeU?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Explicar la relación entre los agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel campus responsable de la RSU, en la UPeU.
- Determinar la relación entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel de formación profesional y ciudadanía de la RSU, en la UPeU.
- Determinar la relación entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel de participación social de la RSU, en la UPeU.
- Determinar la relación entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) y el nivel de gestión social del conocimiento de la RSU, en la UPeU.

### **1.4. Antecedentes de la investigación**

Las investigaciones sobre el modelo EFQM y Responsabilidad Social Universitaria, constituyen un tema poco estudiado y analizado. Sin embargo, se encontraron algunas investigaciones; por ejemplo, la tesis doctoral de Aldeanueva. Esta tesis refiere que las acciones de la universidad se deben reflejar en impactos agrupados en tres ámbitos: medio ambiente, ámbito social y ámbito económico. Dentro de estos ámbitos se consideró que las

dimensiones: enseñanza-aprendizaje, gestión y relaciones con la sociedad tuvieron relación directa con la Responsabilidad Social (Aldeanueva, 2011).

En otro estudio promovido por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), se propuso la implementación de un modelo de Responsabilidad Universitaria, tomando de base el modelo de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). En este estudio se presentaron ocho componentes, de los cuales solo fueron analizados tres: sostenibilidad económica, medio ambiente y transparencia, valores y prácticas anti corrupción. Estos componentes se abordaron en las áreas del conocimiento de gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, gestión de la calidad y gestión de las comunicaciones (Corrales, 2011). Gracias a estos componentes se realizó un exhaustivo estudio sobre el estado del arte de la responsabilidad social universitaria, arribando a la propuesta de que las universidades orienten su gestión hacia la Responsabilidad Social Universitaria, establecida mediante políticas medibles.

En la investigación realizada en la Universidad Salesiana de Cuenca, Ecuador (Calle & Santacruz, 2011), se proponía un modelo de Responsabilidad Social Universitaria, sobre la base de una propuesta de Responsabilidad Social Universitaria de François Vallaeys. Este modelo presentó cuatro elementos: compromiso, autodiagnóstico participativo, cumplimiento y rendición de cuentas (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009). Dentro del primer modelo (compromiso), se proponía comprometer a los actores, la institución y organizar un equipo encargado del asunto. En el segundo modelo (autodiagnóstico participativo), se sugirió analizar la gestión, la formación, el conocimiento y la participación social. En el tercer modelo (cumplimiento), estuvieron consideradas la selección de áreas de mejora y ejecución de los proyectos. Finalmente, en el cuarto modelo (rendición de cuentas), se presentaron el reporte a los grupos de interés y recomenzar otra vez. Todos estos modelos se orientaron para

lograr la Responsabilidad Social generando los efectos de mejoras de las condiciones de vida la organización y de la sociedad.

Fernández (2004) en su modelo de gestión de calidad EFQM midió cómo están los agentes facilitadores que pueden mejorar la calidad en tres universidades en el Perú: la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM). Concluye en su estudio que las tres universidades están preparadas para mejorar sus sistemas de gestión de calidad, considerando que tres de los cinco agentes facilitadores contribuyen para la responsabilidad social y dos de ellos no. Estos dos agentes o factores son: procesos en la universidad y recursos y alianzas (Fernandez, 2014).

Otro estudio importante se realizó para determinar el diagnóstico de la responsabilidad social en las universidades del Perú. Se trabajó con el método cualitativo a través de entrevistas en profundidad, en una muestra no probabilística, cuyo ámbito geográfico fue Lima. Este trabajo fue ejecutado en forma conjunta por CENTRUM católica, DESCO y Perú 2021. Las entrevistas fueron realizadas por la empresa de estudios y mercado Arellano Marketing, los entrevistados fueron los jefes o gerentes de las áreas de Recursos Humanos o Responsabilidad Social. El objeto de estudio lo constituyeron 5 universidades que desarrollan actividades de responsabilidad social universitaria, tres de ellas son privadas. En la conclusión se refiere que el grupo de universidades alcanzó la etapa 1 en la gestión de responsabilidad social; es decir, las universidades apenas estarían iniciando a gestionar la responsabilidad social con los grupos de interés. El grupo que destaca más la gestión social es la que está dirigida a la comunidad. También se concluye que las universidades conforman un grupo estratégico para el desarrollo de la responsabilidad en el país, porque son las responsables de formar en valores y en responsabilidades a los futuros profesionales de la sociedad (Goñi, Marquina, Rizo-Patrón, & Castelo, 2011) .

## **1.5. Hipótesis y variables**

### **1.5.1. Hipótesis**

#### ***1.5.1.1. Hipótesis general***

Existe una relación significativa entre los agentes facilitadores del EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria que se realiza en la Universidad Peruana Unión., Lima, 2016.

#### ***1.5.1.2. Hipótesis específicas***

- Existe una relación significativa ente los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) con el nivel campus responsable de la RSU, en la UPeU.
- Existe una relación significativa entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) con el nivel de formación profesional y ciudadanía de la RSU, en la UPeU.
- Existe una relación significativa entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad) con el nivel de participación social de la RSU, en la UPeU.
- Existe una relación significativa entre los agentes facilitadores (liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la

universidad, alianzas y recursos institucionales y procesos en la universidad)  
con el nivel de gestión social del conocimiento de la RSU, en la UPeU.

## **1.5.2. Variables.**

### ***1.5.2.1. Variable predictora: agentes facilitadores de modelo EFQM.***

Dimensiones:

- Liderazgo institucional
- Políticas y estrategias institucionales
- Rol de las personas en la universidad.
- Alianzas y recursos institucionales.
- Procesos en la universidad.

### ***1.5.2.2. Variable criterio: responsabilidad social universitaria.***

Dimensiones:

- Campus responsable
- Formación profesional y ciudadana
- Participación social
- Gestión social del conocimiento

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La epistemología es el estudio del conocimiento, o ciencia encargada de la teoría del conocimiento que determina cómo se obtiene el conocimiento a pesar de las difíciles circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas. Este es el caso del término *responsabilidad social universitaria*, el mismo que se ha ido enriqueciendo a través de los tiempos y extendiéndose desde una esfera a otra; por ejemplo, de la esfera empresarial a la esfera de las instituciones educativas. Asimismo, las dimensiones para una mejor comprensión conceptual del término, se han ido incrementado, y ahora tenemos varios modelos de propuesta de trabajo.

Por otro lado, desde la perspectiva esencial y profunda, la base filosófica de nuestra tesis la constituye la Biblia, así como los escritos de Elena G. de White. En estas dos fuentes primarias, se considera que el conocimiento procede de Dios y, por lo tanto, las normas de relación con nuestro Dios, nuestro prójimo y el medio ambiente deben practicarse considerando que hemos sido creados y debemos respetar la naturaleza creada. En otros términos, el temor a Dios nos lleva a aceptar el mandato que nos ha dado: ser administradores sabios de toda la naturaleza creada por Dios.

La Biblia presenta en el Antiguo Testamento muchas evidencias acerca del respeto a las personas y al medio ambiente, todos ellas sobre la base de la teocracia israelita. Ryrie menciona tres grandes categorías de leyes sociales y la ética: la primera, considera la

prohibición de la idolatría, el incesto y el asesinato; la segunda se refiere a la opresión a los necesitados y la tercera, relacionada con los juramentos, asesinatos, robos y adulterios que provocaban tristeza a la gente y, en consecuencia, Dios ejecutó sus juicios permitiendo el cautiverio de su pueblo (Ryrie, 1994).

Jesús, a través sus parábolas y sus propios hechos, reveló, promovió y enalteció el cuidado físico y espiritual para el ser humano (Obermüller, 1964). Al respecto, Elena White declaró: “Por cierto, los principios eternos de amor al prójimo y de la buena disposición para socorrer adecuadamente al desvalido, no reconocen fronteras ni pueden envejecer” (White, 1963). Del mismo modo, Knight argumenta que fue Lucifer quien olvidó y dejó atrás su propia naturaleza. Este ángel caído pretendió ser igual a Dios. Después este enemigo de Dios diseminó el pecado haciendo que el hombre recién creado desobedeciera y pecara perdiendo así parcialmente la imagen de Dios (Knight, 2012).

El amor se expresa en las acciones y actitudes de Cristo, en el dar antes que recibir, en trabajar por el bien de los demás; es decir, practicar la ética del servicio, la cual capacita a las personas para que vivan de una manera que optimicen sus relaciones humanas y con ello llevarlos a una plenitud mayor, que es para la cual fueron creados (Knight, 2012).

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

En los siguientes párrafos abarcaremos los fundamentos teóricos sobre Responsabilidad Social Empresarial, expuestos por reconocidos investigadores y propulsores de la RSE. Asimismo, analizaremos la RSE en Europa, Latinoamérica y Perú. Después abordaremos la Responsabilidad Social Universitaria, sus orígenes, definiciones, finalidad y procesos. Continuaremos con la realidad de la RSU en el Perú y culminaremos con la calidad y el modelo de gestión de calidad EFQM.



## **2.2.1. La calidad y el modelo de gestión de calidad: EFQM**

### ***2.2.1.1. La calidad.***

#### *2.2.1.1.1. Definición de calidad.*

El concepto que se ha tenido de la calidad a lo largo del tiempo ha evolucionado al mismo tiempo que lo hicieron las técnicas de gerencia. Esto ha hecho que hoy en día ya no se gestione solamente con la visión de tesorería, ni marchar estrictamente de acuerdo con una planificación estratégica, de ventas y otros componentes que se realizaron años atrás.

Edward Deming, gestor del concepto de calidad, define el término: “satisfacción del cliente”. Asimismo, postuló 14 puntos referidos a calidad (Deming, 1989); estos principios son aplicables en la educación superior universitaria y está en condiciones de mejorar aspectos del liderazgo, en los currículos universitarios, en una mejora continua de la atención de los servicios, en la comunicación, en el desarrollo y en el fortalecimiento del desarrollo del docente: capacitación y ascensos programados, etc.

#### *2.2.1.1.2. La calidad en la educación superior.*

Es muy importante detallar que las entidades educativas de nivel superior cada día son más exigentes y, por eso, es fundamental que se trabaje la gestión de calidad. Los organismos que orientan y rigen la educación universitaria declaran conceptos sobre calidad y como se puede implementar. He aquí algunos:

- La Unesco, en la Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción, menciona que “la calidad de la enseñanza es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo

universitario” (UNESCO, 1998); además declara que es conveniente que se realice una evaluación dentro y fuera de la organización para la mejora de la calidad.

- Asimismo, para la CONEAU hoy SINEASE, la calidad “es la condición en que se encuentra la institución superior y sus carreras para responder a las exigencias que demanda una sociedad que busca la mejora continua de su bienestar y que está definida por el grado de cumplimiento de tales exigencias” (CONEAU, 2009).
- La calidad es un sistema de coherencias múltiples, cuya base es la funcionalidad, ésta viene a ser la respuesta de la institución educativa formando alumnos de acuerdo con su plan de estudios atendiendo las necesidades de la sociedad. También la organización se vuelve eficaz si logra las metas de calidad propuestas y se torna eficiente si optimiza los recursos que se le asignan cumpliendo sus objetivos (Clara Martínez, Balbastre, Angeles, Gonzáles, & Pardo del Val, 2000).

#### *2.2.1.1.3. Desafíos de la calidad universitaria.*

Un estudio del SINEACE reveló que la oferta privada de educación creció de manera considerable durante los últimos diez años; sin embargo, no necesariamente las tasas de alumnos egresados de las casas de estudios han venido revelando estos índices. El estudio arroja una tasa de deserción de 28% de alumnos, quienes no logran concluir sus estudios superiores. Además, este estudio revela que solo el 35% de profesionales entre 22 y 30 años asegura que si tuviera que volver a elegir una institución elegiría la misma donde estudió, este ratio es muy bajo, demuestra la insatisfacción del profesional con su alma máter. En forma general, al revisar las causas, se menciona que algunas se deben a la escasa inversión que las universidades tienen en docentes a tiempo completo y muy bajo índice de docentes categorizados en forma general. Otra causa revela que las instituciones no tienen incentivos ni recursos suficientes para invertir en calidad (Yamada, Castro, & Rivera, 2012).

Otro estudio que llama la atención es el que se realizó analizando la polarización de la calidad universitaria: alta y baja calidad. El estudio revela que los egresados de las llamadas universidades de mejor calidad obtienen mejores salarios en un promedio de 80% mayor que aquellos que estudiaron en universidades de baja calidad. Este resultado se obtuvo cruzando información de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) de los años 2007 al 2012, se calculó los retornos salariales universitarios promedio, utilizando el método de estimación de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) aplicados a una ecuación de retornos mincerianos. También se demostró que las carreras que demandan mayor tiempo de duración y, por consiguiente, mayor desembolso de dinero en el tiempo son las mejores pagadas, entre ellas destacan la carrera de Derecho, Ingenierías, entre otras ciencias. Lo que se corrobora además es que las carreras: Pedagogía, Humanidades y CCSS son las menos remuneradas indistintamente de la universidad donde estudien. El trabajo apunta a motivar la acreditación de las universidades para estar mejor calificadas y al mismo tiempo preparen mejores profesionales (Lavado, Martínez, & Yamada, 2016).

#### *2.2.1.1.4. Fundamento del modelo de calidad del SINEACE.*

Para Hidalgo y Flores, el sistema de calidad del SINEACE posee como fundamento el principio de la mejora continua de Deming: Planificar, hacer, verificar y actuar. Con esta metodología se asegura una evaluación objetiva; es decir, a través del enfoque de procesos, los objetivos son fácilmente alcanzables por la simple razón de que las actividades están gestionadas mediante procesos (Flores & Hidalgo, 2014).

#### *2.2.1.1.5. Modelos de calidad.*

Un modelo de Gestión de la Calidad es la suma o conjunto de procesos y prácticas que aplican las organizaciones, cuyo objetivo principal es la implantación y desarrollo de la calidad total (San Miguel, 2010).

Los principales modelos de Gestión de la Calidad Total han sido desarrollados y difundidos en las instituciones del gobierno, específicamente por los gobiernos de los tres grandes bloques económicos del mundo. Estos modelos de calidad frecuentemente utilizados son: Modelo Deming (1951) aplicado en Japón, Modelo Malcolm Baldrige utilizado inicialmente en Estados Unidos (1982) y el Modelo Europeo EFQM que es muy utilizado en Europa (American Society for Quality, 2014). Adicionalmente también mencionamos el Modelo Iberoamericano (1999).

La pregunta se resalta a continuación. ¿Por qué la necesidad de un modelo? Los modelos responden a una necesidad y son adecuados constantemente teniendo en cuenta de que las organizaciones necesitan sistemas de gestión, son producto del estudio de factores de éxito, sus criterios permiten identificar y medir en detalle fortalezas y oportunidades de mejora y finalmente, la información que produce estimula la búsqueda de soluciones.

Estos aspectos deberían ser tomados en cuenta por las organizaciones contemporáneas.

#### **a) Modelos de excelencia en la gestión en el mundo**

Mencionaremos cuatro grandes modelos de gestión de Calidad Total que van mejorando cada año con los aportes de distintos expertos. Estos modelos tienen muchos aspectos en común. El diseño y su difusión han sido por parte de las instituciones públicas como apoyo al incremento de la competitividad de las empresas. A través de los años se han constituido grandes premios para las empresas de mayor excelencia. Estos modelos permiten la autoevaluación de la gestión empresarial, sus estructuras son similares en varios aspectos y son aplicables a diversos tipos de organización, todo ello en busca de la excelencia.

##### ***El Modelo Deming (Modelo Japonés)***

El origen del ahora llamado “Modelo de Deming” surge con el ciclo de Shewhart que incluye el “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar”, fue él quien realizó la primera representación gráfica del proceso de mejora continua en 1939. Posteriormente, Edward

Deming toma como referencia este modelo y desarrolla técnicas estadísticas a distintos procesos productivos trabajando juntamente con Shewhart; desde 1950 empieza a aplicarse en Japón con el nombre “Ciclo de Deming” basado en la misma filosofía con una forma visual diferente (K. Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2013).

El premio tiene sus orígenes cuando Edward Deming visitó Japón, en ese país asiático (siendo él americano) realizó cursos y seminarios relacionados con control de calidad, en la entonces Asociación Médica de Japón ubicada en Tokio, y control de calidad para la alta gerencia en la ciudad japonesa de Hakone. A través de estos cursos y seminarios, Deming logró enseñar los fundamentos del control de calidad a nivel estadístico a los directivos de las organizaciones japonesas.

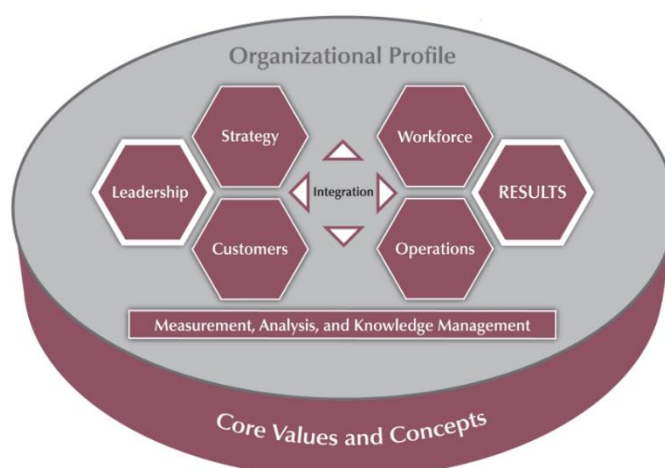
Posteriormente, Deming donó sus derechos a la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros de Japón), en respuesta y como agradecimiento a dicha generosidad, el Director de JUSE, Kenichi Koyanagi, sugirió crear una motivación para las compañías japonesas, un premio de Calidad para las empresas, ésta llevaría el nombre de Deming. De ahí el nacimiento del premio.

### ***El Modelo de Malcolm Baldrige (Modelo Americano)***

En 1980, Malcolm Baldrige fue elegido Secretario de Comercio de los Estados Unidos por el presidente Ronald Reagan; durante la gestión de Baldrige se redujo el presupuesto operativo en más del 30%, lo mismo ocurrió con los gastos del personal administrativo, los cuales decrecieron en 25%. A la muerte de Baldrige, el congreso de Estados Unidos aprobó la “Ley nacional de la calidad de Malcolm Baldrige”; y a través de la creación de una fundación, se reconoce el trabajo de calidad para las mejores empresas americanas que hicieron esfuerzos en desarrollar calidad en sus compañías.

Los principios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige refieren:

- Mejorar y superar la competitividad de las empresas americanas; es decir, aquellas que estaban perdiendo participación de mercado, aplicando los principios de calidad.
- Sensibilizar a las empresas americanas en que los costos por no aplicar calidad pueden superar el 20% de las utilidades de las empresas, y en aplicando calidad los resultados culminan en mejora de la productividad, disminución de los costos y por consiguiente aumentan los beneficios de la empresa.
- Buscar la excelencia como estilo de vida de las organizaciones, esto conllevará al bienestar del país y las empresas estarán en mejor posición de competitividad global.
- La búsqueda de la eficacia y la eficiencia en todos los niveles de la organización.
- No hay límite de aplicación de los principios de calidad en las empresas; es decir, estos son aplicables a pequeñas, medianas y grandes empresas independientemente del sector al cual pertenecen, sea también público o privado.
- Las empresas se enfoquen más a los clientes y atiendan sus necesidades (NIST, 2010).



From Baldrige Performance Excellence Program. 2015. 2015-2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance (Education). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

*Gráfico 1 Modelo Europeo EFQM de Excelencia*

### ***El Modelo Europeo EFQM de Excelencia (Modelo Europeo)***

También llamado Modelo Europeo de Calidad, está siendo aplicado por organizaciones de todo tipo de guía de referencia en la búsqueda de la excelencia empresarial.

El objetivo del modelo EFQM de excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo, pretende valorar la excelencia de las organizaciones, utilizando nueve criterios, cinco de ellos son “agentes facilitadores”, que miden los logros de las organizaciones, y los otros cuatro son los llamados “resultados” que vienen a ser la consecuencia de los agentes facilitadores (Ticse Villanueva & Barreda Tamayo, 2010).

#### **b) Modelos de excelencia en la gestión en América**

##### ***El modelo Iberoamericano***

Este modelo fue realizado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999; desde el año 2000 hace entrega del Premio Iberoamericano de Calidad (Carrión, 2013). El objetivo de este modelo es evaluar la gestión de las organizaciones, se identifican los puntos fuertes de la empresa y áreas de mejoras que contribuyan a establecer planes de desarrollo y de mejora, así como también sirva de base de información para la planificación estratégica de la compañía. Este modelo es de composición muy similar al modelo europeo EFQM en lo referente a su estructura, criterios y subcriterios. Una de las pocas diferencias que se encuentran en este modelo consiste en la denominación del criterio agente. En el modelo iberoamericano se le denomina clientes, en lugar de procesos. De esta manera, se espera darle mayor importancia al cliente. También cambian de denominación los subcriterios correspondientes, sin embargo, finalmente son los mismos puntos.

Algunas diferencias llaman la atención también entre el Modelo Iberoamericano de Calidad y el modelo EFQM; por ejemplo, la puntuación que se asigna a los diferentes

criterios; en caso del modelo EFQM se otorga la misma puntuación a los bloques de agentes facilitadores y al bloque de resultados (500 puntos por bloque respectivamente); en cambio, el modelo iberoamericano otorga de 600 puntos a los agentes facilitadores y 400 puntos a los resultados. Aquí se genera una redistribución entre los diferentes criterios y muestra el distinto énfasis que cada modelo quiere enfocar y resaltar.

Otro tema que llama la atención en el modelo Iberoamericano es el incremento de la importancia que se le concede al tema de la gestión de las personas y se disminuye el valor de bloque a los resultados del negocio. También se observa un mayor equilibrio de puntaje entre la importancia otorgada a los diferentes criterios del grupo resultados (FUNDIBEQ, 2010).

Este modelo de calidad está dividido en dos bloques de criterios: procesos facilitadores y resultados y éstos a su vez se subdividen en 28 subcriterios (J. Torres, 2011). La idea de los creadores del Modelo Iberoamericano es que sirva a países que aún no tienen un modelo de calidad propio de tal manera que adopten éste y lo apliquen en su país, también se espera que este modelo sirva de un nexo entre las empresas que lo utilizan y finalmente sirva como un modelo referente en Iberoamérica (Membrado, 2002).





