



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**“La creación de valor compartido y sus impactos en los grupos de interés en las instituciones de educación superior (IES) pública universitaria del Perú” Caso: cinco universidades públicas de Lima Metropolitana y Callao  
2018**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias  
Administrativas

**AUTOR**

Hércules Eugenio MOLINA ARENAZA

**ASESOR**

Dr. Félix Armando RIVERA LEÓN

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Molina, H. (2021). “*La creación de valor compartido y sus impactos en los grupos de interés en las instituciones de educación superior (IES) pública universitaria del Perú*” Caso: cinco universidades públicas de Lima Metropolitana y Callao 2018. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	<b>Hércules Eugenio Molina Arenaza</b>
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	<b>25539705</b>
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-6466-9908">https://orcid.org/0000-0001-6466-9908</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	<b>Dr. Félix Armando Rivera León</b>
Tipo de documento de identidad	<b>DNI</b>
Número de documento de identidad	<b>06097478</b>
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-1389-4659">https://orcid.org/0000-0003-1389-4659</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Enrique Javier Cornejo Ramírez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08201280
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Félix Armando Rivera León
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06097478
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Gaby Vargas Vargas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	23861793
<b>Miembro del jurado 3</b>	
Nombres y apellidos	Mario Granda Carazas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06068783

<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	<b>D.3.3.2. Gestión del gobierno nacional, gobiernos regionales, locales y organismos autónomos</b>
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Autofinanciamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Portales web de las 24 regiones del Perú
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018-2021
<i>URL de disciplinas OCDE</i>	<i>2.02.04 - Negocios, Administración</i> <b>URIS:</b> <a href="http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0007-UPG-FCA-2021 PARA**

**OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS**



En la Ciudad Universitaria, a los veintisiete días del mes de enero del año dos mil veintiuno, siendo las ocho y treinta horas, en el enlace [meet.google.com/vti-oggy-swg](https://meet.google.com/vti-oggy-swg) emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ**, e integrado por los miembros: **DR. FÉLIX ARMANDO RIVERA LEÓN (Asesor)**, **DR. MARIO GRANDA CARAZA (Jurado)**, **DRA. GABY VARGAS VARGAS (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **HÉRCULES EUGENIO MOLINA ARENAZA**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO Y SUS IMPACTOS EN LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) PÚBLICA UNIVERSITARIA DEL PERÚ” CASO: CINCO UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LIMA METROPOLITANA Y CALLAO 2018**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

**APROBADO (14)**

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **HÉRCULES EUGENIO MOLINA ARENAZA**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 10:27 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ**  
**PRESIDENTE**

  
**DR. FÉLIX ARMANDO RIVERA LEÓN**  
**ASESOR**

  
**DR. MARIO GRANDA CARAZA**  
**JURADO**

  
**DRA. GABY VARGAS VARGAS**  
**JURADO**

## **AGRADECIMIENTO**

A los Señores Docentes: Félix Rivera, Edgar Vicente, Hernán Garrafa, Mabel García, entre otros, por su apoyo a las múltiples revisiones efectuadas a la presente tesis durante las fases del Plan y la elaboración.

A los Jurados informantes: Doctora Justina Uribe, Doctor Augusto Hidalgo, quienes brindaron sus valiosos aportes en la revisión de la presente tesis.

A los docentes de FCA-UNMSM, por sus aportes a la formación académica y capacitación de muchas generaciones.

## **DEDICATORIA**

Doña María Arenaza y Don Hércules Molina, con infinita gratitud a mi abuela María Pastor, por su gran espíritu. A mi familia.

Hércules E. Molina Arenaza

## Índice General

Índice General .....	iv
Índice de Figuras .....	vii
Índice de Tablas .....	x
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvii
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Situación Problemática.....	4
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.3. Justificación teórica .....	18
1.4. Justificación práctica .....	19
1.5 Objetivos.....	20
1.5.1 Objetivo general.....	20
1.5.2 Objetivos específicos .....	20
1.6 Hipótesis.....	20
1.6.1 Hipótesis .....	20
1.6.2. Hipótesis específicas.....	21
1.7. Limitaciones .....	21
1.8. Definición de Variables .....	22
1.9 Delimitación o ámbito .....	23
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO .....	25
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación .....	26
<b>2.1.1 Marco filosófico relacionado al paradigma valor compartido .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2 Digresión del marco filosófico relacionado a las IES .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.3 Evolución de la responsabilidad social corporativa (RSC).....</b>	<b>39</b>
2.2. Antecedentes de la investigación .....	47
2.2.1 <b>Antecedentes nacionales .....</b>	<b>48</b>
2.2.2 <b>Antecedentes internacionales.....</b>	<b>49</b>
2.2.3 <b>Artículos nacionales e internacionales .....</b>	<b>60</b>
2.3. Bases teóricas .....	68
2.3.1 Valor Compartido (VC).....	68
2.3.1.1 <b>Definiciones del valor compartido .....</b>	<b>68</b>
2.3.1.2 Teorías del Valor compartido (VC) de Porter y Kramer et al .....	72
2.3.1.3 Teoría de Stakeholders .....	75
2.3.1.4 Valor Social y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) .....	76
2.3.1.5 Valor compartido y responsabilidad social en el sector público .....	81
2.3.1.6 Responsabilidad ambiental y los desafíos del desarrollo sostenible ...	92
2.3.1.7 Desarrollo sostenible y los desafíos del desarrollo del futuro.....	93
2.3.1.8 Valor Compartido y responsabilidad ambiental en las IES .....	96



2.3.2 Instituciones de Educación Superior (IES) universitarias .....	99
2.3.2.1 Instituciones de Educación Superior y la UNESCO .....	101
2.3.2.2 La Gestión Estratégica y creación de Valor en las IES.....	104
2.3.2.3 Educación Superior y los desafíos de la Calidad .....	107
2.3.2.4 Las IES ante los Desafíos Actuales.....	109
2.3.2.5 <b>IES, Capital Humano y Desarrollo</b> .....	112
2.3.2.6 Rol de las IES en el Siglo XXI.....	121
2.3.2.7 Política Nacional de Modernización Gestión Pública al año 2021 ...	125
CAPITULO 3: METODOLOGÍA .....	130
3.1 Tipo y Diseño de investigación .....	130
3.1.1 Conveniencia o eficacia del diseño.....	131
3.2. Unidad de análisis .....	132
3.3. Población de estudio .....	132
3.4 Tamaño de muestra .....	132
3.5 Selección de muestra .....	135
3.6 Técnica de recolección de información.....	135
3.7 Validez y confiabilidad de recolección de información.....	136
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSION.....	138
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	138
4.1.1 Análisis e interpretación de datos.....	138
4.1.1 Resultados estadísticos de las variables de estudio .....	139
4.1.1.1 Creación de valor compartido (CVC).....	139
4.1.1.2 Información sobre buen Gobierno y transparencia .....	140
4.1.1.3 Creación de valor compartido según Porter y Kramer.....	143
4.1.1.4 Creación de valor compartido, teoría del valor y de stakeholders.....	144
4.1.1.5 Proveedores de Bs. y Ss. La Universidad .....	147
4.1.1.6 Responsabilidad con el medio ambiente.....	150
4.1.1.7 La Universidad durante el año 2018. ....	152
4.1.1.8 Resultado de encuestas realizadas a Alumnos de Pre y Postgrado....	155
4.1.2 Discusión respecto a las autoridades de las IES .....	170
4.1.2.1 Conocimiento y aplicación del VCE de las 5 IES de la encuesta.....	171
4.1.2.2 Conocimiento y aplicación del VCS de las 5 IES de la encuesta.....	171
4.1.2.3 Conocimiento y aplicación del VCA de las 5 IES de la encuesta .....	172
4.1.3 <b>Análisis de los resultados</b> .....	173
4.1.3.1 Discusión respecto a los estudiantes de las IES .....	173
4.1.3.2 <b>Discusión respecto a la CVC según las IES universitarias</b> .....	175
4.2 Pruebas de hipótesis .....	198
4.2.1 Pruebas de Hipótesis de la Investigación.....	200
4.3 Presentación de Resultados .....	200
4.3.1 Resultado respecto a la Hipótesis general .....	200
4.3.2 <b>Resultado de la Primera Hipótesis Específica (HE1)</b> .....	202