*Gráfico 2 Modelo Iberoamericano de Gestión de calidad  
fuente: (FUNDIBE, 2016)*

#### 2.2.1.1.6. Evaluación de la calidad en la educación superior del Perú.

En el Perú existe la Ley General de Educación No 28044, la cual en su artículo 8, inciso d) manifiesta que la calidad “asegura las condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente” (Congreso del Perú, 2003), la referida ley califica la calidad de un principio de la educación peruana.

La nueva Ley Universitaria (Ley Universitaria, 2014) promulgada en julio de 2014 considera la calidad académica uno de los principios que rigen las universidades; por lo tanto, es de sumo interés que se considere un principio. La misma ley estableció que se creara un Organismo Público Técnico Especializado; es decir, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la misma está encargada de supervisar la calidad del servicio educativo universitario, esta incluye el tipo de infraestructura de las universidades, la labor de los docentes, el desarrollo de las líneas de investigación, entre

otras, en la condición de evidencien de la buena marcha y la gestión de calidad de las instituciones de nivel superior universitaria.

Actualmente, es común que las universidades públicas o del estado tengan una oficina de calidad y/o acreditación, así lo exige la nueva Ley Universitaria. Lo mismo se exige a las universidades privadas; para ambos casos, se exige que las universidades tengan un vicerrectorado que cuide y proteja la gestión de la calidad en la universidad.

Recientemente y para el aseguramiento de la calidad, muchas universidades han ingresado al sistema de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). La acreditación está exigiendo que las universidades ordenen sus procesos, los estandaricen y, por efecto, generar una mejora continua.

#### ***2.2.1.2. Gestión de calidad.***

##### *2.2.1.2.1. Desarrollo histórico gestión de calidad.*

Se hace una descripción breve del desarrollo de la gestión de calidad. Hasta 1900, el oficio común era ser artesanos, éstos abundaban, quienes, a su vez, tenían clientes; el diálogo entre ellos mediante una relación directa, gracias a este tipo de relación cliente-proveedor se conocían de primera mano y podían resolver las quejas de los clientes. Por ser un sistema artesanal, ellos tenían una relación comercial incipiente, no existía un sistema de calidad, porque el artesano desarrollaba todas las fases del producto, iniciando desde la adquisición de las materias primas hasta el mismo proceso de fabricación del producto y luego de elaborado, se procedía a la comercialización del producto terminado.

Pasado el año 1900 y con el aumento de la producción industrial, la situación cambió notablemente. De alguna manera empieza a funcionar la departamentalización; es decir, la compra de materias primas, producción y distribución se convierten en actividades realizadas por distintas secciones de la empresa. En ese contexto, las reclamaciones de los clientes ya no

son directamente recibidas por el productor; es decir, se rompe definitivamente la relación productor-cliente. Luego, desde de 1920, se produce una división entre producción e inspección, considerándose a esta última la responsable de mantener óptima la calidad del producto. Precisamente, al tener una producción especializada por áreas da como resultado la productividad. En este escenario sobresale fundamentalmente la figura de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), quien aplica las teorías sobre la especialización en el puesto de trabajo. A partir de 1940, con el incremento de la producción y el desarrollo de la segunda guerra mundial aumentaron también las necesidades de inspección en las industrias existentes. Pero al colocar inspectores, también se incrementó el costo, después de ello, se tuvo que disminuir el número de inspectores y se trabajó con técnicas estadísticas, tal es así que a partir de 1941 algunas universidades en Estados Unidos empezaron a ofrecer cursos relacionados con métodos estadísticos de producción y en 1946 se fundó la *American Society of Quality Control*.

A comienzos de los años 60 surge la idea de la calidad integral. Con este concepto, la calidad no es sólo un problema de los inspectores o supervisores, sino todos los departamentos deben preocuparse para lograr los estándares de calidad requeridos. También aquí, se cuestiona la validez y funcionalidad de la inspección como era entendida en esa época.

En 1980 nace el término de calidad total o gestión total de calidad, desde entonces estos términos han sido muy conocidos y difundidos en el mundo. Se espera que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, más bien, se traslada esta responsabilidad a todos los integrantes de la organización. Por ello, sólo si se esfuerzan en lograr calidad, se hará realmente efectiva.

Es bueno señalar que inicialmente el tema del producto (solamente) era de lo que más se hablaba, esta situación cambió, se avanzó un poco más y se dio mayor relevancia a la calidad sistemas y procesos. Es decir, por fin se da reconocimiento al producto terminado con óptima calidad, atienden los procesos y sistemas empleados en la ejecución del producto. En el marco de todo este contexto, Sagüesa concluye que el proceso de calidad total es una labor que concierne a todos los niveles de la organización, esto se logra con la participación conjunta de todos los colaboradores de la organización, empeñados en el logro de la calidad (Sagüesa, 2000).

#### *2.2.1.2.2. Gestión de la calidad en el Perú.*

El concurso “Premio Nacional a la Calidad” fue inicialmente un certamen de preferencia motivacional orientado hacia la mejora de la calidad desde 1991, organizado por el Comité de Gestión de Calidad, integrado por cinco entidades públicas y privadas (ICE, ITINTEC, SENATI, CENIP, SNI), su objetivo inicial fue incentivar la participación de los trabajadores en la solución de problemas de la empresa. Se definieron 4 aspectos a evaluar: metodología, creatividad, resultados y expectativas de continuidad. En 1993, se estableció 2 categorías: Programas Integrales y Proyectos de Mejora. En 1995 se rediseñaron los criterios en cooperación con el Premio Baldrige. Para eso, los niveles exigibles y se constituyeron evaluadores. Luego, desde 1997, el concurso cambió de nombre al denominarse “Premio a la Calidad” y tiene dentro de sus requerimientos estándares parecidos o similares a los Premios Nacionales Latinoamericanos. Los Premios Nacionales a la Calidad han sido frecuentes, desde los orígenes del concurso de mejora de la calidad, desde que se inició en Japón, luego en México con el Premio Malcolm Baldrige (CDI, 2015).

**La European Foundation for Quality Management (EFQM) o modelo de la fundación europea para la administración de la calidad**

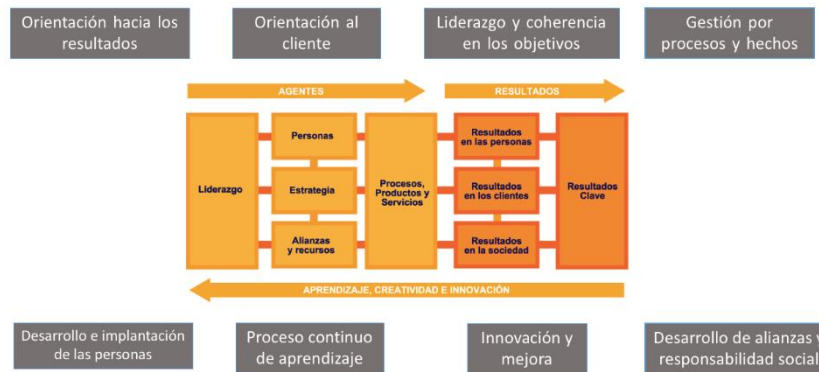
La EFQM surge en 1988 con la iniciativa de 14 empresas europeas (Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen), cuya finalidad fue autoevaluarse y potenciar sus compañías a nivel internacional. La EFQM es una organización sin fines de lucro, su misión es ser la motivación que debe impulsar a Europa hacia la calidad en el tiempo. Su visión, que las organizaciones europeas sobresalgan mundialmente por su gestión de excelencia. La sede de la organización está ubicada en Bruselas, Bélgica.

En 1991 se desarrolla el Modelo EFQM de excelencia y se crea el Premio Europeo a la Calidad, con el apoyo de la Comisión Europea y de la Organización Europea para la Calidad. Este modelo de calidad contiene conceptos fundamentales de un sistema de gestión estructurado; actualmente es utilizado por miles de empresas alrededor del mundo, todas ellas apuntan a obtener la excelencia.

El modelo EFQM busca que las organizaciones posean una excelencia sostenida, entendiéndose que la excelencia es el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados mediante ocho conceptos fundamentales; es decir, busca satisfacer a todos sus grupos de interés, esto se medirá de acuerdo con los resultados que logre alcanzar. El modelo sirve de instrumento para ser usado por cualquier organización, con el propósito de lograr sus metas de una manera objetiva. Es una herramienta que ayuda a maximizar la rentabilidad del negocio, mejora el clima laboral, la atención y el servicio (Fernandez, 2014).

La base del Modelo EFQM está sustentada por los ocho conceptos fundamentales de la excelencia (orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia en los objetivos; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implantación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas y finalmente, la responsabilidad social de la entidad); estos conceptos se pueden aplicar a cualquier tipo de

organización independientemente del tamaño o sector en que se desenvuelvan (Álvarez, 2004).



*Gráfico 3* Los ocho conceptos fundamentales de la excelencia y el EFQM. Adaptado de (EFQM, 2010)

### Características del modelo EFQM

El modelo fue diseñado con nueve criterios en total y dos etapas que constan de los agentes facilitadores (autoevaluación) y los resultados (generación de planes de acción). Los agentes facilitadores permiten realizar una autoevaluación, además descubrir las fortalezas y los posibles ítem de mejora. Al aplicar esta metodología se pueden utilizar diversos tipos de instrumentos de recolección de datos: formularios, cuestionarios (como es nuestro caso), la metodología REDER, y otros más.

Asimismo, el modelo EFQM tiene nueve criterios: Liderazgo, personas, política y estrategias, colaboradores y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad, y resultados claves. Estos nueve criterios se dividen en subcriterios con la finalidad de profundizar los distintos aspectos de interés de forma detallada.

Cada criterio es un ítem a evaluar; adicionalmente, cada uno de ellos tiene su respectivo peso de acuerdo con la importancia asignada; en consecuencia, los resultados de los agentes facilitadores se mejoran al utilizar la información que proviene de los resultados; finalmente

se forma un círculo de mejora continua, así como se puede apreciar en el gráfico 6. Para nuestro trabajo de investigación hemos tomado los llamados agentes facilitadores para nuestra aplicación.

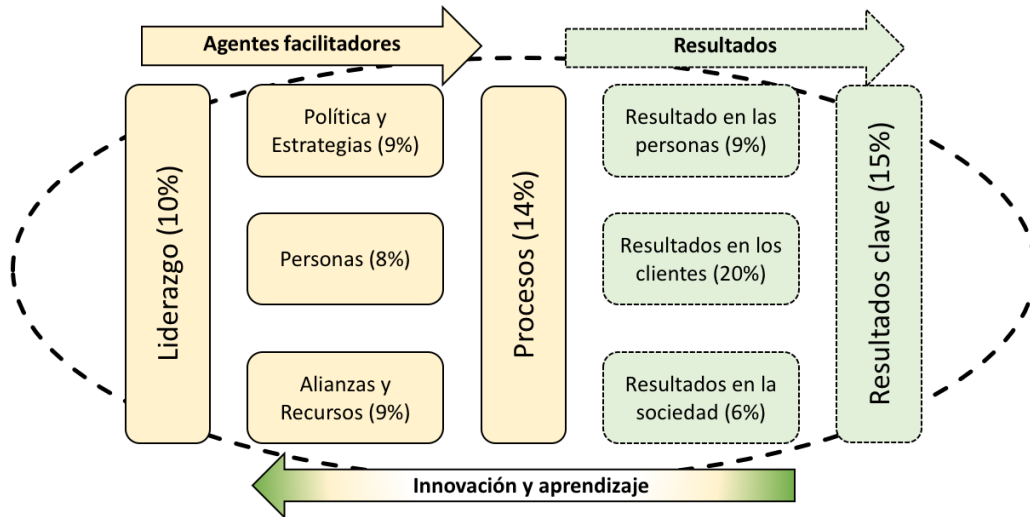


Gráfico 4 Estructura del Modelo del EFQM European Foundation for Quality Management o Fundación europea para la administración de la calidad. Adaptación (EFQM, 2007)

La Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM) elaboró tres niveles de excelencia, con el objetivo de reconocer y premiar el trabajo de las organizaciones, cuyo objetivo es llegar a la excelencia. Estos niveles son:

**1. Compromiso con la excelencia.** Este premio es otorgado para aquellas empresas que obtuvieron una calificación en su autoevaluación entre 200 y 300 puntos, además implementaron hasta 3 acciones de mejora.



Gráfico 5 Sello de Excelencia europea Compromiso con la excelencia

**2. Reconocimiento a la excelencia.** Este premio se otorga aquellas organizaciones que obtienen una puntuación igual o superior a 300 puntos.

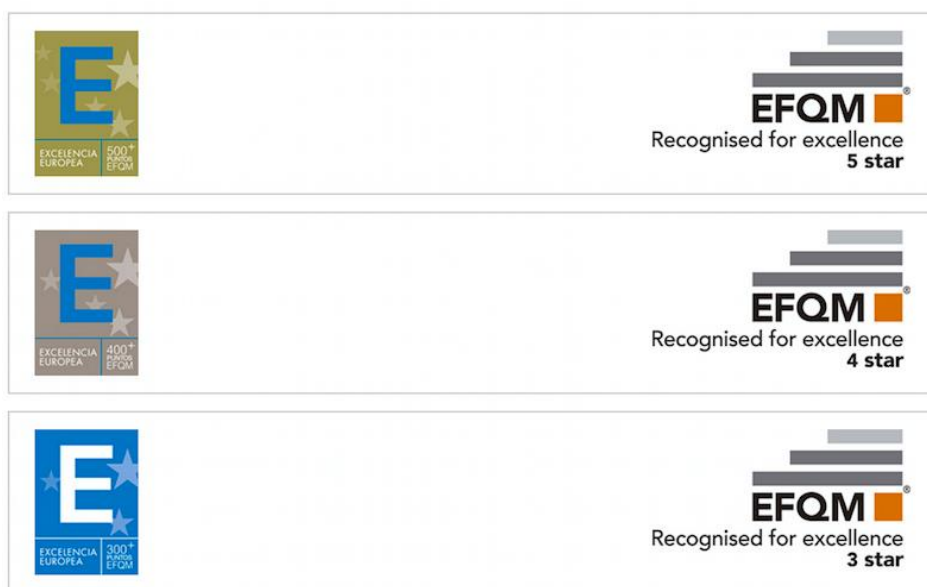


Gráfico 6 Sellos de Excelencia europea

### 3. Premio Europeo de la Calidad

Es el reconocimiento más alto, premio a la excelencia para aquellas organizaciones que han logrado superar los niveles y exigencias internacionales (Pérez, 2015). El European Quality Award, EQA o Premio Europeo de la Calidad es el premio más prestigioso, pueden postular las empresas que pertenecen al EFQM o no miembros. El EQA se otorga solo a empresas europeas que tienen destaque internacional (Martínez & Riopérez, 2005).

#### Agentes facilitadores (dimensiones)

Los agentes facilitadores del modelo EFQM son aquellos que sirven de ayuda, para que se pueda lograr la calidad o la mejora de la misma. Los agentes facilitadores están referidos a las condiciones y etapas, para lograr las metas de calidad o resultados propuestos, los mismos están referidos a 5 aspectos claves: la organización, las personas, las estrategias, los recursos y alianzas y los procesos (Fernandez, 2014). Los agentes facilitadores ayudan para que la organización logre lo que se ha propuesto mediante el liderazgo, la política y estrategia, el



personal, los colaboradores y recursos y los procesos (Martínez & Riopérez, 2005). Los agentes facilitadores reflejan cómo actúa la organización.

A continuación, mencionamos brevemente los agentes facilitadores considerados dimensiones de la variable de esta investigación de acuerdo con Maderuelo:

**1. Liderazgo.** Se está refiriendo a los equipos responsables de conducir la organización hacia la excelencia.

**2. Políticas y estrategias,** revisa si la visión, misión y valores de la organización están fundamentados en la información procedente de indicadores: rendimiento, creatividad y comparación con las mejores prácticas.

**3. Personas,** está relacionada con la gestión de los recursos humanos y como se desarrolla el potencial de cada uno de ellos.

**4. Recursos y alianzas,** evalúa como la organización gestiona los recursos de la empresa: financieros, tecnológicos, de información, etc., excepto los recursos humanos. Finalmente,

**5. Procesos,** se refiere el diseño y la gestión de los procesos en la organización y como se orientan hacia las expectativas y necesidades de los clientes (Maderuelo, 2002).

Seguidamente detallamos la parte conceptual de los agentes facilitadores basándonos en la Fundación Europea 2012:

### ***Liderazgo o agente facilitador 1***

Los líderes de la organización son los responsables de guiarla para cumplir su misión y visión. Para eso, se deben crear los valores y procesos para que el crecimiento sea sostenido; de esa forma se logrará incrementar valor para la empresa y se logrará la excelencia empresarial. Además, como ocurre en cualquier empresa y su entorno, pueden ocurrir cambios; en consecuencia, los líderes deben estar preparados para reorientar el rumbo de la

organización y lograr que sus trabajadores vayan con ellos. Los subcriterios que conforman el agente facilitador Liderazgo son:

- a.** Desarrolla la alta dirección expectativas sobre temas importantes y cruciales hoy en día: la calidad, seguridad y medio ambiente.
- b.** Trabaja el reconocimiento de la administración para sus trabajadores, motivándoles por su buen desempeño.
- c.** Se espera conocer si existe preocupación de los líderes por la capacitación y desarrollo de su personal.
- d.** Se desea conocer sobre los mecanismos de comunicación de los líderes con sus subordinados sobre la gestión, clientes, proveedores, etc.

### ***Políticas y estrategias o agente facilitador 2***

Este criterio permite conocer si la organización establece políticas y estrategias que permitan determinar responsables, tiempos y evaluar lo planificado y lo realizado. Aquí también se establecen procedimientos de seguimiento de logros de metas, creando o colocando indicadores para la medición respectiva. Este agente se presenta con los siguientes subcriterios:

- a.** Se requiere saber si existen planes y objetivos concretos que coadyuven a generar calidad, seguridad y un medio ambiente óptimo.
- b.** Se requiere conocer si existe planificación organizada a través de actividades, personas responsables y cronogramas.
- c.** Se pretende conocer si los empleados manejan información acerca de los planes y objetivos de la organización y si hay facilidades para cumplirlos.

**d.** Se espera conocer si se realiza la comparación de lo planificado con lo ejecutado.

### ***Personas o agente facilitador 3***

Se considera que las personas son el elemento más importante de la universidad. Es indispensable una comunicación fluida, también se espera que haya un programa de capacitación para el personal y se realice una retroalimentación continua. Es necesario que haya un plan de capacitación docente direccionado hacia las nuevas tendencias, hacia el uso de la tecnología y nuevos enfoques didácticos. Los subcriterios de personas son:

- a.** Se espera conocer si la organización forma y desarrolla profesionalmente a sus trabajadores, si realiza evaluaciones en función de su desempeño.
- b.** A través de este subcriterio se podrá saber si la comunicación dentro de la universidad es fluida y abarca todas las áreas de la institución.
- c.** Con esta pregunta, se espera conocer que el personal esté capacitado para desempeñar la responsabilidad que se le asignó.
- d.** En este subcriterio, se indaga sobre los líderes de las áreas, si hay compromiso y si están capacitando a sus subordinados.
- e.** Con este subcriterio, se sabrá si existe un sistema que recepcione las sugerencias e ideas de los trabajadores.

### ***Alianzas y recursos o agente facilitador 4***

Este agente facilitador evalúa la relación y nivel de confianza entre la organización y sus proveedores, la eficacia de los sistemas de información y su disponibilidad. También evalúa el uso responsable de los recursos de la institución.

- a.** Se espera que los sistemas de información sean eficaces y estén al servicio de los trabajadores para que puedan realizar sus labores.
- b.** La confianza entre la institución y sus proveedores debe ser mutua. La buena relación entre ambas partes ayuda para alcanzar excelencia.
- c.** Tomando en cuenta que la tecnología es cambiante, se requiere que la misma mejore permanentemente considerando el impacto que tendría.
- d.** Se pretende conocer si los recursos que genera la institución están siendo bien utilizados.

### ***Procesos o agente facilitador 5***

Un proceso es un conjunto de actividades que, relacionados mutuamente, pretende lograr objetivos y alcanzar resultados. Este criterio evalúa cómo se diseñan y se gestionan los procesos en la organización, con el objetivo de alcanzar la excelencia. Sus subcriterios son los siguientes:

- a.** Se requiere conocer si la empresa estructuralmente posee procesos claves.
- b.** Todo lo que no aporta debe ser descartado; en ese sentido, se pretende identificar actividades ociosas que no generan valor a la organización.
- c.** Este subcriterio evalúa el seguimiento a los pedidos realizados, esto ayuda a eliminar las trabas burocráticas y se agiliza la gestión.
- d.** Sin monitoreo o control no estaría completo el proceso administrativo, este subcriterio pretende conocer si se realiza el seguimiento de calidad a los productos y servicios que ofrece la institución.

A continuación se presenta una tabla de Leoncio Fernández con los porcentajes requeridos, según el modelo de gestión EFQM y con los resultados obtenidos del estudio realizado en tres universidades públicas del Perú (Fernandez, 2014):

*Tabla 1*  
*Los agentes facilitadores en la UNMSM, UNI y UNALM para mejorar la calidad*

Universidad	Liderazgo en la universidad	Las personas en la universidad	Cumplimiento del plan estratégico	Existencia de recursos y alianzas	Procesos en la universidad
Requerimiento según EFQM	10%	9%	8%	9%	14%
UNMSM, UNI y UNALM	11.41%	10.78%	10.00%	9.85%	9.63%
UNMSM	12.3%	10.23%	10.21%	8.46%	9.08%
UNI	10.05%	11.79%	10.38%	11.24%	11.14%
UNALM	11.89%	10.31%	9.48%	9.84%	8.67%

*Fuente: Elaboración propia de Tesis de Fernandez Jeri, 2014*

#### *2.2.1.2.3. Definición de gestión de calidad.*

Se entiende que Gestión de Calidad es el conjunto de rutas mediante las cuales se consigna la calidad, luego de ello se incorpora al proceso de gestión, la misma refiere la dirección, la gobernabilidad y la gestión de actividades.