4.3.3 Resultado de la segunda hipótesis específica (HE2) .....	204
4.3.4 Resultado de la prueba de la tercera hipótesis específica (HE3) .....	206
CAPÍTULO 5: IMPACTOS.....	210
5.1. Propuesta para coadyuvar en la solución del problema.....	210
5.2 Costos de implementación de la propuesta .....	215
5.3 Beneficios que aportaría la propuesta .....	216
CONCLUSIONES .....	220
RECOMENDACIONES .....	222
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	224
ANEXOS.....	254

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Convergencia de intereses económicos y sociales. Adaptación de Porter y Kramer (2002), <i>The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy</i> . Harvard Business Review 80(12), 56–69.....	28
<b>Figura 2.</b> Lineamientos estratégicos para la creación de valor Universidad del Quindío. Tomado de “Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la reconcepción de productos y mercados. Caso concreto, Universidad del Quindío.....	86
<b>Figura 3.</b> Construcción de la propuesta de valor Universidad del Quindío. Tomado de “Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la reconcepción de productos y mercados. Caso concreto, Universidad del Quindío”.....	86
<b>Figura 4.</b> Modelo conceptual para el desarrollo económico sustentado en la Creación de Valor Compartido e Innovación Social como núcleo de la generación de sinergia entre Gobierno, Empresas, Sociedad y la Academia. Basado y adaptado de “La Creación de Valor Compartido.....	89
<b>Figura 5.</b> Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Ley N° 004-2013 (2103) ( <a href="https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf">https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf</a> ). En el dominio público.....	126
<b>Figura 6.</b> Conocimiento de CVC por parte de las autoridades en las 5 universidades de Lima Metropolitana .....	140
<b>Figura 7.</b> Conocimiento de autoridades ¿La Universidad calcula o emplea algún indicador relacionado con el Valor Económico Agregado (EVA) a precios privados o sociales? .....	145
<b>Figura 8.</b> Conocimiento de autoridades ¿La Universidad gestiona los riesgos asociados con el entorno?.....	147
<b>Figura 9.</b> Conocimiento de autoridades. ¿La Universidad en el año 2018 Mejoró la confianza en su stakeholders? .....	153
<b>Figura 10.</b> Conocimiento de autoridades. ¿La Universidad en el año 2018 mejoró y/o aumentó la productividad de los servicios para los usuarios %?.....	154
<b>Figura 11.</b> ¿Obtuvo la licencia Social para nuevos proyectos o programas (%)? ...	155
<b>Figura 12.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Usted ha recibido algún servicio universitario? .....	156
<b>Figura 13.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Tuvo facilidades o trabas para obtener los grados académicos? .....	156

<b>Figura 14.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. En caso de respuesta afirmativa ¿A qué de debió? .....	157
<b>Figura 15.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Consiguió obtener el grado académico? .....	157
<b>Figura 16.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Cuál fue el motivo por el cual no obtuvo el grado académico? .....	158
<b>Figura 17.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿El nivel o grado académico obtenido es?.....	158
<b>Figura 18.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Le ofrecieron doble grado académico? .....	159
<b>Figura 19.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿EN CASO SÍ, El doble grado académico fue en la misma universidad? .....	160
<b>Figura 20.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿EN CASO SI, El doble grado académico fue en la misma y fuera de la universidad?.....	160
<b>Figura 21.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La opción de doble grado académico implicaba mayores gastos? .....	161
<b>Figura 22.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Es o no conveniente el grado de bachiller automático? .....	164
<b>Figura 23.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La universidad de origen atiende las demandas de formación y capacitación directamente o en alianza con otras universidades del ámbito nacional o internacional?.....	164
<b>Figura 24.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La universidad de origen atiende las demandas de especializaciones que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral nacional? .....	165
<b>Figura 25.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La universidad de origen atiende las demandas de postgrado que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral internacional?.....	165
<b>Figura 26.</b> Conocimiento de estudiantes de pregrado y posgrado Características Funcionales .....	166
<b>Figura 27.</b> Conocimiento de estudiantes de pregrado y posgrado Características Funcionales .....	167
<b>Figura 28.</b> Conocimiento de estudiantes de pregrado y postgrado Características Económicas .....	167
<b>Figura 29.</b> Conocimiento de estudiantes de pregrado y postgrado Características Sociales .....	168

<b>Figura 30.</b> Conocimiento de estudiantes de pregrado y postgrado. Características psicológicas .....	169
<b>Figura 31.</b> Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Cuánto cree que conoce sobre la CVC en las IES (Universidades)?.....	169
<b>Figura 32.</b> Conocimiento y aplicación de VC ECONÓMICO por parte de las autoridades en las universidades de Lima Metropolitana.....	171
<b>Figura 33.</b> Conocimiento y aplicación de VC SOCIAL por parte de las autoridades en las universidades de Lima Metropolitana.....	172
<b>Figura 34.</b> Conocimiento y aplicación de VC AMBIENTAL por parte de las autoridades en las universidades de Lima Metropolitana.....	172
<b>Figura 35.</b> Resumen de la investigación en cascada .....	209

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Instituciones Educativas y Matricula por nivel educativo 2018</i> .....	9
<b>Tabla 2</b> <i>Ranking Nacional y Mundial de Universidades Peruanas a febrero del año 2019</i> .....	11
<b>Tabla 3</b> <i>Tres dimensiones de las acciones relativas a la sostenibilidad universitaria</i> .....	27
<b>Tabla 4</b> <i>Glosario empleado en la literatura relativa a la RSC</i> .....	40
<b>Tabla 5</b> <i>Componentes de la RSC indagadas en la literatura</i> .....	41
<b>Tabla 6</b> <i>Descripción de las características de tres estilos pedagógicos, propuestos por Callejas y Corredor (2002)</i> .....	65
<b>Tabla 7</b> <i>Descripción de las características de tres estilos pedagógicos, propuestos por Callejas y Corredor (2002)</i> .....	66
<b>Tabla 8</b> <i>Descripción de las características de tres estilos pedagógicos, propuestos por Callejas y Corredor (2002)</i> .....	67
<b>Tabla 9.</b> <i>Resultados Económicos y Sociales de los Niveles de Valor Compartido ..</i>	75
<b>Tabla 10</b> <i>Síntesis de la Creación de Valor Compartido, promovida por Shared Value Initiative en 2014</i> .....	84
<b>Tabla 11</b> <i>Población de estudio (alumnos y personal administrativo) para las 5 principales universidades estatales de Lima</i> .....	132
<b>Tabla 12</b> <i>Calculo del tamaño de muestra para estudiantes de Pregrado y Postgrado</i> .....	133
<b>Tabla 13</b> <i>Cálculo del tamaño de muestra para personal administrativo (tomadores de decisiones)</i> .....	134
<b>Tabla 14</b> <i>Tamaño de muestras calculadas para las 3 poblaciones de estudio</i> .....	134
<b>Tabla 15</b> <i>Información general de las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	139
<b>Tabla 16</b> <i>Información sobre el buen gobierno y transparencia de las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	141
<b>Tabla 17</b> <i>A la pregunta ¿La organización ha obtenido certificaciones? Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	142
<b>Tabla 18</b> <i>A la pregunta ¿La Universidad realiza mediciones de? Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	143