Por lo tanto, la Gestión de Calidad es el modo como la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados con orientación hacia su mejora permanente. Así la gerencia, mediante la Gestión de Calidad, participa en la definición, análisis, garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa (Udaondo, 1992).

La UNE-EN ISO 9000:2000, define la Gestión de Calidad como aquellas actividades que estén coordinadas para dirigir y controlar una organización, cuyo fin sea generar la calidad (Nicolau, 2000). Para generar y desarrollar calidad se quiere que las organizaciones planifiquen y establezcan políticas que aseguren y conlleven el objetivo primordial: calidad (Corrie, 2004).

La gestión de la calidad exige una actitud proactiva de autoanálisis y de alcance de objetivos permanentemente. No basta detectar los errores y luego generar acciones de corrección, bastará con que no se logren los objetivos propuestos. Es decir, no se actúa reactivamente. En este concepto, la gestión de calidad no es reactiva, más bien es proactiva.

El involucramiento de la alta dirección es muy importante, porque lidera y toma las decisiones más importantes de la organización. Bajo su tutela, la empresa participa activamente en las actividades que generen calidad.

La gestión de la calidad total es un término extendido y difundido durante las últimas dos décadas. Sin embargo, es importante advertir que la calidad total no es un concepto más que se impone durante una temporada, tampoco es una corriente filosófica temporal o una moda, así acabará quedando en el olvido. Debido a que el mundo es cada día es más competitivo, la calidad total se ha convertido en una necesidad aplicativa para aquellas empresas que desean seguir operando en el mercado.

En realidad, sólo si satisface a los clientes internos y externos y si tiene en cuenta la sociedad a la que se pertenece, se puede garantizar la permanencia en el mercado. Cuando se gestiona asertivamente la calidad, se proporcionará el modus vivendi, capaz de mejorar continuamente.

Actualmente se ha ampliado el concepto de calidad. Se dice que “la Calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales acompañados del uso de unas metodologías específicas propias de cada sistema de Gestión de Calidad” (ISSE, 1997). Cuando se habla de gestión de calidad, se tiene implícito los conceptos de mejora continua, los cuales ayudan a reducir los costos totales y aporta ventajas competitivas.

#### *2.2.1.2.4. Un nuevo enfoque de la calidad en la gestión.*

Considerando el nuevo enfoque de calidad, se pretende afianzar más la situación de estabilidad; en este sentido, se logra un mayor apoyo, ya que habitualmente se carecía de compromisos serios y pragmáticos. Por un lado, existe un interés de la dirección hacia la calidad, al descubrir que su intervención puede favorecer definitivamente para que haya más productividad, más eficiencia, eficacia y genere una mejor imagen de los productos o servicios producidos. Este interés ha hecho que, al ser apoyada y respaldada por alta dirección y la gerencia, se hagan esfuerzos para reorientarla, reconducirla y, lo más importante, dotarla de los mecanismos que permitan conocerla, aplicarla, divulgarla, medirla y exigirla; de un modo antes era totalmente desconocido; dicho de otra manera, ignorado. La calidad ahora es un elemento fundamental y juega un papel vital en el nuevo estilo de gestión de las empresas. Es el nacimiento del término de Gestión de Calidad.

Por otra parte, se puede afirmar que la calidad es un importantísimo elemento movilizador, ya que actúa de elemento de motivación, integra y otorga satisfacción a los trabajadores, quienes se sienten más parte de la empresa y se esfuerzan para lograr sus objetivos (Udaondo, 1992).

#### *2.2.1.2.5. Principios de la gestión de calidad.*

Se ha tomado la referencia de García encontrada en la Norma NTP-ISO 9004:2001, para referir los ocho principios de la Gestión de la Calidad. Estos pueden ser utilizados por la alta dirección de las organizaciones, con el propósito de gestionar la mejora continua y el desempeño de las organizaciones (García, Quispe, & Ráez, 2003). Brevemente se los describe a continuación:

##### a. Organización enfocada al cliente

Las empresas sobreviven en el tiempo gracias a los clientes y dependen de ellos. En ese sentido, cada organización se debe esforzar para conocer las necesidades de sus clientes, además asegurar que el cliente sea atendido de acuerdo con sus requerimientos.

#### b. Liderazgo

Los líderes son los responsables de guiar a la organización para el cumplimiento de la misión y visión corporativa. Las decisiones tomadas deben de estar orientadas al cumplimiento de la misión y visión. Los líderes deben generar un clima laboral óptimo generando identidad y motivación del personal.

#### c. Participación del personal

El elemento humano que labora en la organización es muy importante y se le debe proveer todas las condiciones requeridas. Una institución con trabajadores comprometidos ayudará para generar beneficios mutuos, gente feliz, empresa productiva.

#### d. Enfoque a los procesos

Los procesos determinan hacia dónde se dirige la organización. Establecidos correctamente se logrará la eficiencia y los resultados deseados.

#### e. Sistema enfocado hacia la gestión

Identifica, comprende y gestiona los procesos con la finalidad de mejorar la gestión del negocio.

#### f. Mejora continua

La mejora continua debe ser un estilo de vida de la institución.

#### g. Toma de decisiones basadas en hechos

Se entiende que las decisiones efectivas se ejecutan en función de análisis de datos y no meramente de forma empírica.

#### h. Relación mutuamente benéfica con proveedores

De acuerdo con estos principios se concluye que una organización y sus proveedores dependen mutuamente. Este tipo de relación beneficia a ambas entidades y las conlleva a generar mayor y mejor relación a las mismas (Novillo, 2004).

#### *2.2.1.2.6. Condiciones para implementar una gestión de calidad.*



Es importante mencionar que la exigencia actual plantea un entorno altamente competitivo, es necesario establecer un sistema de dirección estratégica orientado hacia la gestión de la calidad, por la imperante necesidad de dirigir la organización con un enfoque direccionado al cliente, relegando a un segundo plano los tradicionales enfoques hacia el interior de la empresa.

Cuando un Sistema de Gestión de la Calidad es establecido de la mejor forma, se está asegurando que todas las actividades empresariales estén dirigidas hacia la satisfacción plena del cliente: primer y principal objetivo corporativo. Se entiende que en el proceso de calidad no se debe dar importancia a los procesos, sino a que el cliente esté plenamente satisfecho; esto conlleva a aplicar políticas de calidad, para que se pueda planificar y evaluar; en consecuencia, se podrá mejorar la plenitud de la organización (Llarena, Villodre, Pontoriero, & Cattapan, 2014).

## **2.2.2. Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**

### ***2.2.2.1. Orígenes.***

Se conoce que durante los siglos XI y XII se fundaron las primeras universidades, por la iglesia católica en la Europa Medieval; estas instituciones educativas funcionaban para responder a los objetivos: formar a nivel superior, investigar y transferir conocimiento. Sin embargo, durante los últimos años a las universidades actuales se les ha asignado la responsabilidad social (Aldeanueva & Benavides, 2012), constituyendo el punto de partida la responsabilidad corporativa o empresarial (Maldonado & Giménez, 2011).

Desde la década de los noventa cuando las empresas empiezan a practicar la responsabilidad social, surge el concepto de que la universidad debe preparar al recurso humano para dirigir las empresas y, a su vez, practicar la responsabilidad social.

Posteriormente surge una red de universidades asociadas y distribuidas en 15 países de Latinoamérica, cuyo objetivo principal era crear la primera red de universitaria en América

Latina, con una identidad, liderazgo compartido y estrategia para la transformación educativa y social de la región. Luego el año 2007 se crea la Red de Homólogos de Responsabilidad Universitaria, cuyo propósito era fortalecer la práctica de RSU entre las universidades (Yfarraguerri, 2014).

Desde el siglo XX, la universidad tuvo que replantear sus pilares originales de fundación, porque con el desarrollo de la economía globalizada, el incremento de la tecnología, etc. el mundo actual presenta nuevos problemas de exclusión social, modificando aun los problemas sociales ya existentes; en ese sentido, la universidad presenta alternativas de solución para los problemas sociales imperantes en el mundo, ya que la universidad está siempre en una posición expectante (Castañeda, Ruiz, Vilorio, Castañeda, & Quevedo, 2007).

#### ***2.2.2.2. Situaciones de la Responsabilidad Social Universitaria.***

En el Perú, se inicia la educación superior con la creación de la primera universidad en el país, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, creada mediante Real Provisión de Carlos V y la reina gobernadora en Valladolid, España el 12 de mayo de 1551; se fundó en el convento de los Dominicos (Cavazos & Carrillo, 2015). Muchos años después se crea la Universidad Católica en 1917; se inició como una pequeña universidad confesional, luego fue invadida por los hijos de la gente acomodada de aquella época, especialmente por aquellos jóvenes inteligentes que egresaban de los colegios particulares. En 1959, apenas existían 9 universidades, una de las mismas era de gestión privada. Desde 1960, las universidades aumentaron en número a 30 instituciones de educación superior; de las cuales, 10 eran de régimen privado. Posteriormente, desde 1961, la universidad peruana da un giro dimensional importante al crearse más universidades empezando con la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), fruto de la salida de ilustres médicos de la UNMSM, cuyos médicos reconocidos fueron: Honorio Delgado y Alberto Hurtado, después de confrontaciones de

ideales con la contraparte aprista: Luis A. Sánchez y otros. Seguidamente seguiría la creación de más universidades debido a la preocupación por la politización de las universidades tradicionales (Burga, 2005a). El año 1980 no sólo el estado tomó distancia de la universidades públicas sino empezó a apoyar a la universidad privada, porque las públicas no poseían recursos (Burga, 2005b). Con el transcurso de los años se fueron creando más universidades públicas y privadas, tal vez con un poco de desinterés del Estado en apoyar con recursos financieros a las universidades nacionales.

Cabe mencionar que la cantidad de universidades que existen hoy es superior al 100% de las que había los años 80. Según Fernandez, en 1983 al dictarse la Ley Universitaria 23733 introduce con mucha fuerza el concepto de autonomía y motiva el crecimiento de universidades (Fernandez, 2014).

#### *2.2.2.2.1. La nueva Ley Universitaria y la RSU.*

El mes de julio del año 2014, en el Perú se promulga la Nueva Ley Universitaria 30220 sustituyendo la Ley 23733. La nueva Ley dedica un capítulo completo sobre la Responsabilidad Social Universitaria. En el artículo 124 se define la RSU: la gestión que realiza la institución superior a nivel académico, de investigación, de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional. Estos impactos deben influir en todos sus grupos de interesados o grupos de interés. Se menciona además que la RSU es el fundamento de la vida universitaria, porque contribuye a realizar el bienestar y desarrollo de la sociedad involucrando a todos los grupos que integran la comunidad universitaria.

En el artículo 125 se menciona que cada universidad debe presupuestar un mínimo de 2% de su presupuesto operativo, con el fin de implementar proyectos de responsabilidad social generando fondos para realizar proyectos concursables.

La referida ley establece 17 principios por los cuales debe ser regida toda institución universitaria, estos se pueden observar en el artículo 5 de la referida Ley:

- a. Búsqueda y difusión de la verdad.
- b. Calidad académica.
- c. Autonomía
- d. Libertad de cátedra.
- e. Espíritu crítico y de investigación.
- f. Democracia institucional.
- g. Meritocracia.
- h. Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión.
- i. Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.
- j. Afirmación de la vida y dignidad humana.
- k. Mejoramiento continuo de la calidad académica.
- l. Creatividad e innovación.
- m. Internacionalización.
- n. El interés superior del estudiante.
- o. Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
- p. Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.
- q. Ética pública y profesional” (Ley Universitaria, 2014).

Es importante mencionar que en el artículo 7 de la Nueva Ley se especifican las funciones de la universidad:

- a. Formación profesional.
- b. Investigación.
- c. Extensión cultural y proyección social.
- d. Educación continua.
- e. Contribuir al desarrollo humano.
- f. Las demás que le señala la Constitución Política del Perú, la ley, su estatuto y normas conexas.

En abril del año 2016, la SUNEDU informó que en el país existen 142 universidades; de las cuales, 51 son universidades públicas y 91 son privadas. De las 51 públicas, 31 tienen autorización definitiva y 20 poseen autorización provisional; y en el caso de las privadas, 45 ya tienen autorización definitiva mientras 46 aún tienen la autorización provisional. El informe también menciona la preocupación de que 4 de cada 10 profesionales universitarios tienen una ocupación no acorde con su nivel educativo (Masías, 2016).

*Tabla 2 Universidades públicas institucionalizadas 2016*



UNIVERSIDADES PÚBLICAS INSTITUCIONALIZADAS				
UNIVERSIDAD		SEDE		DISPOSITIVO LEGAL
Nº	DENOMINACIÓN	Ciudad	Departamento	
1	Universidad Nacional Agraria de la Selva	Tingo María	Huánuco	Ley N° 14912
2	Universidad Nacional Agraria La Molina	Lima	Lima	Ley N° 13417
3	Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios	Puerto Maldonado	Madre de Dios	Ley N° 27297
4	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	Cerro de Pasco	Pasco	Ley N° 15527
5	Universidad Nacional de Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	Ley N° 14015
6	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Chosica	Lima	Decreto Ley N° 15519
7	Universidad Nacional de Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Ley N° 25265
8	Universidad Nacional de Ingeniería	Lima	Lima	Ley N° 12379
9	Universidad Nacional de la Amazonia Peruana	Iquitos	Loreto	Ley N° 13498
10	Universidad Nacional de Piura	Piura	Piura	Ley N° 13531
11	Universidad Nacional de San Agustín	Arequipa	Arequipa	Acta de Instalación
12	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Cusco	Cusco	Real Cédula de Fundación
13	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Ayacucho	Ayacucho	Ley N° 12828
14	Universidad Nacional de San Martín	Tarapoto	San Martín	Decreto Ley N° 22803
15	Universidad Nacional de Trujillo	Trujillo	La Libertad	Decreto Directoral
16	Universidad Nacional de Tumbes	Tumbes	Tumbes	Ley N° 23881
17	Universidad Nacional de Ucayali	Pucallpa	Ucayali	Decreto Ley N° 22804
18	Universidad Nacional del Altiplano	Puno	Puno	Ley N° 13516
19	Universidad Nacional del Callao	Callao	Callao	Ley N° 16225
20	Universidad Nacional del Centro del Perú	Huancayo	Junín	Decreto Supremo N° 46
21	Universidad Nacional del Santa	Chimbote	Ancash	Ley N° 24035
22	Universidad Nacional Federico Villarreal	Lima	Lima	Ley N° 14692
23	Universidad Nacional Hermilio Valdizán	Huánuco	Huánuco	Ley N° 14915
24	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	Tacna	Tacna	Decreto Ley N° 18942
25	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	Huacho	Lima	Ley N° 17358
26	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Lima	Lima	Real Cédula de Fundación
27	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	Abancay	Apurímac	Ley N° 27348
28	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Lambayeque	Lambayeque	Decreto Ley N° 18179
29	Universidad Nacional San Luis Gonzaga	Ica	Ica	Ley N° 12495
30	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	Huaraz	Ancash	Decreto Ley N° 21856
31	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	Chachapoyas	Amazonas	Ley N° 27347

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

Fuente: SUNEDU-2016

Tabla 3 Universidades privadas institucionalizadas 2016



UNIVERSIDADES PRIVADAS INSTITUCIONALIZADAS				
N°	UNIVERSIDAD DENOMINACIÓN	SEDE		DISPOSITIVO LEGAL
		Ciudad	Departamento	
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	Lima	Resolución Suprema
2	Universidad Alas Peruanas	Lima	Lima	Res. N° 102-96-CONAFU
3	Universidad Andina del Cusco	Cusco	Cusco	Ley N° 23837
4	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Juliaca	Puno	Ley N° 23738
5	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Lima	Lima	Res. N° 055-2003-CONAFU
6	Universidad Católica de Santa María	Arequipa	Arequipa	Decreto Supremo N° 24
7	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI (*1)	Trujillo	La Libertad	Res. N° 256-2011-CONAFU
8	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (*2)	Chimbote	Ancash	Res. N° 119-2009-CONAFU
9	Universidad Católica San Pablo (*3)	Arequipa	Arequipa	Res. N° 184-2003-CONAFU
10	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (*4)	Chiclayo	Lambayeque	Res. N° 116-2005-CONAFU
11	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Lima	Lima	Res. N° 688-99-CONAFU
12	Universidad Científica del Perú (*5)	Iquitos	Loreto	Res. N° 120-2009-CONAFU
13	Universidad Científica del Sur S.A.C.	Lima	Lima	Res. N° 356-98-CONAFU
14	Universidad Continental (*6)	Huancayo	Junín	Res. N° 448-2012-CONAFU
15	Universidad de Huánuco	Huánuco	Huánuco	Ley N° 25049
16	Universidad de Lima	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 23
17	Universidad de Piura	Piura	Piura	Ley N° 17040
18	Universidad de San Martín de Porres	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 26
19	Universidad del Pacífico	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 08
20	Universidad ESAN (*7)	Lima	Lima	Res. N° 666-2010-ANR
21	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 71
22	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 74
23	Universidad José Carlos Mariátegui	Moquegua	Moquegua	Ley N° 25153
24	Universidad Particular de Chiclayo	Chiclayo	Lambayeque	Ley N° 24086
25	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 18
26	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Lima	Lima	Ley N° 26276
27	Universidad Peruana de Ciencias e Informática	Lima	Lima	Res. N° 167-2002-CONAFU
28	Universidad Peruana de las Américas	Lima	Lima	Res. N° 199-2002-CONAFU
29	Universidad Peruana Los Andes	Huancayo	Junín	Ley N° 23757
30	Universidad Peruana Unión	Naña	Lima	Ley N° 23758
31	Universidad Privada Antenor Orrego	Trujillo	La Libertad	Ley N° 24879
32	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo	Cajamarca	Cajamarca	Res. N° 490-98-CONAFU
33	Universidad Privada César Vallejo	Trujillo	La Libertad	Ley N° 25350
34	Universidad Privada de Tacna	Tacna	Tacna	Ley N° 24060
35	Universidad Privada del Norte	Trujillo	La Libertad	Ley N° 26275
36	Universidad Privada Marcelino Champagnat	Lima	Lima	Ley N° 25180
37	Universidad Privada Norbert Wiener	Lima	Lima	Res. N° 177-96-CONAFU
38	Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C (*8)	Lima	Lima	Res. N° 427-2014-CONAFU
39	Universidad Privada TELESUP	Lima	Lima	Res. N° 037-2004-CONAFU
40	Universidad Ricardo Palma	Lima	Lima	Decreto Ley N° 17723
41	Universidad San Ignacio de Loyola S.A	Lima	Lima	Res. N° 060-95-CONAFU
42	Universidad San Pedro (*9)	Chimbote	Ancash	Res. N° 392-2009-CONAFU
43	Universidad Señor de Sipán (*10)	Chiclayo	Lambayeque	Res. N° 104-2005-CONAFU
44	Universidad Tecnológica de los Andes	Abancay	Apurímac	Ley N° 23852
45	Universidad Tecnológica del Perú (*11)	Lima	Lima	Res. N° 103-2005-CONAFU

Denominación primigenia

\*1 Universidad Católica de Trujillo creada mediante Resolución N° 147-2000-CONAFU de fecha 13/11/2000.

\*2 Universidad "Los Angeles" de Chimbote creada mediante Ley N° 24163 de fecha 10/06/1985.

\*3 Universidad Privada San Pablo creada mediante Resolución N° 190-97-CONAFU de fecha 10/01/1997.

\*4 Universidad Privada Santo Toribio de Mogrovejo creada mediante Resolución N° 474-98-CONAFU de fecha 14/10/1998.

\*5 Universidad Particular de Iquitos creada mediante Ley N° 25213 de fecha 30/05/1990.

\* A la fecha la Universidad Científica del Perú se encuentra en litigio a través de un proceso contencioso administrativo (Expediente N° 04523-2012-0-1801-JR-CA-16) aún no concluido, sobre el uso de la denominación Universidad Científica del Perú. Cabe precisar que dicho litigio no altera la situación jurídica como universidad privada institucionalizada.

\*6 Universidad Continental de Ciencia e Ingeniería creada mediante Resolución N° 429-98-CONAFU de fecha 30/06/1998.

\*7 Universidad de Administración de Negocios - ESAN creada mediante Ley N° 28021 de fecha 11/07/2003.

\*8 Asociación Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C creada mediante Resolución N° 224-97-CONAFU de fecha 19/03/1997.

\*9 Universidad Privada de San Pedro creada mediante Ley N° 24871 de fecha 26/06/1988.

\*10 Universidad Privada Señor de Sipán creada mediante Resolución N° 575-99-CONAFU de fecha 05/07/1999.

\*11 Universidad Peruana de Investigación y Desarrollo Tecnológico creada mediante Resolución N° 278-97-CONAFU de fecha 08/09/1997

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

Fuente: SUNEDU-2016

### 2.2.2.3. Definiciones.

A continuación, se presenta una tabla en la cual se registran las definiciones de diversos autores sobre Responsabilidad Social Universitaria.

*Tabla 4*  
Definiciones

Autores	Año	Definición
López, Samuel Gil, Armando	2011	Está relacionados con aquellas universidades que adoptan principios de actuación responsables con sus grupos de interés (López & Gil, 2011).
De la Calle Maldonado, Carmen Giménez, Pilar	2011	Es la forma de ser de la universidad, es el modo ético de actuar que abarca al docencia, la investigación y la forma como actúa los distintos grupos de la institución sea el personal docente y no docente (Maldonado & Giménez, 2011).
Gómez, Carlos	2008	Es poner en marcha acciones que estén ligadas a la ética que lleve a realizar la Responsabilidad Empresarial, la Solidaridad, el voluntariado y formación de ciudadanos activos cuyo fin es el desarrollo del ser humano (Gómez, 2008).
Castañeda, Gregoria Ruiz, Miguel Viloria, Olga Castañeda, Rosa Quevedo, Yajaira	2007	Es aquella que realiza una gestión socialmente responsable a través de los recursos humanos y ambientales, docencia y proyección a la comunidad, todo ello alineado a la misión y visión de la organización (Castañeda et al., 2007).
Soriano, Oscar	2011	Es aquella que genera impactos en la comunidad universitaria y fuera de ella, están referidos al impacto organizacional, ambiental, educacional, cognitivo y social (Soriano, 2011).
Pazos, Arturo	2013	Es aquella que se preocupa por el clima laboral (ambiente físico, comunicación, etc.), recursos humanos, proceso internos, medio ambiente, gestión educativa, organización curricular, etc. (Pazos, 2013).
Aldeanueva, Ignacio Jiménez, José	2013	Se considera un desafío para las universidades ya que tienen la gran responsabilidad de educar y transformar profesionales para beneficio de la sociedad (Aldeanueva & Jiménez, 2013).
Núñez, Montserrat Alonso, Inmaculada	2009	Es la forma como la universidad contribuye a través de acciones y planes a estratégicos a mejorar la vida de los ciudadanos en un

---

		entorno medioambiental más limpio (Núñez & Alonso, 2009) .
Gaete, Ricardo	2011	Está relacionado con el comportamiento socialmente responsable por parte de las universidades y se lo coloca como un eje estratégico de la organización (Gaete, 2011).
Martínez, Cynthia Mavárez, Ramón Rojas, Ligibther Carvalho, Belkis	2008	Se refiere a la gestión estratégica de la organización universitaria cuyo fin es enfocar holísticamente a la organización (Martinez, Mavárez, Rojas, & Carvalho, 2008).
Alesandria, Horacio Martin, Marcela Chiovetta, Carolina	2010	Es realizar actividades en la universidad que generen impactos organizacionales, educativos, cognitivos y sociales que ayuden de una manera positiva a realizar una gestión socialmente responsable (Alesandria, Martin, & Chiovetta, 2010).
Martí, Juan Martí-Vilar, Manuel	2013	Consolida su accionar en la sociedad cuando la comunidad universitaria actúa como un equipo de apoyo y servicio en la sociedad. La institución universitaria debe auto-percibirse como su comunidad actúa en otra comunidad (sociedad) (Martí & Martí-Vilar, 2013).
Guachamín, Marco	2014	La responsabilidad social universitaria está inmersa dentro de la política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria, la misma que genera impactos en la misma teniendo como objetivo el desarrollo humano sostenible (Guachamín, 2014).
Bruno, Aina	2014	Supone un salto cualitativo por encima de la tradicional forma de enfocarlo como Proyección y Extensión, está concebido como un enfoque transversal a todas las funciones de la institución educativa (Bruno, 2014).
Delgado, Andrés	2012	Son las acciones que genera la universidad por medio de impactos externos e internos considerando las funciones de docencia, investigación y la gestión basada en principios éticos (Delgado, 2012).
Aldeanueva, Ignacio	2011	Es la forma como gestiona la universidad al tener un compromiso con el entorno y la consideración de las expectativas de sus grupos de interés (Aldeanueva, 2011).
Gil, Felisol	2013	Gestiona la universidad con visión integral produciendo y transmitiendo valores formando profesionales responsables (Gil, 2013).
Fernández, Guiomar	2013	Es la forma como la universidad responde a las necesidades de la sociedad a través de la docencia, la investigación, la vinculación con

---



---

		el medio y la gestión universitaria (Fernández, 2013).
Baca, Hilda	2015	Es la capacidad que tiene la universidad de generar y aplicar cuatro principios claves: gestión, docencia, investigación y extensión todos ellos orientados a mejorar la vida de la comunidad, minimizar los impactos negativos y optimizar los beneficios a la universidad (Baca, 2015).
Vallaey, François	2008	Está relacionada con la mejora continua de la universidad con el objetivo de cumplir su misión institucional a través de 4 procesos claves: la gestión ética y ambiental, la relacionada a formar ciudadanos responsables y con espíritu de solidaridad, la producción y difusión de conocimientos responsables y finalmente la proyección social a la comunidad sostenible (Vallaey, 2008b).
Velásquez, Manuel	2009	Es uno de los desafíos que debe enfrentar la universidad formando profesionales sensibles ante los problemas sociales y comprometidos con el desarrollo social sostenible produciendo conocimiento que debe ser trasladado a la sociedad responsablemente (Velásquez, 2009)
Vallaey, François	2014	Es la gestión justa y sostenible de los impactos universitarios a través de dos ejes, el organizacional que observa los impactos internos y externos conformados por los laborales y ambientales y el eje académico conformado por los educativos que trabaja con la formación estudiantil y los cognitivos que están relacionados a la epistemología e investigación (Vallaey, 2014).
Arana, Martha Duque, Patricia Vargas, Fredy	2008	Es la tarea que tiene la universidad de poner en práctica los conocimientos y valores en la formación profesional, los procesos de investigación, innovación y proyección social, todos ellos direccionados en resolver problemas sociales. Se espera entonces que la institución forme profesionales científica y tecnológicamente pero con sensibilidad humana y ecológica (Arana, Duque, & Vargas, 2008).
Jiménez de la Jara, Mónica	2008	Es la capacidad que tiene la universidad para gestionar de forma práctica principios y valores a través de cuatro procesos prioritarios como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria. De esa manera la universidad responde a la sociedad y el entorno donde se desarrolla (Jiménez de la Jara, 2008).

---

---

De la Cuesta, Marta	2010	<p>Consiste en ofertar servicios y conocimientos en base a la ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, todo ello asociado a la rendición de cuentas a la sociedad ya que las organizaciones universitarias ofrecen servicios como la educación y administran fondos públicos (De la Cuesta, 2010).</p>
González, Juan	2010	<p>Se refiere al compromiso que la universidad tiene de poner en conocimiento de la comunidad universitaria y al mismo tiempo practicar los principios y valores enunciados en sus líneas de acción inherentes a su visión y misión tales como gestión, docencia, investigación y extensión, todas ellas con el fin de lograr una sociedad más justa y equilibrada con una visión de desarrollo sostenible en el tiempo (González, 2010)</p>
Sacco, Francesca	2009	<p>Es colocar a la persona en el centro de atención para brindarle educación, aprendizaje, investigación e innovación, producto de ello, la persona tomará sus propias decisiones y será afectada positiva o negativamente (Sacco, 2009)</p>
Cortés, Hernán	2012	<p>Es inherente al quehacer de las universidades y se deben realizar la planificación e integración de acciones con un objetivo social. En este objetivo social, la institución educativa debe involucrar sus aspectos misionales como la investigación y la docencia universitaria, la gestión interna y externa ligada a la relación con el medio ambiente (Cortés, 2012)</p>
Elías, Tahirih Vila, Sara	2014	<p>Está referida a la gestión de la universidad en brindar una formación integral considerando la ética y el desarrollo social sostenible. Así la universidad se proyecta a la comunidad participando social, cultural y científicamente con su entorno (Elías &amp; Vila, 2014)</p>

---

Como se ha podido apreciar en las definiciones anteriores, la RSU está vinculada con la gestión e impacto que realiza la universidad para la sociedad. La organización utiliza sus recursos, prepara y sensibiliza, con el propósito de que los alumnos desarrollen proyectos que sean sostenibles en el tiempo y mejoren la vida de las personas.

La Responsabilidad Social Universitaria, después de haber superado el enfoque filantrópico y meramente de proyección social a la comunidad, toma de base cuatro pilares fundamentales: la gestión interna, la segunda referida a la gestión educativa; la tercera, la gestión de investigación y finalmente la gestión que enfoca la proyección social. En Gestión interna se trabaja el tema del comportamiento organizacional entre todos quienes conforman la comunidad universitaria interviniendo en el clima laboral, recursos humanos, procesos internos y medio ambiente. En la Gestión Educativa, se consideran temas: la formación académica, la organización curricular y las metodologías didácticas. En la Gestión de la investigación, se aborda las áreas y modelos de investigación y en la Gestión de la Proyección Social considera el desarrollo humano y el desarrollo sostenible de la comunidad; es decir, una mayor interacción entre la universidad, su entorno y la sociedad (Vallaey, 2005).

En este contexto, se define la Responsabilidad Social Universitaria como el proceso de gestión responsable y sostenidamente los impactos de la universidad sobre la sociedad considerando las dimensiones a) interna y externa como las laborales y medio ambientales y b) académicas, relacionadas con la formación social y cognitiva de toda la comunidad universitaria.

#### ***2.2.2.4. Finalidad de la responsabilidad social universitaria.***

La responsabilidad social está ligada al quehacer de la actividad universitaria y más que la creación de programas y políticas que beneficien la comunidad. La RSU está destinada a transformar la sociedad (Del Basto, Ovalle, & Moreno, 2013), y es inherente a la naturaleza y misión de la universidad cuando se promueve la investigación al servicio y utilidad para la sociedad. La universidad también asume el compromiso de solidaridad, justicia y desarrollo responsable como un servicio a la comunidad, sobre la base de la ética y la eficiencia

entendiéndose que todo representa más que la mera filantropía y la gestión organizacional (Rodríguez, 2012).

#### ***2.2.2.5. Procesos de la responsabilidad social universitaria.***

Vallaes (2015) sostiene que la Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad, en el contexto del cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos:

- Gestión ética y ambiental de la institución
- Formación de ciudadanos conscientes y solidarios;
- Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes;
- Participación social en promoción de un Desarrollo más equitativo y sostenible.”

##### *2.2.2.5.1. Gestión ética y ambiental de la institución o campus responsable.*

**Universidad ambientalmente responsable.** Es un deber moral ofrecer un ambiente que mejora la sociedad. Por eso se afirma que, desde el punto de vista medio ambiental, las instituciones educativas superiores se ven obligadas a conseguir beneficios para toda la comunidad, “tal como ocurre con algunas empresas que han adoptado una postura ecológica activista, mediante la cual respetan o defienden la Tierra y sus recursos naturales” (Vázquez, 2011).

La gestión de Responsabilidad Social Universitaria no debe ser ajena a las decisiones que se tomen respecto al impacto del medio ambiente, además de las condiciones laborales y por supuesto las decisiones que impacten sobre el quehacer social que se relacionen con temas de docencia e investigación (Bacigalupo, 2008). En ese sentido, la gestión medioambiental responsable es uno de los componentes principales que contribuyen al diseño e implementación de una estrategia integral para la Responsabilidad Social Universitaria (López & Gil, 2011). Además, el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas menciona que aplicar normas que mejoren las condiciones laborales incide directamente

sobre la productividad y aumenta la competitividad (CEE, 2001), todo eso repercute en el quehacer social y mejora la calidad de vida de los grupos de interés.

A través de impactos organizacionales, educativos, cognitivos y sociales, se espera que la universidad realice una gestión socialmente responsable (Muñoz, 2013).

#### 2.2.2.5.2. *Formación profesional de ciudadanos conscientes y solidarios.*

**a. Formación profesional y pertinencia social.** Esta función es una prioridad. Al respecto, se afirma que

la universidad requiere definir la visión integral de sus funciones académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma siendo uno de sus mejores soportes, una comunicación oportuna como eje transformador que le permita, a través de la creación y difusión del conocimiento lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda por una parte y la coherencia interna que debe reinar en la universidad, por la otra, en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las instituciones de Educación Superior, tratando de hacer compatible el discurso con la acción (Cynthia Martínez, 2011)

**b. formación de graduados y metas laborales.** La RSU “consiste en formar graduados cuyas metas laborales resulten compatibles con: el desarrollo sustentable de nuestra sociedad, la preservación del medio ambiente –o los recursos naturales-para las futuras generaciones, el respeto a la diversidad y disminución de las inequidades sociales” (Vázquez, 2011)

**c. Formación social en la formación integral.** La filosofía de la educación cristiana que dirige todas las actividades curriculares de nuestra universidad enfatiza una formación integral. Se sostiene que los universitarios deben recibir una formación integral: en lo social, lo religioso, lo humano, lo intelectual y lo moral. Sobre la formación social, se afirma que “es necesario formar la conciencia social del universitario, no solo con un corazón sensible y solidario, sino también con criterios de actuación equilibrados, justos y eficaces. Todo esto implica un proceso de formación y transformación” (Maldonado, 2010). La formación profesional de nuestros educandos requiere de una inversión significativa para asegurar una formación de calidad y excelencia. En este sentido, se afirma que “las universidades que

desean cumplir su responsabilidad social deben considerar que “el objetivo de transformación social a través del conocimiento innovador requiere inversión y compromiso del sector privado y la universidad puede y debe colaborar para que esto se produzca” (Cullen, 2012).

*2.2.2.5.3. Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes (gestión social del conocimiento).*

#### **a. Importancia de la gestión social del conocimiento**

La gestión social del conocimiento repercute sobre la misma universidad. Al respecto, Romero (2009) sustenta que “las actividades inherentes a la gestión del conocimiento fortalecen las capacidades vitales de la organización”; es decir, mejora la competitividad de las empresas si se optimiza sus recursos vitales de la institución, generando mayor capacidad de respuesta ante el cambio.

#### **b. Barreras de la gestión social del conocimiento**

Cahui & Gonzáles (2015) identifican algunas barreras que impiden llevar a cabo, con mayor éxito, la gestión del conocimiento. Estas barreras son:

##### **Barreras individuales**

- Falta de tiempo para compartir el conocimiento
- Falta de seguridad laboral. Algunos consideran si comparten sus conocimientos, otros lo pueden desplazar.
- Falta de conocimiento de los beneficios de la gestión del conocimiento.

##### **Barreras organizacionales**

- Falta de claridad en las políticas de la institución sobre la importancia de la gestión del conocimiento.
- Grado de aceptación de la participación del personal en la gestión del conocimiento.

##### **Barreras tecnológicas**

- Falta de estructura tecnológica y de sistemas que faciliten la gestión del conocimiento en la institución o empresa.
- Sobrecarga de información

### *2.2.2.5.3. Participación social en promoción de un Desarrollo más equitativo y sostenible.*

Por otro lado, Responsabilidad Social Universitaria es un concepto en construcción y merece especial atención; en ese sentido, se deben generar estrategias que ayuden a reconocer el rol de la universidad en la conciencia colectiva en los ámbitos políticos y sociales. Dichas estrategias deben considerar proyectos educativos, socio culturales, productivos, deportivos generando conocimiento útil, para eso se deben considerar las razones que los inspiran entre sí, vale decir, razones políticas, sociales, epistemológicas, metodológicas, profesionales, etc. (Casilla & Camacho, 2012).

Mencionaremos a continuación algunas acciones que conllevan a la participación social efectiva que hace viable la Responsabilidad Social Universitaria:

#### **a. Participación social curricular.**

Se pretende que los estudiantes realicen actividades de participación social, dicho eventos deben estar configurados en las asignaturas que cursan los alumnos; esto asegurará la aplicación práctica de las materias estudiadas, además traerá, en efecto, la mejora de la responsabilidad social universitaria y desarrollará mejores competencias a nivel personal y social (Alfárez, 2014).

Además, se afirma que las universidades deben formar a los futuros líderes y directivos de las empresas privadas y públicas, mediante sus programas profesionales basados sobre el desarrollo intelectual y sobre los valores éticos y morales, los cuales los conducirán a ser profesionales socialmente responsables (De Pelekais & Aguirre, 2010).

#### **b. Voluntariado**

El voluntariado es un proyecto que está avanzando en las universidades peruanas y específicamente en la Universidad Peruana Unión. Se considera que movilizándolo a los alumnos y formándolos en el sistema de servicio-aprendizaje, se obtendrán excelentes

resultados para lograr el objetivo de tener una universidad con alto sentido de responsabilidad social; por eso se dice que el voluntariado tiene connotación internacional, además se estima que produce bienes y servicios sociales, que sumados son el 8° Producto Bruto del mundo. Las organizaciones voluntarias encabezan las encuestas de credibilidad institucional entre los jóvenes en diversos países de la región (Kliksberg, 2011).

Asimismo, la experiencia de voluntariado les otorga experiencias enriquecedoras con valores educativos insustituibles, de esa manera “los universitarios movilizados a través de propuestas orgánicas, pueden aportar mucho a las políticas públicas y a las comunidades” (Kliksberg, 2011).

### **c. Planificación concertada entre la universidad y la comunidad**

En el ámbito universitario se podrán generar resultados exitosos para el desarrollo social a partir de un planeamiento y gestión eficiente de proyectos que inicien realizando un diagnóstico, en el cual se planea intervenir identificándolas las necesidades con mayor prioridad, luego se deberán diseñar los indicadores adecuados que permitan conocer tanto el impacto que esos proyectos tienen en la formación personal y profesional de quienes participan, como el impacto social e institucional de los mismos (Navarro, 2011).

Las autoridades universitarias son las primeras llamadas a institucionalizar y darle sentido profesional a estas áreas tan importantes: el compromiso social y el voluntariado; si se da énfasis a estas áreas se logrará otorgar beneficio no solo a la comunidad universitaria sino también a la sociedad en su conjunto; porque, como dice el escritor Eduardo Galeano, al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos (Navarro, 2011).

#### ***2.2.2.6. En relación con la Responsabilidad Social Empresarial.***

##### ***2.2.2.6.1. Responsabilidad social empresarial en Europa.***

Aunque la Responsabilidad Social nace en Estados Unidos entre los años 50 y 60, en Europa se le da mayor énfasis a este nuevo concepto. En Francia y España se destacan los



mayores trabajos realizados. En 1972, en Francia el progresista de los patrones consideraba ya la Asociación Empresa y Progreso y posteriormente en 1977 destaca la promulgación de la Ley 769 y ocho decretos complementarios que consideran por primera vez elaborar un Balance Social una vez por año; desde 1982 se obliga a realizar este balance a todas aquellas empresas que poseen más de trescientos empleados.

En ese sentido, varias empresas, en España y Francia, adoptaron este balance social: Líneas Aéreas de Iberia, Caja de Ahorros Banco de Bilbao, Metalúrgica Santa Ana, y Monte de Piedad de Madrid; de la misma forma, diversas empresas públicas hicieron lo mismo. Luego Alemania, Gran Bretaña, Países Bajos, Suecia y otros países han creado iniciativas para desarrollar y mejorar el concepto de responsabilidad social (Cardozo, 2003).

### ***Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica***

En Latinoamérica, se empezó a dar importancia a la RSE y se incrementó el compromiso social de las empresas, por causa del debilitamiento del sector público y al auge promisorio de la empresa privada (Sierra-García, García-Benau, & Zorio, 2013). También, se sostiene que los países en los cuales se está dando énfasis a la Responsabilidad Social Empresarial son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, el autor añade que tres factores son pilares para que la responsabilidad social exista en Latinoamérica: las movilizaciones de las bases, los líderes con sus visiones distintas de observar la sociedad y el desenvolvimiento de la prácticas administrativas (Agüero, 2002). Brasil es el país que más realiza y practica la Responsabilidad Social Corporativa a través del instituto Ethos (Correa, Flynn, & Amit, 2004)

En Latinoamérica existen grandes diferencias económicas, sociales y culturales; por eso es complicado generalizar la responsabilidad social. Se ha caracterizado históricamente por ser solidaria y responsablemente social sobre la base de sus creencias religiosas y ético-morales, todas ellas movidas por una iniciativa individual (Vives & Peinado-Vara, 2011). Por

ese mismo motivo, las iniciativas de responsabilidad social siempre han sido de carácter voluntario, generalmente no son de prioridad para los planteamientos estratégicos de las organizaciones; es decir, no forman parte de su agenda de trabajo (Correa et al., 2004).

#### *2.2.2.6.2. Responsabilidad social empresarial en el Perú.*

En el Perú, desde los años 90, se inició la promoción de la RSE a través de la creación de instituciones: Perú 2021, SASE, entre otras. También han surgido organizaciones que practican la RSC, éstas han sido auspiciadas por las grandes empresas del país: la Corporación Backus, Cosapi, empresas mineras, bancos y financieras, etc. Uno de los problemas que existe para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial es la inexistencia de una regulación especial que sistematice el tema de la responsabilidad social empresarial. Dicho de otro modo, el empresariado nacional manifiesta que en el país no existen incentivos tributarios para el desarrollo de iniciativas y prácticas que ayuden a trasladar grandes volúmenes de recursos para que sean invertidos en obras sociales (Portocarrero, Sanborn, Llusera, & Quea, 2000).

En los países de economía emergente, por ejemplo, el Perú, prima el tema medioambiental y cambio climático (Vives & Peinado-Vara, 2011). Asimismo, poco a poco la concepción fue logrando superar el enfoque filantrópico, el mismo se percibía simplemente como obras de caridad de las empresas destinadas para las poblaciones necesitadas (Vallaey, 2008a).

Las empresas inmersas en la tarea de la Responsabilidad Social Empresarial han logrado maximizar el valor de su grupo de interés, sean estos accionistas, empleados, proveedores y la comunidad del entorno (Schwalb, Ortega, & García, 2003). En algunas empresas; por ejemplo, la Minera Yanacocha, Natura Cosméticos, Productos Forestales Sostenibles S.A.C. y el Grupo *South Cone*, Empresa *Allpa* S.A.C. se ha observado un mayor incremento de empleo, aumento de los ingresos de sus empleados, mejora de la

productividad, disminución del mal uso de los recursos naturales, aumento del reciclaje, mejora de la rentabilidad, etc. (Schwalb et al., 2003).

Entre las teorías que sustentan la responsabilidad social empresarial se mencionan a *Agency theory de Friedman* (Eisenhardt, 1989); *The stakeholder theory* (Freeman, 1999); *The corporate citizenship perspective* (Matten & Crane, 2005); entre otras (Barrera Duque, 2007).

#### *2.2.2.6.3. Teoría de la agencia de Friedman.*

Esta teoría se basa sobre el principio de la generación de beneficios que responde a la demanda de los accionistas (Hernández & Saldarriaga, 2016). Esta “ideología gerencial” tradicional tiene los objetivos: el logro de la maximización del beneficio, la riqueza y el valor para el accionista/ propietario (Barrera Duque, 2007). Para Friedman, la teoría de la agencia está basada sobre el enriquecimiento de las organizaciones (Friedman, 1970). Asimismo, esta teoría analiza los problemas que surgen cuando inicia el conflicto entre los deseos y las metas del director y las metas de los agentes. Esta teoría tiene sus intereses propios y como consecuencia busca maximizar su utilidad. También esta teoría considera que la responsabilidad social de la empresa es aumentar el beneficio considerando la ley y la costumbre ética.