<b>Tabla 19</b> <i>A la pregunta si se realiza la creación de valor compartido según Porter y Kramer. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	144
<b>Tabla 20</b> <i>Opinión hacia los colaboradores universitarios. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	146
<b>Tabla 21</b> <i>Proveedores de Bs. y Ss. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	148
<b>Tabla 22</b> <i>Preguntas hacia los usuarios de la universidad. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	149
<b>Tabla 23</b> <i>Gestión de Responsabilidad con los residuos que genera la Universidad. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	151
<b>Tabla 24</b> <i>Gestión de imagen institucional de la Universidad. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	152
<b>Tabla 25.</b> <i>Información de las universidades a través de distintos medición de comunicación. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana</i> .....	162
Tabla 26 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNI frente a los grupos de interés</i> .....	175
Tabla 27 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNAC frente a grupos de interés</i> .....	176
Tabla 28 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNFV y los grupos de interés</i> .....	177
Tabla 29 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNMSM y los grupos de interés</i> .....	178
Tabla 30 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNALM y los grupos de interés</i> .....	179
Tabla 31 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNI y los grupos de interés</i> .....	180
Tabla 32 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNAC y los grupos de interés</i> .....	181
Tabla 33 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNFV y los grupos de interés</i> .....	183
Tabla 34 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNMSM y los grupos de interés</i> .....	184
Tabla 35 <i>Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNALM y los grupos de interés</i> .....	185

Tabla 36 Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNI y los grupos de interés .....	187
Tabla 37 Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNAC y los grupos de interés .....	188
Tabla 38 Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNFV y los grupos de interés .....	189
Tabla 39 Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNMSM y los grupos de interés.....	190
Tabla 40 Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNALM y los grupos de interés.....	191
Tabla 41 Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNI y los grupos de interés .....	192
Tabla 42 Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNAC y los grupos de interés.....	193
Tabla 43 Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNFV y los grupos de interés.....	194
Tabla 44 Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNMSM y los grupos de interés.....	195
Tabla 45 Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNALM y los grupos de interés.....	197
Tabla 46 Resultado de la prueba Chi-cuadrado respecto a la Hipótesis general.....	201
Tabla 47 Resultado de la prueba Chi-cuadrado para la Primera Hipótesis Específica (HE1).....	203
Tabla 48 Resultado de la prueba Chi-cuadrado para la Segunda Hipótesis Específica (HE2).....	205
Tabla 49 Resultado de la prueba Chi-cuadrado para la Tercera Hipótesis Específica (HE3).....	207
<b>Tabla 50.</b> Estrategias de CVC: Responsabilidad Social y Ambiental Universitaria .....	214
<b>Tabla 51</b> Costos de ejecución de propuesta de incorporación de la propuesta de CVC en el plan estratégico de las IES. (Costos anuales en nuevos soles).....	216
<b>Tabla 52</b> Tablas de respuesta de cuestionario versus hipótesis para grupo de interés de estudiantes (pregrado y post grado) y Personal Administrativo y autoridades....	262
<b>Tabla 53</b> respuesta de cuestionario para grupo de interés estudiantes (pre y post grado)y de Personal Administrativo y Autoridades .....	267



<b>Tabla 54</b> Matriz de Consistencia VC en las IES del Perú (Caso de la corporación universitaria pública y sus Impactos en los Grupos de Interés 2018) .....	274
---	-----

## LISTA DE ABREVIATURAS O ACRÓNIMOS

**ALCUE:** Espacio común de enseñanza superior Europa, América Latina y el Caribe.  
**ALFA:** Formación Académica en América Latina  
**ASAIHL:** Asociación de Instituciones de Enseñanza Superior del Sureste Asiático.  
**BM:** Banco Mundial. **BID:** Banco interamericano de desarrollo. **FMI:** Fondo Monetario Internacional.  
**CEPAL:** Comisión económica para América latina y el Caribe.  
**CEPLAN:** Centro de planificación Nacional.  
**CMES. Conferencia Mundial de Educación Superior.**  
**CMNUCC:** Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático.  
**COP:** Conferencia de las Partes de la CMNUCC.  
**CRES:** Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y El Caribe  
**CSR:** Corporate Social Responsibility.  
**CUD.** Cooperación Universitaria al Desarrollo.  
**CUIB:** Consejo Universitario Iberoamericano.  
**CVC:** Creación de valor compartido.  
**DJSI:** Dow Jones Sustainability World Index.  
**DUDH:** Declaración Universal de los Derechos Humanos.  
**DDHH:** Derechos Humanos.  
**ECOSOC:** Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.  
**EDS:** Educación para el Desarrollo Sostenible.  
**EEES:** Espacio europeo de educación superior.  
**EEI:** Espacio Europeo de Investigación.  
**EIBES:** Espacio Iberoamericano de Educación Superior  
**ETN:** Empresas transnacionales.  
**GI:** Grupos de interés (Stakeholders).  
**GRI:** Global Reporting Initiative.  
**IES:** Instituciones de educación superior.  
**IESALC:** Instituto internacional para la educación superior en América latina y el Caribe.  
**ILPES:** Instituto latinoamericano de planificación económica y social  
**ISR:** Inversión Socialmente Responsable  
**MINEDU:** Ministerio de educación.  
**MEF:** Ministerio de economía y finanzas.  
**MOOC.** Massive Open Online Course (Cursos en línea masivos y abiertos).  
**NTICS:** Nuevas tecnologías de información y comunicación.  
**OCDE:** Organización para la cooperación y el desarrollo económico.  
**ODM:** Objetivos de Desarrollo del Milenio.  
**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.  
**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.  
**OMC:** Organización Mundial del Comercio.  
**ONG:** Organización no gubernamental.  
**OMM:** Organización mundial meteorológica.  
**ONU.** Organización de las Naciones Unidas.  
**ONUDI:** Organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial.  
**OEI:** Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
**PEN del CNE:** Proyecto Educativo Nacional del Consejo Nacional de Educación.  
**PIDCP.** Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.  
**PIDESC.** Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.  
**PNUD.** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
**PNUMA:** Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente.  
**SINEACE:** Sistema nacional de acreditación de la educación.  
**SUNEDU:** Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria.  
**RSU:** Responsabilidad Social Universitaria.  
**RAU:** Responsabilidad Ambiental Universitaria.  
**UDUAL:** Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.  
**UE:** Unión europea.  
**UNESCO:** Organización de las naciones unidas para la educación, ciencia y cultura.  
**UN-GC:** United Nations-Global Compact. (Pacto Mundial de las Naciones Unidas).  
**VC:** Valor compartido, **CVC:** Creación de valor compartido, **VCE:** Valor Compartido Económico,  
**VCS:** Valor Compartido social. **VCA:** Valor Compartido Ambiental.

## RESUMEN

Esta investigación realiza un análisis a partir de la aplicación del Valor Compartido (VC), y sus Impactos en los Grupos de Interés 2018, en cinco instituciones de educación superior (IES) universitaria pública de Lima Metropolitana y Callao: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Agraria la Molina, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Federico Villarreal y Universidad Nacional del Callao. La investigación ha tenido a bien contar con la activa participación del capital intelectual de los docentes, personal administrativo y estudiantes de pregrado y posgrado.

La tesis de investigación se ha estructurado según las pautas de la directiva para el procedimiento de la elaboración de la tesis para obtención del grado de Magíster o Doctor (Resolución Directoral N° 080.EPG. 2010). Por ende, la tesis se ha desarrollado en cuatro capítulos.

El capítulo 1 de la tesis presenta la situación problemática relacionada con los aspectos del escaso conocimiento de creación de valor compartido en las IES universitaria del Perú y sus impactos en los grupos de interés, lo cual conduce al problema principal de la investigación. A partir de un análisis del contexto, se posibilita dimensionar la complejidad del estudio realizado en cinco de las principales universidades del País. Luego se realiza la formulación del problema y los objetivos de la investigación, para finalmente justificar el estudio del problema tanto desde la perspectiva teórica y práctica.

El capítulo 2 de la tesis presenta el marco teórico, se inicia abordando el marco filosófico o epistemológico de la investigación, algunos antecedentes y termina con la formulación y delimitación o ámbito de la investigación. Se realiza la fundamentación teórica de la investigación desarrollando una síntesis de los principales resultados reportados en antecedentes de la literatura del valor compartido.

El capítulo 3 aborda la metodología de la investigación, proceso metodológico que orientó las diferentes indagaciones y análisis para poder responder a los objetivos de la investigación. Las principales características de los participantes del estudio, los

instrumentos, técnicas y métodos para realizar el análisis de los datos tanto cualitativos como cuantitativos se explican en este capítulo.