Por otro lado, las organizaciones no deberían plantearse, como mayor objetivo, la maximización de los beneficios (siguiendo la teoría de Milton Friedman), más bien se debería maximizar el beneficio de los grupos de interés o stakeholders: esto significa que las entidades deben buscar una forma activa de generar el bien y promover fines sociales; por ejemplo, el fomento del empleo, disminuir la contaminación ambiental y optimizar la calidad en los productos que producen. Esto es un beneficio común.

#### *2.2.2.6.4. La teoría de los grupos de interés.*

Esta teoría enfoca la atención a los grupos de interés o stakeholders no financieros; sin embargo, recientemente se ha ido evolucionando hacia un enfoque más equilibrado, el cual intenta ser más compatible entre los grupo de intereses de accionistas y los otros grupos no económicos (Reficco & Ogliastri, 2009). Para muchas organizaciones, el trabajo con sus grupos de interés es necesario y la implementación de políticas de responsabilidad social que generen una plataforma de creación y operacionalización de proyectos como primer paso (Reficco & Ogliastri, 2009). Finalmente, se busca es crear valor en todas las partes interesadas (Voegtlin & Greenwood, 2016), los intereses de los stakeholders deben considerarse y se debe gestionar de forma activa, para crear situaciones que beneficien a las empresas y la sociedad.

En el caso de la universidad, se incluyen a los agentes externos y aquellos grupos de interés que trabajan, dentro de la organización, la docencia, la investigación, el personal universitario y toda la organización en sí (Maldonado & Giménez, 2011).

#### *2.2.2.6.5. Perspectiva de ciudadanía corporativa.*

La teoría, ligada a temas sociales y ambientales, trata de integrar las preocupaciones sociales y ambientales en la estrategia y las operaciones empresariales; la RSE es un concepto voluntario y un aspecto muy importante de la responsabilidad social, en la cual se requiere que las empresas interactúan con sus partes interesadas internas y externas: empleados, clientes, vecinos, organizaciones no gubernamentales, autoridades públicas, etc. (Vasilescu et al., 2010).

Es un aspecto relacionado con la filantropía corporativa (Reficco & Ogliastri, 2009), hoy las empresas deben prestar atención a una lista creciente de temáticas que toda empresa tiene que registrar en su agenda, estas pueden ser: aspectos ambientales, endeudamiento excesivo o inclusive obesidad.

Se espera que un buen ciudadano corporativo (empresa) sea aquel que está comprometido con promover acciones de bienestar a la sociedad. En síntesis, esta teoría recupera la posición de la empresa en la sociedad (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008). Por ello, se considera que las empresas desarrollen acciones, se involucren activamente en actividades y programas que generen bienestar social y en consecuencia mejoren la calidad de vida de las personas.

Además, Garriga y Melé (2004) desarrollaron, clasificaron y sistematizaron en cuatro áreas la teoría de la responsabilidad social empresarial: las teorías instrumentales, las teorías políticas, las teorías integradoras y las teorías éticas.

**Las teorías instrumentales.** La RSE es comprendida como un medio para lograr un fin. En este caso, el fin es lograr beneficios económicos. Por lo tanto, la relación entre la empresa y la sociedad es medida solamente en términos económicos, primando la conveniencia de los accionistas. Aquí es donde se incorporan: a) la teoría de la Agencia, b) la teoría de la integración social corporativa y c) la teoría de las perspectivas estratégicas (Barrera Duque, 2007).

**Las teorías políticas.** La RSE está relacionada con el poder político. En este caso, relacionado con los grandes *retails* o compañías. Esta teoría señala su responsabilidad frente al uso de este poder. Aquí se encuentran la teoría de ciudadanía corporativa (aquí se enfoca en la fractura del contrato social de la empresa y la sociedad). Se observa detenidamente los efectos negativos de la globalización económica, la escandalosa asimetría de poder. De alguna forma, esta teoría obliga para que las grandes corporaciones interactúen adecuadamente con las comunidades locales y el medio ambiente (Garriga & Melé, 2004).

**Las teorías integradoras.** La RSE se muestra como un organismo que satisface necesidades sociales. Para ello, se tienen que identificar estas necesidades y trabajar con

objetivos mancomunados. Aquí está la *stakeholders management*, entre otras teorías (Barrera Duque, 2007).

**Las teorías éticas.** La RSE es vista desde el aspecto axiológico, ético y moral. Se da importancia a los valores, a los principios y normas universales. En esta interacción empresa-sociedad es donde se desenvuelven estos actores. Por lo tanto, las responsabilidades son obligaciones éticas. Aquí se encuentran las teorías normativas, las teorías de los derechos humanos universales, la teoría del desarrollo sostenible, la teoría del *common good*. Se muestra claramente que las empresas deben contribuir para la sociedad proveyendo un ambiente justo e igualitario, creando beneficios y respetando la integridad del ser humano (Garriga & Melé, 2004).

En la siguiente tabla se observa esta interacción de forma resumida:

*Tabla 5*  
Tipología de las perspectivas de CSR–HRM

	<b>Instrumental CSR–HRM</b>	<b>Social integrative CSR–HRM</b>	<b>Political CSR–HRM</b>
<b>Theories</b>	Economic theory of the firm Instrumental CSR and “hard” HRM approaches	Value creation stakeholder theory Integrative CSR and “soft” HRM approaches	Political theories of democracy Political CSR and critical HRM approaches
<b>Purpose of the firm</b>	Profit maximization	Value creation for society	Fulfil obligations towards society as a political and economic actor
<b>Strategic priorities</b>	Economic considerations dominate strategy	Economic and ethical concerns are integrated into strategy.	Proactive political strategy to advance institutional conditions
<b>Role of CSR–HRM</b>	CSR and HRM can reinforce each other to improve firm financial performance.	CSR and HRM can reinforce each other to create benefit for the firm and its stakeholders.	CSR and HRM can reinforce each other to help address institutional deficits
<b>Employees as stakeholders</b>	Employees as strategic human resources are	Employees as human resources	Employees as citizens with rights and obligations

	important stakeholders for firm success.	and valuable stakeholders	towards the firm and society
<b>Issues of employee involvement</b>	CSR–HRM as involvement practices that contribute to firm performance (e.g. through increasing employee commitment)	CSR–HRM as involvement practices that improve at the same time employee well-being, motivation and overall stakeholder value	CSR–HRM as involvement practices that address power imbalances and employee citizenship behaviour
<b>Power and conflict of interests</b>	Multiple actors are considered relevant (strategically).  In the case of conflict, shareholder interests dominate.	Multiple actors are considered relevant (strategically and morally).  Interests are assumed to be unitary. They can be aligned to create shared value.	Multiple institutions and actors are considered relevant.  Plurality of interests that are difficult to reconcile
<b>Key themes in CSR–HRM</b>	CSR–HRM and performance  Micro-foundation of CSR through HRM	The role of CSR–HRM in stakeholder integration.  The role of CSR–HRM in integrating economic, social and environmental activities	CSR–HRM and the responsibility implications of changing employment relationships The role of CSR–HRM in business (self-)regulation  The role of CSR–HRM in business (self-)regulation

Fuente: (Voegtlin & Greenwood, 2016) Adaptado

### 2.2.3. Definición de términos

**La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM).** Es una organización europea sin fines de lucro, promueve, desarrolla y estimula la excelencia de calidad en las empresas. De igual forma, gestiona el Premio Europeo a la Calidad, utilizando el Modelo de Excelencia EFQM que es otorgado a las empresas más destacadas y que cumplen los estándares del modelo de calidad.

**Agentes facilitadores EFQM.** Representan las acciones o fuerzas de la organización para lograr los resultados esperados; en otras palabras, es todo lo que una organización debe hacer para elaborar su estrategia y lograr sus objetivos. El modelo EFQM está compuesto por dos grandes grupos, el primero corresponde a los agentes facilitadores, el cual abarca el 50% del peso total, mientras que el otro grupo, denominado resultados, tiene un 50% del total. Los agentes facilitadores son objeto de nuestro estudio, están distribuidos en 5 fuerzas: el liderazgo, las políticas y estrategias, el rol de las personas, las alianzas y recursos institucionales y los procesos en la universidad; cada uno de ellos tiene un peso específico en porcentaje sobre el 50% de su grupo de acuerdo con su importancia.

**Liderazgo.** Es el nivel de compromiso y visión de los líderes de la organización en consecución de los logros de los objetivos de calidad establecidos por la institución. Esto sirve de inspiración en todos los niveles de la organización, porque con las acciones y su ejemplo motivan a los demás miembros de la entidad, dando reconocimiento a los grupos de interés y realizando conjuntamente obras de beneficio mutuo.

**Políticas y estrategias.** Está referida a la formulación y aplicación de planes y acciones, concretos, que involucren los grupos de interés e incorporen conceptos de calidad, estos planes y acciones deben hacer realidad la estrategia. Se logra maximizar el logro de los objetivos, se toman decisiones asertivas, generando mayor confianza de los grupos de interés.



**Rol de las personas.** Esta dimensión refiere la gestión que se realiza con el capital humano de la empresa, esperando la participación e identificación de las personas en la entidad. Se gestiona a través de la comunicación, participación, capacitación constante, trabajo en equipo, incentivos y dedicación, se espera que con ello se logren mejores resultados: mayor productividad y competitividad, alcanzando su máximo potencial de las personas que laboran en la organización.

**Alianzas y recursos institucionales.** Se refiere a la búsqueda de alianzas con otras organizaciones, para dar mayor valor a los grupos de interés optimizando las competencias claves. Estas se pueden realizar con los clientes, proveedores e incluso con la competencia. Además, cuando se habla de recursos se muestra como la empresa utiliza los mismos para planificar y lograr los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, todos orientados al logro de las metas propuestas.

**Procesos en la universidad.** Esta dimensión refiere la capacidad que tiene la universidad, para identificar, organizar y revisar los procesos que conllevan a la mejora continua, se espera que ello genere mayor valor a la institución y sus grupos de interés.

**Responsabilidad Social Empresarial.** Es la aportación que realiza las organizaciones para beneficio del desarrollo social y el medio ambiente considerando el tema ético.

**Responsabilidad Social Universitaria.** Es el espacio que tiene la universidad para difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: campus responsable, formación profesional y ciudadana, gestión social del conocimiento y participación social.

**Campus responsable.** Es la gestión que realiza la universidad a nivel interno y externo relacionado con los procedimientos de la organización, esto incluye: el clima laboral, manejo de recursos humanos y el cuidado medioambiental. Es una dimensión de la responsabilidad

social, cuyos actores internos están compuestos por estudiantes, docentes, personal no docente y autoridades.

**Formación profesional y ciudadana.** Está referida a la programación curricular de los alumnos y se espera que la misma contenga los valores orientados hacia la colectividad, esta malla curricular debe abarcar los problemas reales de la sociedad: sean económicos, sociales y ecológicos. Se pretende que el alumno esté en contacto con la sociedad a través de proyectos sociales.

**Gestión social del conocimiento.** Es la gestión social del conocimiento que permite la transmisión de conocimientos interdisciplinarios, con la necesidad y desarrollo humanos, generados desde el aula, expuestos al ciudadano, con eso se supera la inaccesibilidad del conocimiento y se atiende una necesidad descuidada durante muchos años.

**Participación social.** Es la gestión que permite la vinculación directa de la universidad con la comunidad. Se trata de generar proyectos, cuyo objetivo sea el beneficio mutuo, se debe lograr la concientización de los actores internos: alumnos, docentes y no docentes, interviniendo en la comunidad con acciones solidarias y de desarrollo sostenible, cuyos participantes se vean beneficiados mutuamente.

## **CAPÍTULO III**

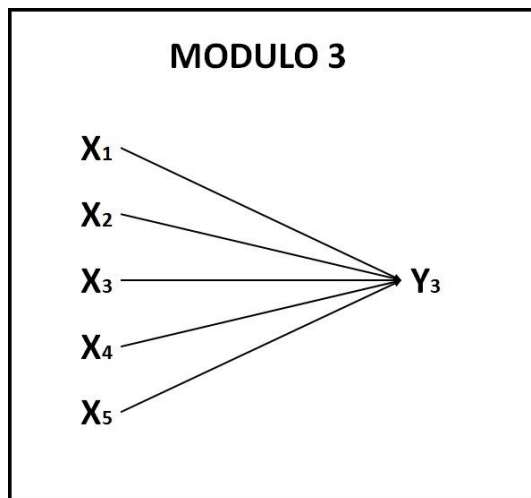
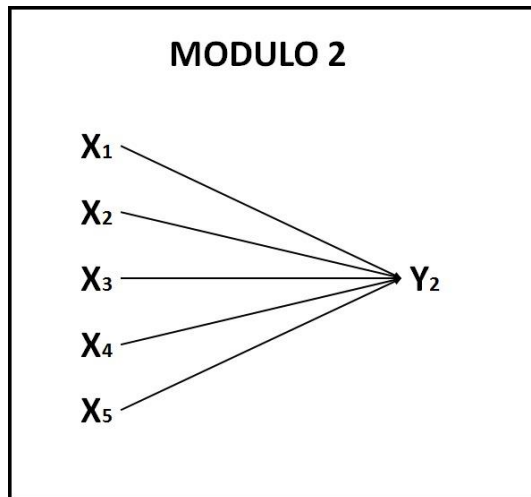
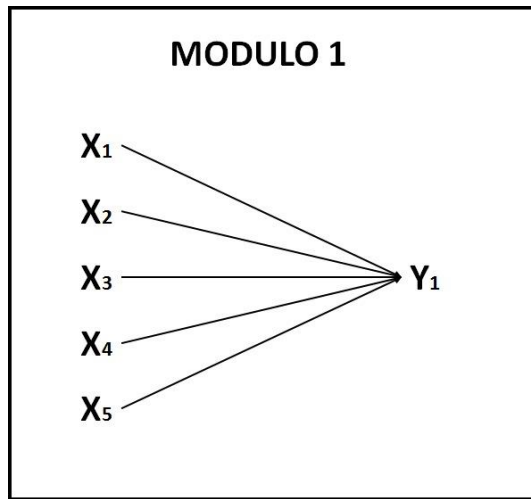
### **DISEÑO METODOLÓGICO**

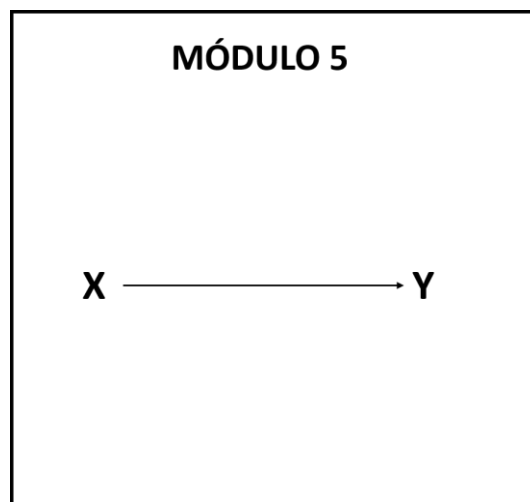
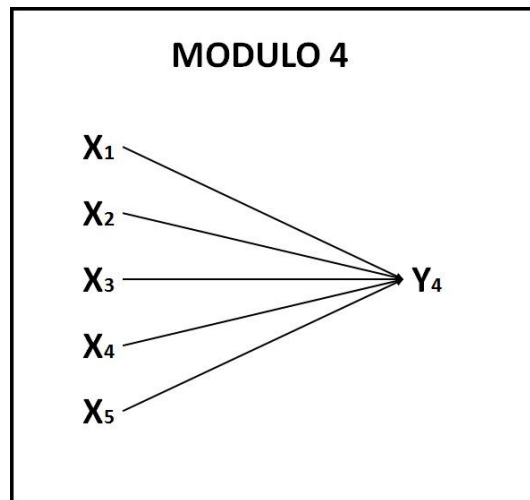
#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo y no experimental, ubicada en los tipos: descriptivo, transversal y correlacional. Es descriptivo, porque se ha realizado una descripción matemática o estadística de los datos sociodemográficos de la muestra respectiva. Es transversal o transeccional, porque se ha realizado un corte en el tiempo, con el propósito de aplicar el instrumento en un momento determinado, por única vez. Además, se considera correlacional, porque ha estudiado la correlación de las variables: predictora y criterio, con sus respectivas dimensiones.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

En la Universidad Peruana Unión, se evaluó la presencia de los cinco (5) facilitadores, según el modelo EFQM, para la gestión de la responsabilidad social universitaria. En esta evaluación participaron los diversos grupos de interés quienes aportaron sus percepciones a través de las entrevistas y encuestas. En concordancia con el tipo de investigación, se ha determinado el siguiente diseño, organizados en cinco modelos EFQM. Para efectos didácticos y procesales de la investigación, los modelos 1, 2, 3 y 4 corresponden, a los problemas, objetivos e hipótesis específicos. En cambio, el modelo 5 corresponde al problema, objetivo e hipótesis generales.





Donde:

X = Agentes facilitadores de modelo EFQM.

X<sub>1</sub> = Liderazgo institucional

X<sub>2</sub> = Políticas y estrategias institucionales

X<sub>3</sub> = Rol de las personas en la universidad.

X<sub>4</sub> = Alianzas y recursos institucionales.

X<sub>5</sub> = Procesos en la universidad.

Y = Responsabilidad Social Universitaria

Y<sub>1</sub> = Campus responsable

Y<sub>2</sub> = Formación profesional y ciudadana

Y<sub>3</sub> = Participación social

Y<sub>4</sub> = Gestión Social del conocimiento

### **3.3. Delimitación espacial, temporal y social**

El estudio se aplicó en el campus de la Universidad Peruana Unión (sede Lima, Filial Tarapoto y Filial Juliaca). Por ello, los resultados que se muestran más adelante son de carácter general. Este estudio fue realizado entre los años 2015 y 2016.

#### **a) Población y muestra**

La población de estudio estuvo constituida por los grupos de interés que participaron y a quienes se les consultó sobre los agentes facilitadores y la gestión de la responsabilidad social universitaria. La muestra obtenida fue no probabilística. La muestra fue determinada por conveniencia para el tipo de estudio. Participaron los siguientes:

- ✓ *Autoridades:* Consejo Universitario de la Sede Lima y Consejo Administrativo de las filiales.
- ✓ *Personal docente:* Docentes a tiempo parcial y tiempo completo y dedicación exclusiva.
- ✓ *Personal no docente:* Jefes y personal de las áreas de apoyo y de servicios.
- ✓ *Estudiantes:* De las facultades de Teología, Ingeniería, Ciencias Humanas y Educación, Salud y Ciencias Empresariales.

#### **b) Instrumentos de recolección de datos: descripción y confiabilidad**

Se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Encuestas

Para la variable Responsabilidad Social Universitaria se utilizó una encuesta con una escala de Likert, propuesta por François Vallaëys. Las dimensiones conto con los siguientes ítems:

*Encuesta de RSU para docentes:*

Dimensión: Campus Responsable

Número de ítems: 20

Alfa de Cronbach: 0.88

Dimensión: Formación Profesional y ciudadana

Número de ítems:10

Alfa de Cronbach: 0.82

*Encuesta de RSU para no docentes:*

Dimensión: Campus Responsable

Número de ítems: 20

Alfa de Cronbach: 0.91

*Encuesta de RSU para personal de Extensión Universitaria:*

Dimensión: Participación Social

Número de ítems: 20

Alfa de Cronbach: 0.99

*Encuesta de RSU para investigadores:*

Dimensión: Gestión Social del conocimiento

Número de ítems: 20

Alfa de Cronbach: 0.90

*Encuesta de RSU para estudiantes:*

Dimensión: Campus Responsable

Número de ítems: 20

Alfa de Cronbach: 0.86

Dimensión: Formación Profesional y ciudadana

Número de ítems: 10

Alfa de Cronbach: 0.90

Dimensión: Participación Social

Número de ítems: 10

Alfa de Cronbach: 0.90

Con el propósito de determinar el nivel de presencia de los agentes facilitadores del EFQM, se aplicó una encuesta a los miembros del Consejo Universitario en sus tres campus. Se utilizó la encuesta validada por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) con un Alfa de Cronbach de 0.99. Se utilizó una escala de Likert con los niveles de 0 al 3. Las dimensiones conto con los siguientes ítems:

Dimensión: Liderazgo institucional

Número de ítems: 4

Dimensión: Políticas y estrategias:

Número de ítems: 4

Dimensión: Personas

Número de ítems: 5

Dimensión: Alianzas y recursos

Número de ítems: 4

Dimensión: Procesos

Número de ítems: 4

### **c) Técnicas de la recolección de datos**

De acuerdo con los protocolos establecidos en la investigación científica, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, cuyos instrumentos seleccionados, validados y



estandarizados permitieron recabar la información requerida, con el propósito de realizar los procedimientos estadísticos mediante software SPSS versión 23.

#### **d) Procesamiento y análisis de datos**

Se utilizó la prueba estadística de correlación de Pearson, para probar el ajuste de los valores observados en las encuestas y así compararlas con los valores teóricos requeridos de los agentes facilitadores, según el modelo EFQM. Se utilizó el modelo de regresión lineal, para determinar qué agentes facilitaron más la responsabilidad social en la Universidad Peruana Unión.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del lugar de estudio**

La Universidad Peruana Unión es una de las instituciones emblemáticas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) en el Perú, fue creada por ley 23758, y promulgada el 31 de diciembre de 1983, por el arquitecto Fernando Belaúnde Terry, entonces presidente constitucional de la República del Perú.

Esta casa superior de estudios se encuentra ubicada en la Avenida Prolongación Bernardo Balaguer, Localidad de Ñaña, Distrito de Lurigancho-Chosica, Provincia de Lima. A la altura del kilómetro 19,5 de la Carretera Central, muy cerca de la localidad de Ñaña, la cual se encuentra dentro del territorio de Lurigancho, Chosica (Jaimes, 2016).

La Universidad Peruana Unión está considerada la primera universidad adventista de Sudamérica, inició sus actividades oficiales el 1 de junio de 1984, inicialmente con el nombre de Universidad Unión Incaica, para esta histórica fecha se hizo presente el Pr. Neal Wilson, presidente de la Asociación General de la IASD (Castillo, 2010).

Las carreras iniciales consignadas en la ley 23758, fueron: Educación, música, contabilidad, enfermería, industrias alimentarias y teología.

Así nació la primera universidad adventista en Sudamérica, inaugurada el 1 de junio de 1984, en medio del júbilo y la gratitud a Dios, y con la presencia del Pr. Neal Wilson, presidente de la Asociación General de la IASD. Luego vino la etapa de cinco años de prueba para obtener la autonomía definitiva. Fueron años de constantes supervisiones y visitas de la

Asamblea Nacional de Rectores (ANR), generó mucho trabajo y manejo responsable de la universidad, los frutos no se hicieron esperar: el 17 de diciembre de 1989, la ANR decretó, mediante resolución N° 334-89-ANR, la plena autonomía de la Universidad Unión Incaica. Con los derechos y privilegios que la nación le otorga mediante la Ley universitaria 23733. Se produjo también la primera graduación de 120 bachilleres egresados de las aulas universitarias unionistas.

El año 1994, la UUI se vio en la necesidad de cambiar de nombre, para lo cual se hicieron gestiones en el Congreso de la República. Así tras un largo trámite, primero en las instancias administrativas de la iglesia, luego en la Asamblea Nacional de Rectores, y, finalmente, en el Congreso de la República, el 19 de octubre de 1995 adoptó, según consta en la Ley N° 26542, promulgada el 3 de noviembre de 1995, el nombre de Universidad Peruana Unión (UPeU).

La Universidad Peruana Unión ya tiene en los registros administrativos seis rectores hasta el momento, cada quien, en su debido periodo, cumplió eficazmente con la misión educativa asignada. Están el Dr. Rubén Castillo Anchapuri (Presidente de Comisión organizadora, 1984-1989); el Dr. Máximo Vicuña Arrieta (1989-1994 agosto); el Dr. Wálter Manrique Pacheco (1994-1999); el Dr. Merling Alomía Bartra (1999-noviembre, 2002); la Dra. Leonor Bustinza Cabala (diciembre, 1999-2009); el Dr. Juan Choque Fernández (2010-2013); la Dra. Maximina Contreras Castro (2013, continúa actualmente). Cada rector, en su correspondiente periodo, ha cumplido la misión encomendada, según las necesidades institucionales del momento. Siempre dejando la impronta de una gestión de calidad ante los ojos de la sociedad y de Dios. Significa que, en cada periodo histórico de la Universidad Peruana Unión, Dios usó a las autoridades para contribuir en la construcción de una institución que hoy en día tiene una imagen positiva en el país. Este último periodo, por ejemplo, se caracteriza por los esfuerzos realizados por darle a la universidad una visión

académica más amplia y profunda. La elaboración y aplicación de un currículo basado sobre competencias es un logro notorio, asimismo el desarrollo se torna del todo destacable por la creación de la Escuela de Medicina Humana, anhelo largamente esperado de la feligresía de la iglesia Adventista del Séptimo Día.

La Universidad Peruana Unión (UPeU) es una institución universitaria promovida por la Unión Peruana del Norte (UPN) y la Unión Peruana del Sur (UPS) de la iglesia adventista del séptimo día en el Perú. Sin embargo, su dependencia directa está ligada a la Unión Peruana del Norte, y como tal depende de las decisiones tomadas y/o refrendadas en la Junta Directiva de la UPN. Asimismo, depende de los organismos de educación superior, normados específicamente por la Ley universitaria y garantizada por la Ley general de educación y por los dictados de la Constitución Política de la República del Perú. Es una institución que se rige por los acuerdos tomados por el Consejo Universitario y por la Asamblea universitaria correspondientes.

En la actualidad, la UPeU tiene dieciséis carreras universitarias adscritas en cinco facultades y posee una escuela de posgrado. Además, esta casa superior de estudios tiene dos filiales ubicadas en Juliaca, Departamento de Puno; la segunda en Tarapoto, Departamento de San Martín.

La historia de la Universidad Peruana Unión tiene una historia noble, digna y heroica. Sus inicios están signados de sangre, dolor y lágrimas, porque se tuvo que afrontar la oposición total de las élites sociales, de las castas militares y del clero de las primeras décadas del siglo XX. También tiene momentos históricos cuando las posibilidades y las perspectivas estaban llenas de fe, amor y esperanza. El nuevo hombre de los andes, el nuevo hombre en la ciudad y el nuevo individuo de la Amazonía, transformados y liberados de la ignorancia, la postración social y los vicios por la abnegada obra de amor de la educación adventista, son las evidencias más palpables de su inmenso valor. El camino está lleno de

vivencias difíciles, posibles y emotivas. Son 98 años de historia educativa y 34 años de vida universitaria, así lo demuestran (Jaimes, 2016).

Como se puede apreciar, el surgimiento de la Universidad Peruana Unión, después de pasar por ser escuela, instituto, colegio, seminario, centro superior, es una demostración clara no solo de su valor en el cumplimiento de la misión, sino del desarrollo y el crecimiento que ha tenido la iglesia adventista en el Perú y Sudamérica.

#### 4.2. Datos sociodemográficos de los estudiantes que participaron en la investigación

*Tabla 6*  
Información sociodemográfica de los estudiantes de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	252	48.9%
	Femenino	263	51.1%
	Total	515	100.0%
Procedencia	Costa	145	28.2%
	Sierra	231	44.9%
	Selva	139	27.0%
	Total	515	100.0%
Carrera Profesional	Administración y Negocios Internacionales	88	17.1%
	Contabilidad	131	25.4%
	Ciencias de la Comunicación	12	2.3%
	Educación	5	1.0%
	Ingeniería Ambiental	51	9.9%
	Ingeniería Civil	29	5.6%
	Ingeniería de Industrias Alimentarias	4	.8%
	Ingeniería de Sistemas	29	5.6%
	Enfermería	28	5.4%
	Nutrición	18	3.5%
	Psicología	31	6.0%
	Teología	63	12.2%
	Enfermería	26	5.0%
	Total	515	100.0%
	Ciclo académico	Séptimo	18
Noveno		494	95.9%
Décimo		3	.6%
Total	515	100.0%	

La población de estudio estuvo constituida, en su gran mayoría, por estudiantes procedentes de la sierra del Perú de la carrera de contabilidad del IX ciclo de estudios. La muestra de estudiantes alcanzó la cantidad de 515 estudiantes.

### 4.3. Datos sociodemográficos de los docentes que participaron en la investigación

*Tabla 7*  
Información sociodemográfica de los docentes de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	53	52.0%
	Femenino	49	48.0%
	Total	102	100.0%
Procedencia	Costa	37	36.3%
	Sierra	52	51.0%
	Selva	13	12.7%
	Total	102	100.0%
Facultad	Ciencias Empresariales	30	29.4%
	Ciencias Humanas y Educación	29	28.4%
	Ingeniería y Arquitectura	29	28.4%
	Ciencias de la Salud	10	9.8%
	Facultad de Teología	4	3.9%
	Total	102	100.0%
Años de experiencia	0-5	57	55.9%
	6-10	29	28.4%
	11-15	11	10.8%
	16-20	2	2.0%
	21-25	3	2.9%
	Total	102	100.0%
Categoría docente	Auxiliar	59	57.8%
	Asociado	22	21.6%
	Principal	5	4.9%
	Sin categoría	16	15.7%
	Total	102	100.0%

En cuanto a la población-muestra de docentes, la mayor parte estuvo constituida por varones procedentes de la sierra del Perú, docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la categoría docente auxiliar y con una experiencia laboral de hasta cinco años, siendo un total de 102 personas.

#### 4.4. Datos sociodemográficos del personal docente que participó en la investigación

Tabla 8

*Información sociodemográfica del personal no docentes*

		Frecuencia	Porcentaje	
Género	Masculino	74	51.7%	
	Femenino	69	48.3%	
	Total	143	100.0%	
Procedencia	Costa	36	26.1%	
	Sierra	71	51.4%	
	Selva	31	22.5%	
		138	100.0%	
Área	DTI	10	7.0%	
	CRAI	4	2.8%	
	Servicios	3	2.1%	
	Financiera	33	23.1%	
	Bienestar universitario	3	2.1%	
	Ornato	3	2.1%	
	Otros	87	60.8%	
	Total	143	100.0%	
	Años de experiencia	0-5	110	76.4%
		6-10	23	16.0%
11-15		6	4.2%	
16-20		3	2.1%	
21-25		0	0.0%	
26-30		2	1.4%	
Total		144	100.0%	

Sobre la base de la información sociodemográfica del personal no docente de la Universidad Peruana Unión, las características del grupo de estudio fueron: la mayoría del sexo masculino, procedentes de la sierra del Perú de áreas no administrativas y con no más de cinco años de experiencia. El total de esta muestra fue de 143 personas.

## 4.5. Contrastación de Hipótesis

### 4.5.1. Hipótesis general.

Es significativa la correlación entre los agentes facilitadores y la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Peruana Unión.

Tabla 9

*Relación significativa (+) entre los agentes facilitadores y la responsabilidad social universitaria. UPeU.*

Agentes facilitadores	RSU				
	Campus responsable	Formación	Participación	Gestión social	Conteo
Liderazgo institucional			+		1
Políticas y estrategias	+	+		+	3
Personas en la universidad	+	+		+	3
Alianza y recursos institucionales		+	+		2
Procesos en la universidad	+				1

\* Relación significativa

El liderazgo institucional solo tiene relación significativa con la participación social de la Universidad Peruana Unión.

El siguiente facilitador denominado “Procesos en la universidad” sólo tiene relación con el “Campus responsable”.

El agente facilitador “Alianzas y recursos institucionales” se relaciona con la “Formación profesional” y la “Participación social de la universidad”

Los agentes facilitadores “Políticas y estrategias” y “Personas en la universidad” están facilitando la labor de responsabilidad social en la UPeU a nivel de “Campus responsable”, “Formación profesional” y “Gestión social”.



Se observa que el agente facilitador denominado “Liderazgo”, referido a los equipos responsables de conducir la organización hacia la excelencia, debe fortalecerse significativamente con el propósito de incrementar la responsabilidad del campus, mejorar la formación profesional e incrementar la gestión social. En ese sentido se debe mejorar las expectativas en temas sobre la calidad, seguridad y medio ambiente. Asimismo, se debe incrementar las estrategias para que los trabajadores perciban que su trabajo es reconocido y que existe una gran preocupación por la capacitación y desarrollo del personal (EFQM, 2007).

#### 4.5.2. *Hipótesis específica No. 1.*

Ho: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) no se relacionan significativamente con el nivel de campus responsable de la RSU, en la UPeU.

Ha: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) se relacionan significativamente con el nivel de campus responsable de la RSU, en la UPeU.

#### **Regla de decisión**

Si  $p$  valor  $> 0.05$  Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alterna.

Si  $p$  valor  $< 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 10

*Coficiente de correlación y determinación del modelo de campus responsable*

<b>Modelo Campus responsable</b>	<b>Resumen del modelo</b>	
	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>
Coeficientes	,718 <sup>a</sup>	.516

a. Predictores: (Constante), Procesos, Alianza y recursos, Liderazgo, Personas, Política y Estrategias

En la Tabla 10 se observa que el nivel de correlación es alto, con un R de .718, y un coeficiente de determinación de .516, el cual indica que el 51.6% de la variabilidad del campus responsable está explicado por las cinco variables independientes que son liderazgo, políticas y estrategias, personas, alianzas y recursos y procesos. Por lo tanto, se estima una correcta explicación del modelo, por la alta correlación y determinación.

El incremento de la responsabilidad social del campus responsable dependerá de la práctica de procesos claves, ausencia de actividad que no se relacionaron con la RSU y presencia de monitoreo administrativo. Asimismo, la RSU se incrementa por la eficacia de los sistemas de información, presencia de un plan estratégico y normas claras.

Tabla 11

*Coefficiente de correlación y determinación del modelo de campus responsable*

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	3.617	1.603		2.256	.065
Liderazgo	.016	.152	.454	1.058	.331
Política y Estrategias	.165	.181	.416	.291	.040
Personas	.141	.129	.354	2.094	.032
Alianza y recursos	.098	.141	.248	.699	.510
Procesos	.107	.060	.377	1.146	.030

En la Tabla 11 se observa la relevancia o impacto de cada indicador independiente con respecto al campus responsable. Los indicadores que mayor efecto tienen son las políticas y estrategias ( $p < 0.05$ ), las personas ( $p < 0.05$ ) y procesos ( $p < 0.05$ ). Se entiende que estos indicadores son los que tienen mayor incidencia sobre el campus responsable, y que si se desea cambiar de manera positiva se deberían de realizar mejoras en los procesos de gestión.

Como conclusión el modelo resultante es:  $Campus\ responsable = 3.617 + 0.016 * Liderazgo + 0.165 * políticas\ y\ estrategias + 0.141 * personas + 0.098 * alianzas\ y\ recursos + 0.107 * procesos$ .

### 4.5.3. Hipótesis específica No. 2.

Ho: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) no se relacionan significativamente con el nivel de formación profesional y ciudadanía de la RSU, en la UPeU

Ha: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) se relacionan significativamente con el nivel de formación profesional y ciudadanía de la RSU, en la UPeU.

#### Regla de decisión

Si  $p$  valor  $> 0.05$  Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alterna.

Si  $p$  valor  $< 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 12  
Coeficiente de correlación y determinación del modelo de formación profesional y ciudadanía

Modelo de formación profesional y ciudadanía	Resumen del modelo	
	R	R cuadrado
Coeficientes	,532 <sup>a</sup>	.283

a. Predictores: (Constante), Procesos, Alianza y recursos, Liderazgo, Personas, Política y Estrategias

En la Tabla 12, se observa que el nivel de correlación es alto, con un R de ,532, y un coeficiente de determinación de .283, el cual indica que el 28.3% de la variabilidad de la formación esta explicado por las cinco variables independientes que son liderazgo, políticas y estrategias, personas, alianzas y recursos y procesos. Por lo tanto, se estima una correcta explicación del modelo, por la alta correlación y moderada determinación.

Tabla 13  
*Coefficientes del modelo de formación profesional y ciudadanía*

	<b>B</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Coefficientes estandarizados</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	5.001	.946		5.285	.000
Liderazgo	.012	.059	.050	.209	.837
Política y Estrategias	.064	.072	.198	2.189	.039
Personas	.122	.081	.356	2.150	.041
Alianza y recursos	.084	.066	.292	2.928	.022
Procesos	.016	.033	.107	-.477	.640

Como conclusión el modelo resultante es: formación profesional y ciudadanía=  
 $5.001 + 0.012 * \text{Liderazgo} + 0.064 * \text{políticas y estrategias} + 0.122 * \text{personas} +$   
 $0.084 * \text{alianzas y recursos} + 0.016 * \text{procesos}.$

Actualmente, los sistemas de acreditación universitaria hacen énfasis precisamente en estos tres agentes muy importantes: las políticas innovadoras, estrategias inteligentemente diseñadas, la preparación y capacitación permanente del cuerpo docente. A esto se añaden los convenios y alianzas estratégicas que la UPeU ha establecido con otras instituciones.

#### **4.5.4. Hipótesis específica No. 3.**

Ho: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) no se relacionan significativamente con el nivel de participación social de la RSU, en la UPeU.

Ha: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) se relacionan significativamente con el nivel de participación social de la RSU, en la UPeU.

#### **Regla de decisión**

Si p valor > 0.05 Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alterna.

Si p valor < 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 14

*Coefficiente de correlación y determinación del modelo de participación social y ciudadanía*

<b>Resumen del modelo</b>		
<b>Modelo participación social y ciudadanía</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>
Coefficientes	,647 <sup>a</sup>	.419

a. Predictores: (Constante), Procesos, Alianza y recursos, Liderazgo, Personas, Política y Estrategias

En la Tabla 14, se observa que el nivel de correlación es alto, con un R de ,647, y un coeficiente de determinación de .419, el cual indica que el 41.9% de la variabilidad de la participación social y ciudadanía esta explicado por las cinco variables independientes que son liderazgo, políticas y estrategias, personas, alianzas y recursos y procesos. Por lo tanto, se estima una correcta explicación del modelo, por la alta correlación y regular determinación.

Tabla 15

*Coefficientes del modelo de participación social y ciudadanía*

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	p
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	5.992	1.110		5.398	.000
Liderazgo	.086	.068	.307	1.927	.042
Política y Estrategias	.125	.088	.325	1.241	.492
Personas	.019	.079	.054	.234	.819
Alianza y recursos	.193	.092	.458	2.094	.046
Procesos	.022	.050	.110	.446	.663

Como conclusión, el modelo resultante es: participación social y ciudadanía = 5.992 + 0.086 \* Liderazgo + 0.125 \* políticas y estrategias + 0.019 \* personas + 0.193 \* alianzas y recursos + 0.022 \* procesos.

En la Tabla 15, se observa la relevancia o impacto de cada indicador independiente con respecto a participación social y ciudadanía, los indicadores que mayor efecto tienen son el liderazgo ( $p < 0.05$ ), y las alianzas y recursos ( $p < 0.05$ ), se entiende que estos indicadores son los que tiene mayor inferencia sobre la participación, y que si se desea cambiar de manera positiva se debería de realizar procesos de gestión de mejora continua.

En cuanto a las Alianzas estratégicas Del Prado (1995) sostiene que las alianzas constituyen una gran parte del juego de la globalización, pues potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de conocimientos. Además, las universidades pueden volverse flexibles con una capacidad de respuesta rápida y las alianzas estratégicas favorecen esas capacidades.

#### 4.5.5. *Hipótesis específica No. 4.*

Ho: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) no se relacionan significativamente con el nivel de gestión social del conocimiento de la RSU, en la UPeU.

Ha: Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) se relacionan significativamente con el nivel de gestión social del conocimiento de la RSU, en la UPeU.

#### **Regla de decisión**

Si  $p$  valor  $> 0.05$  Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alterna.

Si  $p$  valor  $< 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 16

*Coefficiente de correlación y determinación del modelo de la gestión social del conocimiento*

Modelo de la gestión social del conocimiento	Resumen del modelo	
	R	R cuadrado
Coefficientes	,593 <sup>a</sup>	.352

a. Predictores: (Constante), Procesos, Alianza y recursos, Liderazgo, Personas, Política y Estrategias

En la Tabla 16, se observa que el nivel de correlación es alto, con un R de .593, y un coeficiente de determinación de .352, el cual indica que el 35.2% de la variabilidad de la gestión social del conocimiento esta explicado por las cinco variables independientes que son liderazgo, políticas y estrategias, personas, alianzas y recursos, y procesos. Por lo tanto, se estima una correcta explicación del modelo, por la alta correlación y moderada determinación.

En la Tabla 17 se observa la relevancia o impacto de cada indicador independiente con respecto la gestión social del conocimiento, los indicadores que mayor efecto tienen son las políticas y estrategias ( $p < 0.05$ ) y las personas ( $p < 0.05$ ), se entiende que estos indicadores son los que tiene mayor inferencia sobre la gestión social, y que si se desea cambiar de manera positiva se debería de realizar procesos de gestión de mejora continua.

Tabla 17  
*Coefficientes del modelo de gestión social del conocimiento*

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	p
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	5.884	.823		7.153	.000
Liderazgo	.002	.043	.010	.053	.958
Política y Estrategias	.161	.063	.497	2.536	.018
Personas	.047	.068	.146	1.702	.049
Alianza y recursos	.033	.073	.095	.449	.658
Procesos	.018	.029	.119	.615	.545

Como conclusión, el modelo resultante es: gestión social del conocimiento =  $5.884 + 0.002 * Liderazgo + 0.161 * políticas y estrategias + 0.047 * personas + 0.033 * alianzas y recursos + 0.018 * procesos$ .

En cuanto al agente facilitador denominado Personas, se ha observado que en la Universidad se está promoviendo acertadamente la formación y el desarrollo en el campo de la investigación a nivel del personal docente y los estudiantes. Los docentes son

continuamente capacitados a través de seminarios, foros, coloquios, jornadas científicas, congresos de investigación, etc. generando una gestión social responsable del conocimiento. Asimismo, se han incorporado en forma progresiva y ascendente (investigación formativa) en los currículos universitarios diversas exigencias de desempeño en el área de investigación (Informe Memoria, 2015).

### Resumen de la presencia de los agentes facilitadores de la RSU

Tabla 18

*Puntaje de las dimensiones de los agentes facilitadores en el campus Lima*

<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje real</b>	<b>Puntaje ideal</b>	<b>Coordenadas</b>
Liderazgo	9	10	
Política y Estrategias	8	9	
Personas	7	8	(45,45)
Alianza y recursos	8	9	
Procesos	13	14	
<b>Puntaje Total</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	

Se observa que la diferencia entre el puntaje real y el puntaje ideal asignado para cada uno de los agentes facilitadores es de 5 puntos. Debido a esto los agentes facilitadores se encuentran en un nivel de excelencia (ver gráfico 9).

En la sede Lima se observan los siguientes puntajes obtenidos, en Liderazgo se obtuvo 9 puntos de 10, en Políticas y estrategias 8 puntos de 9, en Personas 7 puntos de 8, en Alianzas y recursos 8 puntos de 9 y finalmente en Procesos 13 puntos de 14. Por lo tanto, se concluye que todos los resultados obtenidos están muy cerca del puntaje ideal, con una sumatoria de 45 puntos de 50 en el puntaje total.



Tabla 19

*Puntaje de las dimensiones de los agentes facilitadores en el campus Juliaca*

<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje real</b>	<b>Puntaje ideal</b>	<b>Coordenada</b>
Liderazgo	7	10	(31,31)
Política y Estrategias	6	9	
Personas	5	8	
Alianza y recursos	6	9	
Procesos	8	14	
<b>Puntaje Total</b>	<b>31</b>	<b>50</b>	

Se observa que la diferencia entre el puntaje real y el puntaje ideal asignado para cada uno de los agentes facilitadores es de 19 puntos. Debido a esto los agentes facilitadores se encuentran en un nivel de mejorable (ver Graf. 9). El agente facilitador altamente mejorable es el de Procesos.