El capítulo 4 se enfoca en el análisis, interpretación y discusión de resultados de la investigación. Básicamente presentamos los resultados de la técnica-encuesta empleada mediante el instrumento cuestionario que se realizó a los grupos de interés, personal administrativo, docentes y estudiantes, con los resultados podemos responder las hipótesis planteadas y tener un marco general del conocimiento de CVC en cinco de las principales IES universitaria pública de Lima Metropolitana y callao y sus Impactos en los Grupos de Interés 2018.

El capítulo 5, presenta los impactos derivados del trabajo de investigación, realizando una propuesta de incorporación del CVC en las IES universitarias y los costos y beneficios de la implementación.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Así como el aporte detallado de lo que se está logrando con la investigación de CVC y las estrategias de cómo realizar una implementación en las 5 principales universidades públicas de Lima Metropolitana. Adicionalmente se comentan las limitaciones y futuras investigaciones que se podrían desprender de la investigación.

*Palabras clave:* Creación de Valor Compartido, Valor Compartido, Responsabilidad Social Universitaria, Responsabilidad Ambiental Universitaria.

## **ABSTRACT**

This research carries out an analysis based on the application of Shared Value (VC), and its Impacts on Interest Groups 2018, in five public university higher education institutions (HEI) of Metropolitan Lima and Callao: National University's San Marcos, Agrarian National University's la Molina, National University's Engineering, National University Federico Villarreal and National University's Callao. The research has had the active participation of the intellectual capital of teachers, administrative staff and undergraduate and graduate students.

The research thesis has been structured according to the guidelines of the directive for the procedure for the preparation of the thesis to obtain the Master or Doctor degree (Directorial Resolution No. 080.EPG. 2010). Therefore, the thesis has been developed in four chapters.

Chapter 1 of the thesis presents the problematic situation related to the aspects of the limited knowledge of creation of shared value in the university HEI of Peru and its impacts on the interest groups, which leads to the main problem of the research. Based on an analysis of the context, it is possible to measure the complexity of the study carried out in five of the main universities in the country. Then the formulation of the problem and the objectives of the research are carried out, to finally justify the study of the problem both from a theoretical and practical perspective.

Chapter 2 of the thesis presents the theoretical framework, begins by addressing the philosophical or epistemological framework of research, some background and ends with the formulation and delimitation or scope of research. The theoretical foundation of the research is carried out by developing a synthesis of the main results reported in the background of the shared value literature.

Chapter 3 deals with the research methodology, a methodological process that guided the different inquiries and analysis in order to respond to the research objectives. The main characteristics of the study participants, the instruments, techniques and methods to perform the analysis of both qualitative and quantitative data are explained in this chapter.

Chapter 4 focuses on the analysis, interpretation and discussion of research results. Basically we present the results of the technique-survey used through the questionnaire instrument that was carried out to the stakeholders, administrative staff, teachers and students, with the results we can answer the hypotheses raised and have a general framework of CVC knowledge in five of the main public university HEI of Metropolitan Lima and Callao and its Impacts on Interest Groups, 2018.

Chapter 5, presents the impacts derived from research work, making a proposal to incorporate the CVC in university HEIs and the costs and benefits of its implementation.

Finally, the conclusions and recommendations derived from the study are presented. As well as the detailed contribution of what is being achieved with CVC research and the strategies of how to carry out an implementation in the five main public universities of Metropolitan Lima. Additionally, the limitations and future investigations that could be derived from the investigation are discussed.

*Keywords:* Creation of Shared Value, Shared Value, University Social Responsibility, University Environmental Responsibility

## **CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

La tesis tiene un enfoque mixto, cuantitativo (variables medibles) y cualitativo (variables ordenables) y el tipo de investigación está en función del acceso a la base de datos e información. Dependiendo de ello la investigación se limitará a descriptiva-correlacional considerando el grado de relación entre las variables o descriptiva-explicativa (relación entre las variables y la causa-efecto de la relación).

El investigador cree que respecto a algunos criterios de importancia y novedad del problema de investigación en general están relacionados, con la teoría del Valor Compartido en las organizaciones y específicamente están relacionados con el tema del valor compartido en las Instituciones Educación Superior (IES) del Perú y su impacto en los grupos de interés 2018, autoridades universitarias, estudiantes de pregrado, estudiantes de posgrado y personal administrativo, tanto en términos de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como de Responsabilidad Ambiental Universitaria (RAU).

Así, para el caso de estudio que aborda la tesis, en cinco IES universitarias, el problema que presentan está relacionado con la insuficiente preocupación de las IES universitarias en relación a los temas económicos sociales y medioambientales, los cuales constituye dos de los problemas básicos y comunes tanto del ámbito nacional como global.

Asimismo, en el caso concreto de las cinco universidades que abarca el presente estudio, los problemas que podemos advertir es la insuficiente información de los estamentos de las IES universitarias: las autoridades académicas y administrativas de las cinco IES universitarias que se tomaron como unidades de observación y análisis, la SUNEDU, el MINEDU, estudiantes, docentes y personal administrativo, que a su vez se derivan del problema del limitado presupuesto público asignado a las IES, la inadecuada planificación y gestión estratégica de las actividades académicas y administrativas, inadecuada asignación y calidad de costos y gastos,

inadecuada asignación y priorización de las inversiones en infraestructuras e investigaciones básicas y aplicadas, etc.

Así, en el caso del Perú no es difícil advertir múltiples problemas en entorno a la creación de valor compartido en las IES universitarias, el bajo nivel de información, conocimiento y aplicación del valor compartido de los stakeholders internos (autoridades universitarias) estudiantes (pre y posgrado) y trabajadores (estables y contratados) y de los stakeholders externos (SUNEDU, MINEDU), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y congresistas, etc.; esta aunado a su vez a una serie de problemas: El frágil sistema de planificación respecto a la educación superior universitaria que se refleja en la disonancia entre la oferta y demanda de mercado de diferentes carreras de formación profesional, la poca importancia e incentivos que se da a las investigaciones básicas y aplicadas que contribuyan al desarrollo sostenibles no solo de las IES universitarias; sino en general del sector de educación superior y del País.

Lo antes mencionado, es debido básicamente a la inadecuada escala del presupuesto asignado a las IES universitarias públicas en el presupuesto fiscal, la inadecuada asignación y gestión del presupuesto en el MEF, la baja calidad del gasto en las IES públicas, agravada por la fuerte influencia de los lobbies y la politización en las negociaciones y decisiones de la escala y asignación del presupuesto de las IES universitarias públicas dentro del presupuesto general anual y multianual que todos los años es propuesto por el poder ejecutivo y se discute y aprueba en el congreso de la república.

Además, tal situación problemática se ve agravada cuando las autoridades de la SUNEDU y las autoridades académicas y administrativas de las IES universitarias públicas apelando a la autonomía universitaria poco o nada pueden hacer ante las restricciones presupuestales, limitándose a la aquiescencia de exiguos presupuestos que afectan directamente la performance de la gestión en los diferentes estamentos de la educación superior pública del Perú (estudiantes, docentes y trabajadores). Estos problemas conllevan al problema crítico los planes estratégicos de IES universitaria pública no tengan el suficiente respaldo presupuestal para abordar efectivamente los temas relacionados con la RSU y la RAU traduciéndose en reducidos niveles de apoyo



efectivo y trabas burocráticas para los estudiantes pre y posgrado en la obtención de los diferentes grados universitarios en las IES públicas universitarias.

Todos estos problemas advertidos, aunados a la fragilidad de las instituciones democráticas e inadecuadas políticas públicas en general y específicamente las relativas a las instituciones de regulación y control están generando destrucción de valor compartido, derivado de las sinergias negativas entre los diferentes stakeholders internos y externos no solamente en las IES universitarias de nuestras unidades de observación y análisis sino a nivel general en IES universitarias del sector de educación superior del País.

Ante esta situación problemática observada en las IES universitarias es de trascendental importancia la propuesta del modelo valor compartido como estrategia y cultura en las organizaciones del sector de educación superior pública del Perú, que dado su enfoque integral orientado hacia el desarrollo sostenible puede consolidarse como una propuesta de un modelo consistente que contribuya decisivamente al desarrollo sostenible de las organizaciones públicas y por supuesto también a las organizaciones privadas del País en general y específicamente en las IES Públicas.