En la sede Juliaca se observan los siguientes puntajes obtenidos, en Liderazgo se obtuvo 7 puntos de 10, en Políticas y estrategias 6 puntos de 9, en Personas 5 puntos de 8, en Alianzas y recursos 6 puntos de 9 y finalmente en Procesos 8 puntos de 14. Por lo tanto, se concluye que todos los resultados obtenidos están medianamente distantes del puntaje ideal, con una sumatoria de 31 puntos de 50 en el puntaje total.

Tabla 20

*Puntaje de las dimensiones de los agentes facilitadores en el campus Tarapoto*

<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje real</b>	<b>Puntaje ideal</b>	<b>Coordenada</b>
Liderazgo	6	10	(32,32)
Política y Estrategias	6	9	
Personas	5	8	
Alianza y recursos	6	9	
Procesos	9	14	
<b>Puntaje Total</b>	<b>32</b>	<b>50</b>	

Se observa que la diferencia entre el puntaje real y el puntaje ideal asignado para cada uno de los agentes facilitadores es de 18 puntos. Debido a esto los agentes facilitadores se

encuentran en un nivel de mejorable (ver gráfico 9). El agente facilitador altamente mejorable es el de Procesos.

En la sede Tarapoto se observan los siguientes puntajes obtenidos, en Liderazgo se obtuvo 6 puntos de 10, en Políticas y estrategias 6 puntos de 9, en Personas 5 puntos de 8, en Alianzas y recursos 6 puntos de 9 y finalmente en Procesos 9 puntos de 14. Por lo tanto, se concluye que todos los resultados obtenidos están medianamente distantes del puntaje ideal, con una sumatoria de 32 puntos de 50 en el puntaje total.

Con estos resultados se ha elaborado el siguiente gráfico:

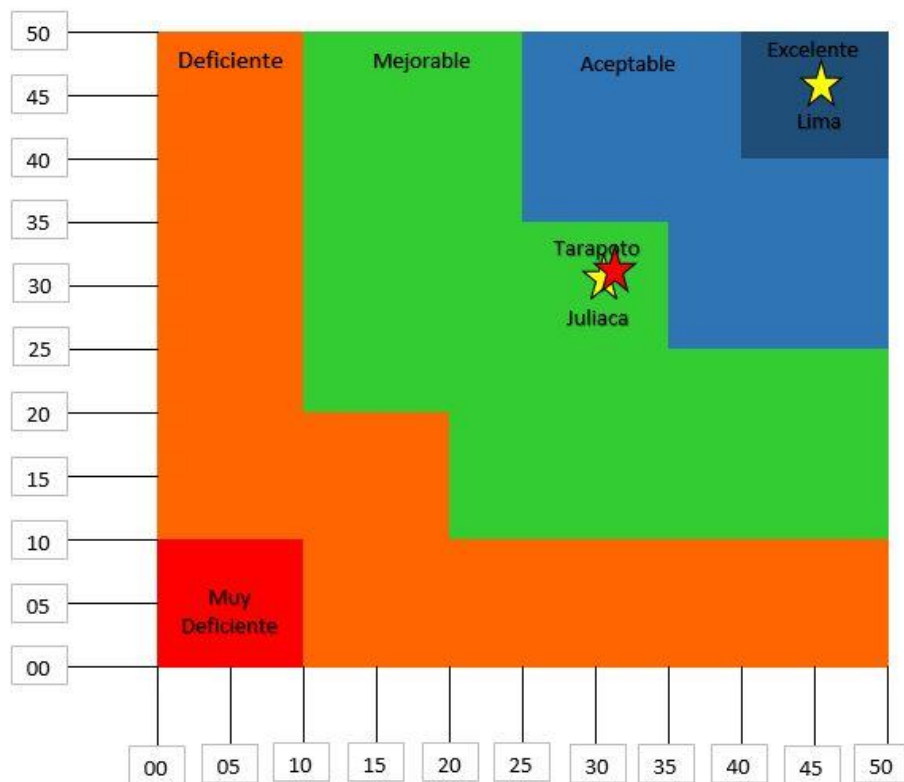


Gráfico 7 Puntuación expresada en el gráfico de coordenadas para los puntajes obtenidos en los agentes facilitadores.

Según el gráfico anterior en la sede Lima, los agentes facilitadores del EFQM se encuentran en una situación de excelencia, mientras que en Juliaca y Tarapoto los agentes facilitadores se encuentran en una situación mejorable. Tanto en Juliaca y Tarapoto, el agente facilitador Procesos es el que debe ser reforzado y se deben tomar acciones de mejoras al respecto.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

De acuerdo con los objetivos de la presente investigación, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. Los agentes facilitadores del modelo EFQM que se relacionaron significativamente con el campus responsable fueron: (a) Políticas y estrategias ( $p=0.04$ ;  $p<0.05$ ); (b) Personas ( $p=0.032$ ;  $p<0.05$ ); y (c) Procesos ( $p=0.03$ ;  $p<0.05$ )
2. Los agentes facilitadores (a) Políticas y estrategias ( $p=0.039$ ;  $p<0.05$ ); (b) Personas en la universidad ( $p=0.041$ ;  $p<0.05$ ); y (c) Alianza y recursos institucionales ( $p=0.022$ ;  $p<0.05$ ) tuvieron una relación significativa con la *formación profesional y ciudadana*.
3. Los agentes facilitadores (a) Liderazgo institucional ( $p=0.042$ ;  $p<0.05$ ) y (b) Alianza y recursos institucionales ( $p=0.046$ ;  $p<0.05$ ) se relacionaron significativamente con la Participación social de la Universidad Peruana Unión.
4. Los agentes facilitadores que se relacionaron significativamente con la *gestión social del conocimiento* en la Universidad Peruana Unión fueron: (a) Políticas y estrategias ( $p=0.018$ ;  $p<0.05$ ) y (b) Personas ( $p=0.049$ ;  $p<0.05$ ).

#### 5.2. Recomendaciones

1. Se hace necesario incrementar la responsabilidad del campus a través de
  - a) La introducción paulatina de mejoras tecnológicas, evaluando y controlando su impacto para que éstas sean más idóneas.

- b) Gestionar los recursos financieros de manera eficiente, controlando que los costes por desajuste se reduzcan cada año.
2. Se hace necesario presentar con mayor claridad las expectativas de la universidad en materia de calidad, seguridad y medio ambiente. Asimismo, se debe mejorar el entendimiento de los diferentes puntos de vista de los empleados, reconociendo sus logros y compromiso con el trabajo.
  3. Se deben fortalecer los planes y objetivos en cuanto a la mejora de la calidad, la seguridad y el medio ambiente.
  4. Se hace necesario que se revise de forma sistemática los planes comparando los resultados con los objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios.
  5. Se debe enriquecer y fortalecer los planes de formación para asegurar que todo el personal está capacitado para realizar su tarea.
  6. Esbozar propuestas de solución a los problemas de nuestro entorno desde las aulas universitarias junto con los actores sociales.
  7. Incorporar la responsabilidad social como parte de la filosofía de nuestra universidad.
  8. Formar estudiantes excelentes académicamente y con madurez en el servicio a los demás para lograr la gran misión que Dios nos ha encomendado.
  9. Integrar activamente a los grupos de interés internos y externos en la elaboración de planes sociales.
  10. Ensamblar los planes de estudios de las diversas carreras universitarias, la investigación, la extensión, las sesiones de clase y los métodos de enseñanza con el abordaje de los problemas del entorno para solucionarlos.
  11. Realizar autoevaluaciones regulares con instrumentos pertinentes y adecuados para compartir y evaluar conjuntamente con los grupos de interés internos y externos.

12. Se recomienda realizar nuevos estudios ampliando a otros grupos de interés: padres de familia, proveedores, líderes de la promotora y autoridades civiles.
13. Implementar programas que ayuden a conservar el medio ambiente reduciendo el consumo de materiales orgánicos; por ejemplo, el programa “Cero papel”, garantizando el medio ambiente sostenible.

## REFERENCIAS

- Abarca, R. (2004). Guía para Autoevaluar los Servicios de la Universidad. Universidad Católica Santa María de Arequipa.
- Agüero, F. (2002). La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. *Escuela de Estudios Internacionales. Universidad de Miami.*
- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte*, 32, 1-26.
- Aldeanueva, I. (2011). *Responsabilidad Social en la universidad: Estudio de casos y propuesta de despliegue.* (Docotorado), Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Aldeanueva, I., & Benavides, C. (2012). La dimensión social de la educación superior: Universidades socialmente responsables. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 3024, 51-58.
- Aldeanueva, I., & Jiménez, J. (2013). Responsabilidad social universitaria en España: un estudio de casos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 18(64), 649-662.
- Alesandria, H., Martin, M., & Chiovetta, C. (2010). *Una reflexión sobre la Responsabilidad Social Universitaria: Aproximación a su práctica en la UNL.* Paper presented at the XXIV EDUCA-AL.
- Alfárez, A. (2014). *Responsabilidad Social Universitaria en la formación curricular y la participación social: El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya.* (Doctorado), Universidad Internacional de Catalunya, Barcelona, España.
- Álvarez, A. (2004). El modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 37, 581-605.
- American Society for Quality. (2014). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Retrieved from <http://www.asq.org>
- Arana, M., Duque, P., & Vargas, F. (2008). Una aproximación a la responsabilidad social en la formación del trabajador social desde los Estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad. *Revista Tabula Rasa*, 8, 211-234.

- Baca, H. (2015). *La Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima - Perú*. (Doctorado), Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Bacigalupo, L. (2008). La Responsabilidad Social Universitaria: impactos institucionales e impactos sociales. *Educación superior y sociedad*, 13(2), 53-62.
- Barrera Duque, E. (2007). The social company and its social responsibility. *Innovar*, 17(30), 59-76. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512007000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Bruno, A. (2014). *Institucionalización de la sostenibilidad ambiental del campus universitario desde el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria en la Pontificia Universidad Católica del Perú entre los años 2007 y 2013*. (Maestría en Desarrollo Ambiental), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Burga, M. (2005a). *La historia y los historiadores en el Perú* (Vol. Primera edición). Lima, Perú.
- Burga, M. (2005b). *¿Nueva reforma universitaria o nuevo modelo de universidad?* Paper presented at the Por una nueva Reforma Universitaria, Lima.
- Cahui, Y., & Gonzáles, R. (2015). *Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria*. (Maestría), Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Calle, D., & Santacruz, T. (2011). *Modelo de responsabilidad social universitaria aplicado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca- Ecuador.
- Caravedo, B. (2003). ¿Cómo promover la responsabilidad social empresarial? La experiencia peruana. *Papeles de ética. Economía y Dirección*, 8, 1-16.
- Cardozo, M. (2003). Las empresas y su responsabilidad en el campo social. *Economía, Sociedad y Territorio*, IV(13), 163-187.
- Carrión, A. (2013). El Modelo EFQM. Más allá de ISO 9000. Retrieved [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60491/Carri%C3%B3n - El Modelo EFQM%2c\\_mas\\_all%C3%A1\\_del\\_ISO\\_9.000.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60491/Carri%C3%B3n_-_El_Modelo_EFQM%2c_mas_all%C3%A1_del_ISO_9.000.pdf?sequence=1&isAllowed=y), from Revista de la información básica
- Casilla, D., & Camacho, H. (2012). Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Opción: Revista de Ciencias y Humanas y Sociales*, 28(69), 452-465.

- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., & Quevedo, Y. (2007). El rol de las universidades en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Negotium*, 8(3), 100-132.
- Castillo, R. (2010). *La mano de Dios en el timón de la educación adventista*. Lima, Ñaña: Universidad Peruana Unión.
- Cavazos, L., & Carrillo, J. (2015). *Historia y evolución de la medicina*.
- CDI, C. d. D. I. (2015). Premio Nacional a la Calidad del Perú
- CEE, C. d. I. C. E. (2001). *Libro Verde : Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Bruselas, Bélgica.
- CONEAU, D.-. (2009). Compendio Técnico Normativo - Tomo I - Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias *Dirección de Evaluación y Acreditación del CONEAU, I*.
- Ley Universitaria, 30220 C.F.R. (2014).
- Ley General de Educación 28044, (2003).
- Corrales, A. (2011). *Propuesta de modelo de Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad para la Cooperación Internacional UCI*. (Maestría), Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile.
- Corrie, C. (2004). *ISO y la Normalización de los Sistema Gerenciales*. En *II Congreso Internacional*. Lima - Perú: II Congreso Internacional.
- Cortés, H. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C, Colombia.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*, 1(<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001>).
- Cullen, P. (2012). La responsabilidad social en la gestión del conocimiento innovador. *XII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria. Gestión de la internacionalización, la vinculación y la cultura*. Retrieved from [https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97852/La responsabilidad social en la gesti%C3%B3n del conocimiento.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97852/La_responsabilidad_social_en_la_gesti%C3%B3n_del_conocimiento.pdf?sequence=3&isAllowed=y) website:



- De la Cuesta, M. (2010). “*Experiencia de reporting sobre responsabilidad social en la UNED*”. Paper presented at the II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana, Castellón de la Plana, España.
- De Pelekais, C., & Aguirre, R. (2010). Gestión universitaria socialmente responsable: Un camino efectivo hacia el servicio comunitario. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social (REDHECS), Universidad Rafael Belloso Chacín, 8(5)*.
- Del Basto, L., Ovalle, A. C., & Moreno, C. (2013). *Abordaje crítico a la Responsabilidad Social Universitaria*. Paper presented at the X Jornadas de Sociología, Buenos Aires.
- Delgado, A. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria: Enfoque de proyección social en: Universidad San Francisco de Quito y en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. (Licenciatura), Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad La Salida de la Crisis*. España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Domínguez, M. a. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social, 8, 37-67*.
- EFQM. (2007). Modelo EFQM de Excelencia. Club Gestión de Calidad. Madrid.
- EFQM. (2010). Modelo EFQM de Excelencia. Club Excelencia en Gestión. Madrid.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review, 14(1), 57-74*.
- Elías, T., & Vila, S. (2014). *Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el proyecto Construcción de viviendas seguras y saludables, para las familias afectadas por el sismo en el Centro Poblado La Garita - Chincha*. (Maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Fernández, G. (2013). *Responsabilidad Social Universitaria*. (Maestría), Universidad de Oviedo.
- Fernandez, L. (2014). *Evaluación de los agentes facilitadores para la mejora de la calidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria La Molina*. (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Flores, A., & Hidalgo, M. (2014). La norma ISO 9000 y el Sistema de Gestión de la Calidad. *Quipukamayoc. Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, 22(41), 31-39*.

- Fosca, C., Wanuz, K., & Cueva, R. (2003). *Gestión de la Calidad Universitaria: El Caso de La Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima, Perú: Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 173–178. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- FUNDIBEQ, F. I. p. I. G. d. I. C. (2010). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*.
- FUNDIBEQ, F. I. p. I. G. d. I. C. (2016). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* Retrieved from [http://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo\\_Iberoamericano\\_v2015\\_FUNDIBEQ-ES.pdf](http://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_v2015_FUNDIBEQ-ES.pdf)
- Gaete, R. (2011). La Responsabilidad Social Universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. *Revista Industrial Data*, 6(1), 89-94.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71. doi:10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Gil, F. (2013). *La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva ambiental: universidad y desarrollo sustentable*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F.
- Gómez, C. (2008). El papel de la RS y el voluntariado universitario en la construcción del capital social: el caso de la Universidad Autónoma de Nuevo León. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(2), 346-368.
- González, J. (2010). “*Responsabilidad Social Universitaria. Distintas perspectivas desde diferentes instituciones universitarias: la Universidad de Alcalá*”. Paper presented at the II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana, Castellón de la Plana, España.
- González, I. (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. *Revista de Educación*, 6, 155-169.

- Goñi, N., Marquina, P., Rizo-Patrón, C., & Castelo, L. (2011). *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Organizaciones Peruanas*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- Guachamín, M. (2014). *Análisis de la Responsabilidad Social practicada por las universidades cuya sede está en el Distrito Metropolitano de Quito*. (Maestría), Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Hernández, R., & Saldarriaga, A. (2016). Gestión de la responsabilidad social universitaria. 1-295. Retrieved from [https://scholar.google.es/scholar?start=100&q=%22responsabilidad+social+universitaria%22&hl=es&as\\_sdt=0,5-3](https://scholar.google.es/scholar?start=100&q=%22responsabilidad+social+universitaria%22&hl=es&as_sdt=0,5-3) website:
- ISSE. (1997). *Gestión de la Pequeña y mediana empresa*. Madrid - España: ISSE.
- Jaimes, D. (2016). *Alcances para la historia de la estructura organizacional de la Universidad Peruana Unión*. Paper presented at the Simposio “110 años de adventismo en el Perú” el 22 de octubre de 2016, Universidad Peruana Unión.
- Jiménez de la Jara, M. (2008). ¿Cómo medir la percepción de la responsabilidad social en los diversos estamentos de la universidad?: una experiencia concreta. *Educación superior y sociedad*, 2, 139-162.
- Kliksberg, B. (2011). El voluntariado universitario puede hacer la diferencia. *Boletín de educación superior Iesalc informa*, 214.
- Knight, G. R. (2012). Los fundamentos filosóficos. *Revista Educación Adventista*, 33, 5-23. Retrieved from <http://education.gc.adventist.org/documents/JAE> Philosophy of Adventist Education JAE 33 Spanish.pdf
- Lavado, P., Martínez, J., & Yamada, G. (2016). Calidad de la educación superior y desigualdad en los retornos en el Perú, 2012. *Productividad en el Perú : Medición, determinantes e implicancias. Universidad del Pacífico, 1a Edición*, 221-249.
- Ley Universitaria 30220, (2014).
- Llarena, M., Villodre, S., Pontoriero, F., & Cattapan, A. (2014). Quality management system model for the implementation of distance courses: Monitoring tools and evaluation. *Formación universitaria*, 7(6), 3-16.
- López, S., & Gil, A. (2011). Responsabilidad Social Universitaria. *Líneas para el Debate*, 44.
- Maderuelo, J. A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. Retrieved from [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso)

- Maldonado, C. (2010). *La formación de la responsabilidad social del universitario: Un estudio empírico*. (Doctorado), Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Maldonado, C., & Giménez, P. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social del Universitario. *Revista Comunicación y hombre*, 7, 236-247.
- Martí, J., & Martí-Vilar, M. (2013). Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica. *Revista Española del Tercer Sector - Fundación Acción contra el Hambre*, 25, 145-162.
- Martínez, & Riopérez, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación - Facultad de Educación UNED*, 21(8), 35-65.
- Martínez, C. (2011). Responsabilidad Social Universitaria y su Articulación con las Funciones Docencia-Investigación-Extensión para su Vinculación con el Entorno Social. *Boletín de educación superior Iesalc informa*, 214.
- Martínez, C., Balbastre, F., Angeles, M., Gonzáles, T., & Pardo del Val, M. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work study*, 49(6), 229-241.
- Martínez, C., Mavárez, R., Rojas, L., & Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política - FRONESIS*, 15(3), 81-103.
- Masías, L. (2016). Cambia el mundo, cambiemos la universidad peruana Encuentro Nacional de rectores y vicerrectores de universidades públicas y privadas. Lima, Perú: SUNEDU. Retrieved from <http://www.sunedu.gob.pe/encuentro-nacional-de-rectores-y-vice-rectores-de-universidades-publicas-y-privadas/>. Retrieved from <http://www.sunedu.gob.pe/encuentro-nacional-de-rectores-y-vice-rectores-de-universidades-publicas-y-privadas/>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of management review*, 30(1), 166-179.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia* (Vol. 2da. Edición). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Muñoz, S. (2013). La Responsabilidad Social Universitaria. *Synergies Chili, Universidad de Valparaíso, Chili*, 9, 35-49.
- Navarro, I. (2011). La planeación y gestión estratégica de la responsabilidad y el compromiso social: un reto para las universidades latinoamericanas. *Boletín de educación superior Iesalc informa*, 214.

- Nicolau, J. (2000). *ISO9000 y Modelo Europeo (EFQM): Dos Modelos de Gestión de la calidad y una herramienta común de mejora*. España: Instituto Valenciano de Certificación.
- NIST, I. o. S. a. T. (2010). Baldrige Performance Excellence Program.
- Novillo, J. (2004, 16 y 17 de junio). *Mejorando la Competitividad en todos los sectores*. Paper presented at the II Congreso Internacional Optimo 2004, Lima –Perú.
- Núñez, M., & Alonso, I. (2009). La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Revista Pecunia*, 9, 157-180.
- Obermüller, R. (1964). *Bases bíblicas de la preocupación social del cristiano. Responsabilidad social del cristiano. Guía de estudios*. Montevideo, Uruguay: Iglesia y Sociedad en América Latina. Junta Latinoamericana.
- Pazos, A. (2013). Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. 27, 209-228.
- Pérez, V. (2015). *Implantación del Modelo Europeo de Excelencia EFQM en empresas públicas*. (Doctorado), Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Llusera, S., & Quea, V. (2000). *Empresas, fundaciones y medios: La responsabilidad social en el Perú*: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Quintero-Garzon, M., Carrión, A., Jordá, M., & Rodríguez-Córdoba, M. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial y el modelo de excelencia EFQM como marco de integración de los sistemas de gestión en las organizaciones. *Ingeniería y competitividad*, 17(1), 9-22.
- Reficco, E., & Ogliastri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina: una introducción. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1-25.
- Rincón, S. (2006). Estado, empresa y sociedad hacia el desarrollo endógeno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 159-160. Retrieved from [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rodríguez, J. (2012). La Responsabilidad Social es inherente a la naturaleza y misión de la Universidad. *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia. Virtual Educa - Universidad Católica Los Angeles de Chimbote*. Perú, Primera Edición.
- Romero, R. (2009). *Gestión del conocimiento en la red uniRcoop Américas*. (Doctorado), Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México.