Tal modelo es ampliamente conocido y se viene aplicando con bajos niveles de performance y efectividad en el mundo de las organizaciones de los sectores privado y público del Perú, y genera grandes expectativas que el modelo de valor compartido sea abordado de modo integral desde las IES universitarias en general y en específicamente por las IES universitaria del sector público.

Así, puede ser relativamente novedoso y de interés que las IES universitarias como organizaciones claves en el mejoramiento continuo de la formación y desarrollo del capital humano e intelectual de una nación tanto a nivel de pregrado como posgrado posibiliten un desarrollo sostenible en términos económicos y socioambientales mediante el sólido conocimiento de la creación de valor compartido y que yendo más allá del ámbito de las IES faciliten en el País la viabilidad de un modelo desarrollo sostenible más armonioso, tanto para las organizaciones como para los grupos de interés de diferentes sectores económicos y sociales.

De ese modo se estaría consolidando e integrando tres aspectos claves del modelo: rentabilidad económica (responsabilidad económica presupuestal), así como

la rentabilidad social (responsabilidad social) unida a la rentabilidad ambiental (responsabilidad ambiental).

No obstante, dada la amplitud temática, la presente investigación solamente abordará la población de estudio conformada por las autoridades y tomadores de decisiones de las áreas administrativas, la población de estudiantes de pregrado y posgrado, intentando explorar el conocimiento y aplicación del valor compartido el cual debería considerarse en la planificación estratégica, pues constituye una de las funciones básicas de las IES, incluyendo la responsabilidad social y ambiental.

De otro lado, la dinámica de la globalización y el crecimiento económico en los últimos años han generado e impulsado la necesidad de crear estrategias de las IES y las empresas de los diversos sectores económicos y sociales del país. Las IES asumieron el rol de atender las demandas de la sociedad como parte de la competitividad ante el mercado, por lo que en el contexto mundial se plantean alcanzar un crecimiento sostenido consistente que permita hacer frente los nuevos desafíos que entrañan la era actual que tienen como soporte las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICS).

En tal sentido, las IES que desean mantener su competitividad y desarrollo sostenible tendrán que mejorar su forma de gestión ya sea en factores internos y/o externos. En este contexto nacen las teorías respecto a las estrategias valor compartido generadas por la IES y orientadas a lograr un mayor nivel de competitividad mediante el fortalecimiento de las habilidades de las IES que les permitan a su vez alcanzar una mayor creación de fuentes de valor y riqueza en el marco de los objetivos del desarrollo sostenible.

### **1.1. Situación Problemática**

Esta tesis de investigación acerca del Valor Compartido en las Instituciones de Educación Superior (IES), corresponde al área de gestión en el sector de educación superior, que según el enfoque de Maletta (2015) se vincula a un área del conocimiento, “una porción de la realidad limitada en términos de tiempo y espacio” (p. 425). La delimitación temática y temporal que será investigada no ha sido abordada por otros investigadores.

La idea de valor compartido en la educación superior es aún exigua, pues los beneficios mutuos entre las IES universitarias y la comunidad, se consideran más una utopía que algo real.

De acuerdo a Porter y Krame (2011), la presente investigación busca aplicar ese modelo a los problemas en el ámbito de las IES universitarias.

Acosta y Suárez (2016), “creación de valor social compartido y universidad”, de la Universidad de La Salle, tomó como base su autodiagnóstico de RSU realizado en el 2015.

Los investigadores abordan aspectos de interés relacionados con nuestra tesis, pues enfatizan la RSU, que percibe la construcción del valor social compartido, es así como sobre el tema señalan:

La Universidad de La Salle de Bogotá, consciente del compromiso adicional que como universidad tiene que ser referente ético en todos los asuntos que fomentan la equidad social, hace una apuesta por la responsabilidad social desde la concepción misma de su misión y reconoce que dicha noción tiene que ver con el impacto político de sus proyectos educativos y la capacidad que estos tienen de ayudar a la transformación social y productiva, así como a la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria (Acosta & Suárez, 2016, pág. 202).

Los investigadores señalan tener el propósito de ir más allá de la RS para construir y trabajar cocreando el “valor social compartido”, investigando la satisfacción de las condiciones económicas, sociales y medioambientales que interactúan con la universidad, para lo cual se acudió al reconocimiento histórico otorgado a las IES universitarias: RSU en la construcción de valor social compartido (VC), el cual incluye la RAU.

De suyo, las IES universitarias y las organizaciones conexas juegan un rol importante en la evolución de la humanidad y tal cual un rol trascendente en la era contemporánea denominada era de la información y la sociedad del conocimiento, ya sea, en el ámbito local, regional, nacional o global. La adopción del enfoque estratégico del VC coadyuva a comprender y mejorar asertivamente la interacción y

evolución de las políticas de las IES universitarias orientadas a obtener mejores beneficios conjuntos con impactos sinérgicos mutuos y positivos con los diferentes grupos de interés y por ende alcanzar un mayor beneficio y desarrollo sostenible económico-social-ambiental.

Esta perspectiva puede ofrecer a las IES una coherente RSU y RAU que van más allá del ámbito del sector de educación superior del País y que posibiliten visibilizar y gestionar los reales y potenciales conflictos sociales y medioambientales de las organizaciones como una macro cadena de valor o macrosistema de VC de carácter dinámico orientados a garantizar un modelo desarrollo endógeno sostenible, eliminando o reduciendo ostensiblemente la desafiante brecha de la disparidad e inequidad en diferentes sectores de nuestro País.

El proceso de profundas reformas de la educación superior están plasmadas en la “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción” (UNESCO, 1998) cuyo “Marco de Acción Prioritario para el Cambio y Desarrollo de la Educación Superior” fueron aprobados en la CMES el año 1998.

Desde este hito de la (UNESCO, 2009), y (OIT, 2013) se promulgó el rol de las IES, enfatizando su finalidad y especificando meridianamente su pertinencia cuando estas participan y debaten los temas como autoridad intelectual.

De otro lado, Tünnermann (2008), refiere que la CMES ha dado un impulso global que viene fortaleciendo los sistemas universitarios en los espacios de las IES del mundo. Asimismo, manifiesta que la conveniencia de la educación superior se preocupe del “debe ser” o las expectativas sociales respecto de ellas.

Leite y Beltrán (2012), consideran que las IES universitarias se innovan per se y mejoran planteándose nuevas interrogantes de lo que se espera de ella, puesto que las IES enseñan, pero también aprenden cuando se involucran en la realidad social asumiendo 3 funciones claves: enseñanza, crear conocimiento básico o aplicado y actividades de difusión académica y social.

Asimismo, Bueno (2007), afirma que el desarrollo de la extensión de las IES universitarias en el espacio europeo, incluyen en su rol de formación superior e

investigación poniendo énfasis en las líneas de emprendimiento, innovación y compromiso social, cuyas perspectivas se basan en la experiencia de Inglaterra.

De esa forma, las IES constituyen el lugar del que hacer universitario buscando actuar con eficacia y pertinencia en el desarrollo de la sociedad, explicando que la educación superior extiende sus funciones fundamentales al mejoramiento de su capital social (Carmona, 2014).

En tal sentido, reconocen que la misión de las IES es desempeñar eficazmente sus vínculos trascendiendo las reglas o disposiciones de la jurisdicción universitaria, considerando que ellos generan un mayor bienestar social y ambiental (Galarza & Almuñías, 2013).

Cabe indicar, que frecuentemente, las IES universitarias se orientan y esmeran en la evaluación técnica de los estudiantes y dejan obviando su compromiso político y social mediante una adecuada metodología pedagógica orientada al logro coherente con el ejercicio profesional (Sotelino, 2015).