- Rus, C., Chirică, S., Rațiu, L., & Băban, A. (2014). Learning Organization and Social Responsibility in Romanian Higher Education Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 142, 146–153. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.628
- Ryrie, C. (1994). *La Responsabilidad Social. Lo que la Biblia enseña*. México: Ediciones Las Américas, A.C.
- Sacco, F. (2009). Responsabilidad, responsabilidad social y Responsabilidad social universitaria, Perspectivas de tres conceptos. *Revista Visión gerencial*, 8(2), 383-397.
- Sagüesa, M. (2000). Manual de Gestión de la Calidad. *Cátedra de calidad Volkswagen*.
- San Miguel, P. (2010). *Calidad* (Vol. 2da. Edición). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Schwalb, M., Ortega, C., & García, E. (2003). *Casos de Responsabilidad Social - Apuntes de estudio; 53*. Lima: Centro de Investigación de la Univesidad del Pacífico.
- Sierra-García, L., García-Benau, M., & Zorio, A. (2013). Credibilidad en Latonamérica del informe de Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28-38.
- Soriano, O. (2011). Responsabilidad Social Universitaria. Honduras: Departamento de Filosofía, UNAH.
- Ticse Villanueva, E. J., & Barreda Tamayo, H. V. (2010). Metodo integrado para la gestion de Universidades basado en el Balanced Scorecard (bsc) y el modelo europeo de calidad (efqm): caso U.C.S.M. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 3(1), 1-11. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2010v3n1p01>
- Torres, J. (2011). Posibilidades, logros y desafíos en la implantación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 33-57.
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. Retrieved <http://investigumire.iucesmag.edu.co/ojs/index.php/investigumire/article/view/35/30>
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- UNCTAD, C. d. l. N. U. s. C. y. D. (2014). *Simposio Público 2014*. Paper presented at the Un orden económico mundial mejor para la igualdad y el desarrollo sostenible después de 2015, Ginebra, Suiza. [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/osgcio2014d1\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/osgcio2014d1_es.pdf)
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior La educación superior en el siglo XXI Visión y acción*. Paper presented at the Compendio de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior, París, Francia.
- Vallaey, F. (2005). ¿Que es la Responsabilidad Social Universitaria? *Revista PALESTRA*.

- Vallaey, F. (2008a). Breve marco teórico de Responsabilidad social Universitaria. *Documento en línea*.
- Vallaey, F. (2008b). Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *El movimiento de responsabilidad social de la Universidad: una comprensión novedosa de la misión universitaria*, 13(2), 191-220.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(V), 105-117.
- Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Vargas, G. (2011). Responsabilidad Social Empresarial, Ciudadanía y Desarrollo. *Cuadernos de Administración*. Bogotá, Colombia., 24(43), 177-191.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177–4182. doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.660
- Vázquez, S. (2011). Mitos y Objetivos de la Responsabilidad Social Universitaria. *Boletín de educación superior Iesalc informa*, 214.
- Velásquez, M. (2009). *Business Ethics: Concepts and Cases* (Vol. 111). New York, USA: Prentice Hall.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. In F. M. d. I. F. B. I. d. Desarrollo (Ed.). Washington, D.C. USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. doi:10.1016/j.hrmr.2015.12.003
- White, E. (1963). *El Ministerio de la Bondad*. Buenos Aires, Argentina: Casa Editora Sudamericana.
- Yamada, G., Castro, J., & Rivera, M. (2012). Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad. *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)*.
- Yfarraguerri, L. (2014). Necesidad de Indicadores de Medición de la Responsabilidad Social en las Universidades Need of Indicators for Measuring Social Responsibility in Universities. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(1), 142-157.

## **ANEXOS**



Anexo 1 Cuestionario de RSU sobre Campus responsable en la Universidad Peruana Unión para estudiantes.

Anexo 1:  <b>ENCUESTA PARA ESTUDIANTES Campus responsable</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. En la universidad las relaciones interpersonales son en general de respeto y cordialidad.	1	2	3	4	5
2. Percibo que hay un buen clima laboral entre los trabajadores de la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Entre profesores y estudiantes hay un trato de respeto y colaboración.	1	2	3	4	5	6
4. No percibo discriminación por género, raza, nivel socioeconómico u orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
5. Hay equidad de género en el acceso a los puestos directivos.	1	2	3	4	5	6
6. Me siento escuchado como ciudadano, puedo participar en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
7. La universidad está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
9. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad.	1	2	3	4	5	6
10. Percibo que el personal de la universidad recibe una capacitación y directivas para el cuidado del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11. Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	6
12. Las autoridades toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.	1	2	3	4	5	6
13. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
14. Los estudiantes se preocupan y participan activamente en la vida universitaria.	1	2	3	4	5	6
15. Los estudiantes tienen una participación adecuada en las instancias de gobierno.	1	2	3	4	5	6
16. En la universidad reina la libertad de expresión y participación para todo el personal docente, no docente y estudiantes.	1	2	3	4	5	6
17. Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la universidad.	1	2	3	4	5	6
18. Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
19. La universidad nos invita a mantener buenas relaciones con las demás universidades con las cuales compete.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6

Anexo 2 Cuestionario de RSU sobre Campus responsable en la Universidad Peruana Unión para docentes.

ENCUESTA PARA DOCENTES Campus responsable	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.	1	2	3	4	5
2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
4. Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6
5. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6
6. Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6
7. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad es socialmente responsable con su personal docente y no docente.	1	2	3	4	5	6
9. La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
10. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11. El personal docente y no docente recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6
12. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6
13. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	6
14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
15. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
16. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad.	1	2	3	4	5	6
17. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
18. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
19. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6

Anexo 3 Cuestionario de RSU sobre Campus responsable en la Universidad Peruana Unión para no docentes.

ENCUESTA PARA PERSONAL NO DOCENTE Campus responsable	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.	1	2	3	4	5
2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
4. Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6
5. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	1	2	3	4	5	6
6. Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6
7. No existe discriminación en el acceso al empleo, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad es socialmente responsable con su personal no docente.	1	2	3	4	5	6
9. La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
10. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11. El personal recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6
12. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6
13. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	6
14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
15. En la universidad hay libertad sindical.	1	2	3	4	5	6
16. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
17. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad.	1	2	3	4	5	6
18. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
19. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6

Anexo 4 Cuestionario de RSU sobre Formación profesional y ciudadanía en la Universidad Peruana Unión para estudiantes.

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES Formación profesional y ciudadana	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5
2. Mi formación es realmente integral, humana y profesional, y no sólo especializada.	1	2	3	4	5	6
3. La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	1	2	3	4	5	6
4. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.	1	2	3	4	5	6
5. Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno.	1	2	3	4	5	6
6. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza.	1	2	3	4	5	6
7. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
9. Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
10. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	1	2	3	4	5	6

Anexo 5 Cuestionario de RSU sobre Formación profesional y ciudadanía en la Universidad Peruana Unión para docentes.

ENCUESTA PARA DOCENTES Formación profesional y ciudadana	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	1	2	3	4	5
2. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
3. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
4. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	1	2	3	4	5	6
5. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
6. Vínculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
7. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. He participado en actividades de voluntariado solidario con colegas y alumnos.	1	2	3	4	5	6
9. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	1	2	3	4	5	6
10. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6

Anexo 6 Cuestionario de RSU sobre Gestión social del conocimiento en la Universidad Peruana Unión para docentes investigadores.

ENCUESTA PARA DOCENTES INVESTIGADORES Gestión social del conocimiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. La universidad cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.	1	2	3	4	5
2. Los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados.	1	2	3	4	5	6
3. Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados a través de entrevistas, reuniones comunitarias u otros dispositivos.	1	2	3	4	5	6
4. Los grupos externos involucrados en la investigación participan de su evaluación final, cuyos resultados se integran al documento.	1	2	3	4	5	6
5. Los problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.	1	2	3	4	5	6
6. Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios.	1	2	3	4	5	6
7. En la universidad existen dispositivos de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, u ONG) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.	1	2	3	4	5	6
9. La universidad cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles.	1	2	3	4	5	6
10. La universidad cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.	1	2	3	4	5	6
11. En la universidad se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos.	1	2	3	4	5	6
12. La universidad cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.	1	2	3	4	5	6
13. La universidad promueve la divulgación científica y la difusión del saber a públicos marginados de la academia.	1	2	3	4	5	6
14. La universidad investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.	1	2	3	4	5	6
15. La universidad promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.	1	2	3	4	5	6
16. La universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.	1	2	3	4	5	6
17. Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de su formación.	1	2	3	4	5	6
18. Los proyectos y programas de investigación incorporan sistemáticamente a los alumnos	1	2	3	4	5	6
19. Los investigadores de la universidad disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo desean.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad promueve un código de ética de la ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.	1	2	3	4	5	6

Anexo 7 Cuestionario de RSU sobre Participación social en la Universidad Peruana Unión para estudiantes.

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES Participación social	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de desarrollo.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2. Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3. La universidad brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4. En mi universidad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5. Existe en la universidad una política explícita para no segregar el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6. En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7. En el transcurso de mis estudios he podido ver que asistencialismo y desarrollo están poco relacionados.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8. Desde que estoy en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por mi universidad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9. Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10. En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Anexo 8 Cuestionario de RSU sobre Participación social en la Universidad Peruana Unión para docentes de extensión.

ENCUESTA PARA DOCENTES DE EXTENSIÓN Participación social	Totalmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
<b>el proyecto...</b>						
1. ...nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria),	1	2	3	4	5	6
2. ... es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo	1	2	3	4	5	6
3. ... es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por ambas partes,	1	2	3	4	5	6
4. ... genera nuevas redes, asociaciones y capital social,	1	2	3	4	5	6
5. ... hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos,	1	2	3	4	5	6
6. ... da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber,	1	2	3	4	5	6
7. ... integra componentes técnicos, científicos y humanísticos,	1	2	3	4	5	6
8. ... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo,	1	2	3	4	5	6
9. ... es fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente,	1	2	3	4	5	6
10. ... da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación),	1	2	3	4	5	6
11. ... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios,	1	2	3	4	5	6
12. ... permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados,	1	2	3	4	5	6
13. ... permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana,	1	2	3	4	5	6
14. ... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizajes significativo para asignaturas de diversas carreras,	1	2	3	4	5	6
15. ... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras,	1	2	3	4	5	6
16. ... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular,	1	2	3	4	5	6
17. ... involucra a actores externos en la evaluación de los estudiantes,	1	2	3	4	5	6
18. ... permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades,	1	2	3	4	5	6
19. ... sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes),	1	2	3	4	5	6
20. ... se somete a la vigilancia y evaluación de especialistas externos,	1	2	3	4	5	6
21. ... se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos,	1	2	3	4	5	6
22. ... difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria y los socios externos en forma efectiva,	1	2	3	4	5	6
23. ... es fuente de inspiración para otros actores e instituciones,	1	2	3	4	5	6
24. ... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores,	1	2	3	4	5	6
25. ... es reconocido por la universidad y otras instituciones.	1	2	3	4	5	6



Anexo 9 Cuestionario del modelo de gestión de calidad del EFQM (Agentes facilitadores).

Nº	FACILITADORES DEL MODELO EFQM	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
1	¿Define la administración de la universidad expectativas claras para la organización en materia de calidad, seguridad y medio ambiente?	0	1	2	3
2	¿Es la administración de la universidad accesible tratando de puntos de vista que plantean los empleados y se reconocen sus entender los diferentes logros y compromisos con el trabajo bien hecho?	0	1	2	3
3	¿Participa y está comprometida en el establecimiento de los planes de capacitación y desarrollo del personal?	0	1	2	3
4	¿Ha establecido mecanismos de comunicación e información sobre: resultados, competencia, clientes, etc.,	0	1	2	3
5	¿Se desarrollan planes y objetivos concretos para la mejora de la calidad, la seguridad y el medio ambiente?	0	1	2	3
6	¿Están establecidas las tareas, funciones, responsables y fechas para llevar a cabo los planes?	0	1	2	3
7	¿El personal conoce los planes y objetivos, y se les facilita los medios para que puedan cumplirlos?	0	1	2	3
8	¿Se revisa de forma sistemática los planes comparando resultados con los objetivos planteados?	0	1	2	3
9	¿Se realizan planes para el personal (convocatoria, formación y desarrollo profesional, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de de todo el personal, motivando con ello su participación?	0	1	2	3
10	¿Existe una comunicación fluida ascendente, descendente que abarque a todos los niveles y a todo el personal?	0	1	2	3
11	¿He establecido planes de formación para asegurar que todo el personal está capacitado para realizar su tarea?	0	1	2	3
12	¿Están los jefes de áreas comprometidos y participan activamente en la capacitación de su gente?	0	1	2	3
13	¿Existe un sistema que facilite la sugerencia de ideas por parte de los trabajadores?	0	1	2	3
14	¿Existe un sistema de información eficaz de tal manera que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su tarea, y en el momento que se necesita?	0	1	2	3
15	¿Se tienen con los proveedores buenas relaciones basadas en la confianza mutua?	0	1	2	3
16	¿Se han introducido de forma paulatina mejoras tecnológicas, evaluando y controlando su impacto?	0	1	2	3
17	¿Se gestionan los recursos financieros de manera eficiente?	0	1	2	3
18	¿Está la empresa organizada por procesos claves?	0	1	2	3
19	¿Se tienen identificadas para eliminar las actividades que no añaden valor al producto?	0	1	2	3
20	¿Existe un equipo o algún sistema para el seguimiento del pedido?	0	1	2	3
21	¿Se realizan controles para revisar la calidad de los procesos productivos como de los productos y/o servicios?	0	1	2	3

Anexo 10 : Confiabilidad de los instrumentos de medición

Tabla 21

*Fiabilidad de los instrumentos de Responsabilidad Universitaria.*

<b>Fiabilidad de los instrumentos</b>	<b>Campus Responsable</b>	<b>Formación Profesional y Ciudadana</b>	<b>Participación Social</b>	<b>Gestión Social del Conocimiento</b>
Estudiantes	0.96	0.94	0.939	-
Docentes	0.901	0.805	0.934	0.91
No docentes	0.912	-	-	-

Tabla 22

*Fiabilidad del instrumento EFQM para los agentes facilitadores*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Ítems</b>
0.947	21

Anexo 11 Nivel de responsabilidad social del campus universitario según la percepción de los estudiantes, docentes y no docentes

Item	ESTUDIANTES				DOCENTES				NO DOCENTES				PROMEDIO DE PROMEDIOS
	LIMA	JULIACA	TARAPOTO	PROMEDIO	LIMA	JULIACA	TARAPOTO	PROMEDIO	LIMA	JULIACA	TARAPOTO	PROMEDIO	
1. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad.	4.53	4.14	4.14	4.27	4.24	4.5	4.06	4.3	4.32	4.44	4.26	4.34	4.29
2. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	4.73	4.32	4.31	4.45	4.86	4.78	4.77	4.8	4.98	4.72	4.91	4.87	4.71
3. Existe un buen clima laboral en el personal	4.73	4.37	4.51	4.54	4.9	4.87	4.80	4.9	5.02	4.41	4.87	4.77	4.72
4. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	4.57	4.14	4.23	4.31	5.05	4.76	4.69	4.8	4.40	4.17	4.30	4.29	4.48
5. Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	4.4	3.89	4.07	4.12	4.71	4.74	5.03	4.8	4.68	4.45	4.65	4.59	4.51
6. No existe discriminación en el acceso al empleo, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	4.23	4.09	3.79	4.04	4.95	4.8	5.14	5.0	4.8	4.65	4.78	4.74	4.58
7. La universidad es socialmente responsable con su personal no docente.	4.83	4.48	4.46	4.59	4.71	4.70	4.77	4.7	4.82	4.65	4.39	4.62	4.65
8. La universidad es ambientalmente responsable.	4.67	4.24	4.28	4.40	5.19	4.91	4.97	5.0	4.98	4.93	5.17	5.03	4.82
9. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	4.56	4.24	4.09	4.30	5.24	4.48	4.83	4.9	4.98	4.76	4.3	4.68	4.61
10. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	4.46	4.02	4.09	4.19	4.71	4.39	4.49	4.5	4.86	4.42	4.22	4.50	4.41
11. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	4.53	4.2	4.29	4.34	4.38	4.04	4.31	4.2	4.78	4.25	4.7	4.58	4.39
12. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	4.54	4.34	4.27	4.38	4.67	4.52	4.54	4.6	4.54	4.42	4.43	4.46	4.47
13. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	4.48	3.94	4.21	4.21	3.90	3.76	3.71	3.8	4.30	4.27	4.35	4.31	4.10
14. Se brinda periódicamente información económico financiera al personal de la universidad.	4.36	4.01	4.03	4.13	4.81	4.52	4.66	4.7	3.94	3.9	3.39	3.74	4.18
15. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se práctica en el campus.	4.73	4.51	4.51	4.58	4.57	4.33	4.83	4.6	4.54	4.56	4.48	4.53	4.56
16. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	4.65	4.41	4.6	4.55	4.33	3.98	4.71	4.3	4.86	4.59	4.83	4.76	4.55
17. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	4.7	4.46	4.63	4.60	4.52	4.37	4.74	4.5	5.00	4.79	4.96	4.92	4.69
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.56</b>	<b>4.21</b>	<b>4.26</b>	<b>4.34</b>	<b>4.59</b>	<b>4.42</b>	<b>4.54</b>	<b>4.5</b>	<b>4.58</b>	<b>4.39</b>	<b>4.37</b>	<b>4.45</b>	<b>4.43</b>

Anexo 12 Nivel de formación profesional y ciudadana en la Universidad Peruana Unión según la percepción de los estudiantes y docentes

Item	LIMA	JULIACA	TARAPOTO	PROMEDIO	LIMA	JULIACA	TARAPOTO	PROMEDIO	PROMEDIO DE PROMEDIOS
1. La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	5.03	4.59	4.76	4.79	5.14	5.07	5.20	5.14	4.97
2. Mi formación es realmente integral, humana y profesional, y no sólo especializada.	5.01	4.61	4.67	4.76	4.48	4.35	3.97	4.27	4.52
3. La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	4.8	4.32	4.55	4.56	4.14	4.28	4.51	4.31	4.43
4. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.	4.82	4.50	4.65	4.66	4.9	5.04	5	4.98	4.82
5. Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno.	4.67	4.3	4.36	4.44	4.86	5.2	4.94	5.00	4.72
6. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme cara a cara con le pobreza.	4.73	4.33	4.59	4.55	4.62	5.2	5.03	4.95	4.75
7. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	4.87	4.66	4.78	4.77	4.62	5.02	4.66	4.77	4.77
8. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	4.73	4.36	4.43	4.51	4.76	5.13	5.03	4.97	4.74
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.79</b>	<b>4.41</b>	<b>4.56</b>	<b>4.59</b>	<b>4.53</b>	<b>4.77</b>	<b>4.54</b>	<b>4.61</b>	<b>4.60</b>

Anexo 13 Nivel de participación social de la Universidad Peruana Unión según la percepción de los responsables de extensión universitaria.

Items de Participación Social	DOCENTES DE EXTENSIÓN			
	JULIACA	TARA POTO	LIMA	PROMEDIO
<b>El proyecto...</b>				
1. ... nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria).	4.30	6.00	5.25	5.18
2. ... es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo.	4.60	4.86	5.00	4.82
3. ... es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por ambas partes.	4.90	5.86	5.44	5.40
4. ... genera nuevas redes, asociaciones y capital social.	4.60	5.00	4.75	4.78
5. ... hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos.	5.10	5.57	5.38	5.35
6. ... da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber.	5.00	5.43	5.25	5.23
7. ... integra componentes técnicos, científicos y humanísticos.	5.00	5.43	5.25	5.23
8. ... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo.	5.20	4.71	4.81	4.91
9. ... es fuente de nuevos conocimientos no producido anteriormente.	4.70	4.71	4.69	4.70
10. ... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios.	4.90	5.57	5.31	5.26
11. ... permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados.	5.00	5.43	5.19	5.21
12. ... permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana.	4.90	5.29	5.13	5.11
13. ... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras.	4.90	4.86	4.81	4.86
14. ... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras.	5.00	4.86	4.81	4.89
15. ... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular.	4.90	4.00	4.31	4.40
16. ... involucra a actores externos en la evaluación de los estudiantes,	5.00	5.14	5.06	5.07
17. ... permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades.	4.90	5.71	5.25	5.29
18. ... sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes).	5.30	5.86	5.50	5.55
19. ... se somete a la vigilancia y evaluación de especialista externos.	4.90	4.71	4.88	4.83
20. ... se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos.	4.30	5.29	5.00	4.86
21. ... difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria y los socios externos en forma efectiva..	4.80	5.57	5.13	5.17
22. ... es fuente de inspiración para otros actores e instituciones	4.70	5.71	5.19	5.20
23. ... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores.	5.10	5.57	5.31	5.33
24. ... es reconocido por la universidad y otras instituciones.	5.00	6.00	5.50	5.50
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.86</b>	<b>5.26</b>	<b>5.07</b>	<b>5.06</b>

Anexo 14 Nivel de participación social de la Universidad Peruana Unión según la percepción de los estudiantes.

<b>Items de Participación Social</b>	<b>ESTUDIANTES</b>			
	<b>JULIACA</b>	<b>TARAPOTO</b>	<b>LIMA</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de desarrollo.	4.38	4.47	4.73	<b>4.53</b>
2. Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	4.17	4.20	4.58	<b>4.32</b>
3. La universidad brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales	4.31	4.34	4.50	<b>4.38</b>
4. En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos	4.37	4.45	4.83	<b>4.55</b>
5. Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	4.39	4.42	4.73	<b>4.51</b>
6. En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	4.32	4.49	4.64	<b>4.48</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.27</b>	<b>4.31</b>	<b>4.60</b>	<b>4.39</b>

Anexo 15 La gestión social del conocimiento según la percepción de los docentes investigadores de la universidad Peruana Unión en sus tres campus.

<b>Ítems</b>	<b>LIMA</b>	<b>JULIACA</b>	<b>TARAPOTO</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de su formación.	4.42	4.11	5.29	<b>4,6</b>
2. La universidad promueve un código de ética de la ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.	4.11	3.89	4.86	<b>4,3</b>
3. La universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.	4.37	4.33	4.00	<b>4,2</b>
4. En la universidad existen dispositivos de capacitación trans disciplinaria para docentes e investigadores.	3.89	3.89	3.14	<b>3,6</b>
5. La universidad investiga las necesidades de conocimientos pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.	3.63	3.67	3.43	<b>3,6</b>
6. La universidad promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.	3.63	3.67	3.43	<b>3,6</b>
7. La universidad cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.	3.37	3.11	3.14	<b>3,2</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.84</b>	<b>3.86</b>	<b>4.00</b>	<b>3,9</b>