En esta línea de ideas, podemos considerar que el rol de las IES universitarias deben dar un paso decisivo yendo trascendiendo la formación de profesionales, conectándose a la realidad social del entorno, debiendo integrarse en los planes de estudio y los correspondientes currículos de formación para obtener no solamente capacidades para desenvolverse profesionalmente sino también personas con capacidad crítica y constructiva para tomar decisiones que generen bienestar social y medioambiental.

En general la formación IES del País, tiene como uno de sus propósitos desarrollar las competencias profesionales altamente calificados con un enfoque científico, tecnológico y humanista, en jóvenes que egresan de la educación secundaria y optan por una carrera universitaria que, en el mediano plazo, les permita acceder al mercado laboral, tales requerimientos deben estar incorporados en el plan estratégico y prospectivo de desarrollo nacional, regional y local, para ello debe tenerse presente los requerimientos del desarrollo sostenido, teniendo también en cuenta las tendencias del ámbito global.

No obstante, a pesar de las prioridades de la política educativa nacional, históricamente en el País las IES Universitarias, sobre todo las del sector público, tienen el nudo gordiano del respaldo presupuesto público para poder cumplir a cabalmente las exigencias de calidad tanto en la actual ley universitaria N° 30220 como en las anteriores (Congreso de la República, 2014).

Es decir, en términos reales existe una restricción permanente en el presupuesto público en cada año fiscal que junto a la inconsistencia de la gestión, las IES se encuentran limitadas para garantizar las inversiones para la formación y desarrollo del capital humano, orientado a fortalecer la relación gobierno, universidad, empresa y sociedad, tal como se puede corroborar en lo estipulado, respecto a la educación superior universitaria, en el Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021 del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN):

El requerimiento de calidad del capital intelectual para alcanzar estándares internacionales de los países desarrollados debe ser garantizados priorizando los presupuestos de inversión en capital humano. En tales países esa inversión por estudiante es en promedio USD 16000, mientras que en las IES universitarias del Perú en promedio solamente llegan al 10% por estudiante (CEPLAN, 2016).

La situación de las Instituciones Educativas del Perú, incluyendo las IES universitarias se puede apreciar en la siguiente Tabla 1:

**Tabla 1**

*Instituciones Educativas y Matricula por nivel educativo 2018*

Tipo de Institución		Tipo de Gestión		Total
		Pública	Privada	
Universidades	Nº de Instituciones	49	93	142
	Porcentaje	25%	75%	
	Matricula	337128	979896	1317024
Institutos Tecnológicos	Nº de Instituciones	372	454	826
	Porcentaje	29%	71%	
	Matricula	116384	289516	405900
Institutos Pedagógicos	Nº de Instituciones	123	156	279
	Porcentaje	44%	56%	
	Matricula	16836	7287	24123
Técnico Productivo	Nº de Instituciones	791	1017	1808
	Porcentaje	43%	57%	
	Matricula	136167	112299	248466
Educación Básica	Nº de Instituciones	53061	9062	62123
	Porcentaje	85%	15%	
	Matricula	5443432	1942378	7385810
Matricula total en el sistema educativo				9381323

*Nota.* SINEACE: Hacia la mejora de la educación en el país, 2018.

### **Ranking de IES universitarias**

La SUNEDU nace como ente rector de las IES universitarias en el Perú, en concordancia con la ley universitaria 30220. Así, una de las actividades de la SUNEDU, entre otras entidades del ámbito nacional e internacional, elabora y presenta informes del ranking de la realidad en las universidades peruanas, en base a indicadores relativos a su actividad de producción y número de investigaciones publicadas e indexadas de sus docentes, entre otras variables relacionadas, ello con la finalidad de revelar sin ambages ni ningún tipo de mecenazgo la real situación de las IES universitarias públicas y privadas a nivel nacional.

El ranking universitario evalúa la performance de las IES universitaria mediante cuatro índices:

- El impacto-visibilidad.
- frecuencia de visita (de cada institución).

- Inicio-transparencia (cuantifica el N° de citaciones de los principales productores)
- Calidad (cuantía de artículos universitarios divulgados en revistas científicas internacionales de mayor ranking).

No obstante, cabe precisar que las sendas evaluaciones muchas veces no cuentan con un sustento realmente sólido ya que en la mayoría de los casos solamente se realiza para cumplir con la ley, debido básicamente a la fuerte restricción presupuestal junto a una insuficiente asignación, priorización y gestión del presupuesto donde prima el pragmatismo simplista de lograr niveles de “calidad sin costo”.

Tal es el caso que la mayor parte de las publicaciones de las IES no se encuentran indexadas, porque no existe ni presupuesto ni suficiente gestión para realizarlas, limitándose las autoridades universitarias a indicar que la comunidad universitaria busque publicar en revistas internacionales que no tienen un orden de prelación o prioridades de temas y proyectos de investigación de acuerdo a nuestra realidad local, regional y nacional. Por ende, a pesar del escaso avance de las IES en el ranking nacional (RN), el avance es precario respecto al ranking mundial (RMD), ello se puede visualizar en la tabla 2.



**Tabla 2***Ranking Nacional y Mundial de Universidades Peruanas a febrero del año 2019*

RN	RMD	Universidad	Presencia (Posición*)	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelencia (Posición*)
1	971	PUCP-Perú	311	693	1666	1668
2	1470	UNMSM.Perú	534	1265	1372	2382
3	2956	UPC Aplicadas	938	4411	3627	3488
4	2966	UNALM-Perú	2002	4869	3236	3348
5	3044	UNI-Lima	1339	4437	4161	3488
6	3378	UP-Perú	2801	4587	2417	4232
7	3432	UNSAAC-Perú	2615	6759	5170	3233
8	3434	ULima	1899	2458	3774	4789
9	3631	UNT	505	4068	4997	4474
10	3699	UPCH-Lima	5679	10232	8602	1520
11	3728	USIL-Lima	2545	3606	3779	4789
12	3871	Univ. de Ing. y Tecnología UTECH	9876	7677	3487	3941
13	4124	Univ. SMP-Lima	1801	4085	8602	4047
14	4363	Univ. Científica del Sur	4737	12065	3217	3811
15	4623	UNSA	2149	7830	4511	4901
16	4854	UCSP Areq.	3332	8061	4890	5040
17	4908	UDEP	2075	5032	8602	4789
18	5153	URP	2538	6516	8199	4901
19	5174	UPAO	2637	8069	4573	5362
20	5334	UCSM	9084	6934	5858	5362

Nota: Tomado de Ranking-Web-Universidades

([https://www.webometrics.info/es/Latin\\_America/Peru](https://www.webometrics.info/es/Latin_America/Peru)). En el dominio público.

### **Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) y la calidad de las IES universitaria.**

Las políticas de aseguramiento de la calidad del sector de educación abarcan el ámbito de las IES universitarias y se efectúa mediante la organización del SINEACE, estableciendo criterios para tener en cuenta para evaluar la calidad que ponen en juego el balance de la autonomía universitaria y la actividad reguladora del Estado mediante la SUNEDU, considerando a partir de la ley 30220, el rol rector del Ministerio de Educación.

Así, el actual sistema SINEACE (2018), establece una serie de mecanismos complementarios a la acreditación para asegurar la calidad, apoyándose en cuatro pilares: (a) Licenciamiento (Control de calidad, Fiscalización, Condiciones básicas de operación, Enfoque en requisitos, Obligatorio), (b) Acreditación de la mejora continua (Promoción de calidad, Garantía pública, Estándar de calidad y mejoramiento continuo, Énfasis en procesos con enfoque en resultados, Voluntaria, con excepciones), (c) Fomento para mejorar y (d) información confiable oportuna. Y, cinco

principios: autonomía-rectoría, alumno como eje, acompañamiento-equidad, excelencia y desenvolvimiento del País.

En la unión europea (OCDE, 2010), planteó las características apropiadas de los sistemas para asegurar la calidad:

- Desarrollo equitativo, oportunidad y efectividad.
- Establecer modelos básicos de protección.
- Fomentar una cultura de la calidad conducente a la mejora continua.
- Apoyar la participación de las partes interesadas, para desarrollar capacidades de resolución respuesta consistente.
- Permitir diversidad de instituciones, programas y modos de gestión para fomentar resiliencia para alcanzar sus objetivos.
- Generar y comunicar valores
- Mejorar mediante el benchmarking de buenas prácticas globales.

De otro lado, cabe indicar que la concepción de un modelo de acreditación precisa: definir la calidad, tipos de instituciones educativas (IIEE) que en la dinámica del sistema educativo implican pertinencia y equidad; es decir, no hay valor absoluto sino valor signficante con múltiples significados y que además demandan tomar posiciones, redefiniéndose histórica, social y culturalmente.

Además, la calidad educativa parte de algunos supuestos:

- Centro es la persona.
- Multidimensional
- Derecho y responsabilidad.
- Factores claves: relevancia, eficiencia y eficacia. pertinencia y equidad.
- Aprendizaje a lo largo de la vida.

- Finalidad o proyecto país.

En definitiva, la calidad requiere de estándares para evaluarla y lo deseable se convierte en expectativas y criterios de calidad. Así los estándares de calidad se convierten en referentes, orientando la toma de decisiones, estableciendo el deber ser, recogiendo buenas prácticas y permitiendo constatar su existencia; es decir, evaluar.

### **La política del Estado en el ámbito universitario**

La política del estado peruano no considera taxativamente el tema del valor compartido en el sector de educación superior universitario, pero sí considera la responsabilidad social universitaria en la nueva Ley N° 30220 del año 2014. Cabe indicar que cuando se trata de la RSU, frecuentemente incluye implícitamente la responsabilidad ambiental universitaria, RAU, tal como se plantea en los objetivos del desarrollo sostenible.

El nuevo régimen universitario que estructura y gobierna la articulación del sistema de educación superior, contiene un capítulo que aborda la RSU. Los artículos 124 y 125, definen y promocionan la RSU (MINEDU, 2018), y Congreso de la Republica, han establecido:

“El artículo 124, define la RSU como la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión (académica y social) y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas (grupos de interés)” (p.54).

Es decir, la RSU es uno de los fundamentos en la vida de las IES universitarias que contribuyen al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad y, por ende, le compete a toda la comunidad universitaria.

El artículo 125, establece que cada universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en RSU y establecen los mecanismos que incentiven su

desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos (p.54).

De ese modo, el proceso de acreditación de la calidad universitaria (voluntario y del SINEACE) hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, correspondientemente.

Este nuevo contexto en las IES universitaria del Perú se puede traducir en oportunidades en el mejoramiento continuo de la gestión universitaria, pues al considerar la RSU como parte de la CVC, se puede superar el tema restrictivo del presupuesto fiscal que es asignado cada año a las universidades públicas.

Siendo en general el Estado del Perú, representado por sus gobiernos turno, parte de los grupos de interés junto al MINEDU, SUNEDU, SINEACE, entre otros, importa en la investigación de esta tesis la política desde el estado en el ámbito de las IES universitaria y, por ende, en el proceso general de formación del capital humano y en particular del capital intelectual. Así, la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DIGESU), estipula:

Según los investigadores (Hanushek & Woessman, 2014), uno de los ámbitos en los que es crucial el trabajo efectivo del Estado para garantizar el desarrollo del país es el ámbito educativo. Reciente literatura académica ha confirmado la importancia de la educación para asegurar el crecimiento y el desarrollo, especialmente en países de renta media o en vías de desarrollo. Al respecto, se ha podido confirmar el rol crucial del rendimiento educativo para entender las amplias brechas internacionales relacionadas al bienestar económico y al nivel de libertad de la población (p.171).

La educación no sólo tiene importantes efectos en el desarrollo humano; sino también en la mejora de la equidad social, la salud, la participación política y los efectos del crecimiento demográfico en las ciudades (PNUD, 2013).

Según el artículo 16° (Congreso de la República, 2017) de la Constitución Política del Perú, el Estado “coordina la política educativa, supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación”. Considerando el ámbito universitario como uno de los

puntos de encuentro entre la educación y el mercado laboral y sectores productivos del país, el Estado, en ejercicio de su irrenunciable rol garante del derecho a la educación de calidad, debe establecer, promover y supervisar la existencia de niveles óptimos en el servicio educativo superior universitario que imparten las instituciones, tanto públicas como privadas (pp.7-8).

Sin embargo, según DIGESU (MINEDU, 2015), pese a diversas acciones aisladas por mejorar el sistema universitario, el Estado no ha logrado una mejora sustantiva en la calidad del servicio educativo, afectando el desarrollo profesional de miles de estudiantes y, en última instancia, el desarrollo sostenible del País.

### **La participación del estado en el ámbito universitario**

En el Perú, (MINEDU, 2015), Tribunal Constitucional (2015) y (Tribunal Constitucional, 2006), ha señalado que la educación posee un carácter binario: no solo se constituye en derecho fundamental sino también en servicio público, Sentencia del Tribunal Constitucional (TC), razón por la cual la intervención del Estado no es más que la garantía de ese derecho y aval de que el servicio público que brindan las instituciones educativas se presta en la cantidad y calidad necesaria (p.5).

La ley N° 30220 (2014), establece taxativamente el rol de las IES:

En primer lugar, establece que el eje central que define el papel del Estado en el sistema universitario es la Política de Aseguramiento de la Calidad. En segundo lugar, que dentro de los principios que rigen las universidades se incluyen la calidad académica, la autonomía, el pluralismo, la tolerancia, el diálogo intercultural, entre otros. Y, en tercer lugar, que entre los fines de la universidad se encuentran el “preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente, la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad; afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país y promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial (pp. 5-9).

Y, con respecto a la situación actual de la educación superior universitaria, la DIGESU (MINEDU, 2015), incluyendo el tenor de la UNESCO (IESALC, 2006), manifiestan:

La educación superior universitaria tiene una finalidad individual y colectiva. Así, por un lado, desde el punto de vista de los individuos, contribuye a la formación de profesionales y ciudadanos activos, respetuosos de la diversidad cultural y con alta responsabilidad social; y, por otro lado, desde el punto de vista colectivo, fomenta la cohesión social, al servir de motor para la movilización social que acorta las brechas sociales y económicas que detienen y/o ralentizan el desarrollo del País (p.6).

Actualmente, las IES universitaria tienen un rol trascendental en la discusión inherente a la gestión de las propias IES como proveedora de bienes públicos de calidad global y de la política económica y la gestión gubernamental, ante los enormes desafíos de los mercados derivados de las externalidades de carácter transfronterizo, los cuales se intentan superar mediante los ODS, reformulando las estrategias de los ODM.

## **1.2. Formulación del Problema**

Según lo antes expuesto y dado la escasa información acerca de CVC en IES universitarias públicas del País, es motivo del estudio para explicar el entorno de la aplicación de VC en las IES universitaria pública de Lima Metropolitana y Callao para el año 2018.

A nivel general el problema planteado es el escaso conocimiento de creación de valor compartido por parte de stakeholders (personal administrativo y alumnos), esto trae como consecuencia que el poco conocimiento con el que cuentan los grupos de interés no son aplicados para realizar gestión universitaria sobre todo en el personal administrativo (autoridades).

Las iniciativas que se han realizado por las 5 IES universidades públicas de Lima Metropolitana y Callao son incipientes y de forma aislada con lo cual el impacto positivo de tipo económico y social para el progreso de las IES y de la colectividad integral aún no se da de forma sistemática, partimos con esta premisa como hipótesis la cual será respondida luego de realizar el estudio cuantitativo

### **1.2.1 Formulación del problema general.**

¿En qué medida el conocimiento y aplicación de creación de valor compartido (CVC) difiere según la percepción de los grupos de interés, en las Instituciones de Educación Superior (IES) Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callao en el período 2018?

A nivel económico-social aún no hay indicios cuantitativos, es por eso por lo que la encuesta realizada a los grupos de interés nos dará indicios de cual es verdaderamente el impacto si es que se aplicaría el VC en las IES del contexto que estamos analizando, el supuesto es que hay un impacto positivo si hubiese una sensibilización del CVC y en la implementación de la gestión por parte de las autoridades.

A nivel de responsabilidad social similar al problema anterior aún no hay indicios cuantitativos la mayor parte de la bibliografía que se tiene son evidencias de tipo cualitativa, es por eso por lo que la encuesta realizada a los grupos de interés nos dará indicios del verdadero impacto, el supuesto es que hay un impacto social positivo en especial para el grupo de interés de alumnos, dado que los beneficios que percibirían a nivel educativo bajo una gestión de VC serían más amplias y de mayor nivel.

### **1.2.2 Formulación de los problemas específicos.**

Asimismo, los problemas específicos se pueden formular como:

PE1: ¿En qué medida el conocimiento y aplicación de CVC económico, difiere según la percepción de los grupos de interés en las Instituciones de Educación Superior Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018?

PE2: ¿En qué medida el conocimiento y aplicación de CVC social, difiere según la percepción de los grupos de interés en Las Instituciones de Educación Superior Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018?

PE3: ¿En qué medida el conocimiento y aplicación de CVC ambiental difiere según la percepción de los grupos de interés en las Instituciones de Educación Superior Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018?

### 1.3. Justificación teórica

El estudio del problema relacionado con valor compartido en las Instituciones de Educación Superior (IES) del Perú, caso cinco Universidades Públicas de Lima Metropolitana y Callao 2018 y sus impactos en los stakeholders 2018, resulta conveniente desde la óptica teórica. Pues, la teoría del valor compartido forma parte de la tendencia actual de investigaciones en las organizaciones públicas y privadas de las Naciones desarrolladas y menos desarrolladas que se refleja en la prolífica literatura publicada en el ámbito internacional y local orientada a generar valor compartido en el trinomio: valor o rentabilidad económica + valor o responsabilidad social + valor o responsabilidad medioambiental.

Asimismo, la presente investigación resulta conveniente desde la óptica práctica. Puesto que, el empleo de la teoría del valor compartido tiene grandes posibilidades de contribuir a mejorar la performance o resultados de la gestión académica (investigativa-administrativa) de las IES universitarias. En ese sentido, en general los beneficiarios serían los stakeholders externos o grupos de interés externo: Autoridades de universidades, del MINEDU, SUNEDU e instituciones conexas, proveedores, etc.

Concretamente los beneficiarios serían los stakeholders internos de la universidad pública que forma parte de nuestra unidad de observación y análisis (muestra: cinco universidades públicas del área Lima Metropolitana y Callao) conformada por: Autoridades y funcionarios, personal docente, estudiantes y personal administrativo de tales universidades.

La presente investigación centra su importancia y su problemática tanto teórico como práctico derivados del valor compartido en las IES y sus impactos en los grupos de interés de tal modo que permitan obtener beneficios compartidos de los servicios de educación superior, del sector público como privado, considerando a los estudiantes de pregrado y posgrado, investigadores, docentes y hacedores de política empresariales (gerentes y directivos), que en definitiva conforman los grupos de interés en el presente trabajo de investigación.



El propósito del estudio es: analizar los impactos de la innovación y la CVC en las IES del País, que posibilite generar sinérgicamente una mayor competitividad del capital humano en el corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, mediante esta investigación se busca fortalecer el proceso de fortalecimiento del capital humano mediante programas compartidos de capacitación docente, dentro de una perspectiva de la cultura de educación superior de calidad.

Para Schultz (1961); Psacharopoulos y Patrinos (2018) en su informe para la United Nation Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO), el desafío de las IES deben rediseñarse como la creación del valor compartido basado en las nuevas tecnologías de enseñanza-aprendizaje y la innovación en las investigaciones en las diferentes áreas del conocimiento básico aplicado que demandan las organizaciones productivas y la sociedad.

Según lo antes descrito las IES están en la posición de desarrollar una gestión de valor compartido garantizando un crecimiento y desarrollo sostenible del País.

#### **1.4. Justificación práctica**

El valor compartido en las IES tiene una importancia significativa en la mejora del ambiente en el que desarrolla sus actividades, al mismo tiempo en el que mejora su competitividad, esto es porque fomenta una cultura universitaria donde se sustenten los recursos en búsqueda de la innovación a fin de lograr solventar problemas sociales (Pfitzer, Bockstette, & Stamp, 2013).

Lo mencionado en el párrafo anterior, quiere decir, que lo que se invierte en la creación y en el fortalecimiento de sus capacidades, no solo agrega valor a la universidad, sino también que esta inversión agrega valor a las comunidades, en eso consiste verdaderamente la importancia de la creación de valor compartido.

Teniendo presente esta premisa (Sepúlveda, 2017), las universidades deberían implementar programas de CVC, cuyos objetivos, desde su propia óptica sean favorecer que el conocimiento y la experiencia acumulada vayan en beneficio de la comunidad a través de la realización de acciones específicas. De esta forma, la universidad responde a la necesidad de ser una fuente permanente de desarrollo regional.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida el conocimiento y aplicación de creación de valor compartido (CVC) difiere según la percepción de los grupos de interés, en las Instituciones de Educación Superior (IES) Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callao en el período 2018.

En base a la identificación de los impactos se podrá implementar planes de acción de tipo económico y social para el beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad en general de forma sistemática.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

De forma específica los objetivos de la investigación a lograr son:

OE1: Determinar en qué medida el conocimiento y aplicación de CVC económico, difiere según la percepción de los grupos de interés en las Instituciones de Educación Superior Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018

OE2: Valorar en qué medida el conocimiento y aplicación de CVC social, difiere según la percepción de los grupos de interés en Las Instituciones de Educación Superior Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018

OE3: Evaluar en qué medida el conocimiento y aplicación de CVC ambiental difiere según la percepción de los grupos de interés en las Instituciones de Educación Superior Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

El conocimiento y aplicación de creación de valor compartido (CVC) difiere significativamente según la percepción de los grupos de interés, en las Instituciones de Educación Superior (IES) Pública Universitaria de Lima Metropolitana y el Callao 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

HE1: El conocimiento y aplicación de CVC económico, difiere significativamente según la percepción de los grupos de interés en la Instituciones de Educación Superiores Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018.

HE2: El conocimiento y aplicación de CVC social, difiere significativamente según la percepción de los grupos de interés en la Instituciones de Educación Superiores Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018.

HE3: El conocimiento y aplicación de CVC ambiental difiere significativamente según la percepción de los grupos de interés en la Instituciones de Educación Superiores Pública Universitaria de Lima Metropolitana y del Callao Año 2018.

### **1.7. Limitaciones**

La investigación se limitará a descriptiva-correlacional (considerando el grado de relación entre las variables) o descriptiva-explicativa (relación entre las variables y causa y efecto de la relación), por ende, el diseño de la investigación es no experimental.

Respecto a los criterios de importancia, novedad, interés y viabilidad del problema de investigación en general están relacionados, con la teoría del Valor Compartido en las organizaciones y específicamente están relacionados con el tema de las IES universitarias de Lima Metropolitana y Callao y concretamente en el caso de Cinco Universidades Públicas y sus Impactos en los Grupos de Interés 2018, tanto en términos de responsabilidad social universitaria como de responsabilidad medioambiental.

Una limitación adicional es la delimitación geográfica del estudio y los grupos de interés, dado que la investigación se centra en las 5 universidades más grandes de Lima Metropolitana en un contexto donde la investigación puede abarcar a IES a nivel nacional.

## 1.8. Definición de Variables

*Variable Independiente:* creación de valor compartido de las IES universitaria pública.

*Definición Conceptual:* Es el nivel de valor que se intenta producir de forma integral desde la ejecución de iniciativas o incorporación de política, planes, programas, proyectos, etc., vinculadas a la creación de valor en las IES universitarias cuando realizan sus actividades de producción y transferencia de conocimientos mediante la investigación básica, aplicada e innovación, la formación, la capacitación y el desarrollo de profesionales con valores científico tecnológico y humanista.

*Definición Operativa:* La variable creación de valor compartido de las IES universitaria pública, en esta investigación se intenta medir mediante tres indicadores.

- Conocimiento y aplicación de VC económico-social de las IES universitarias públicas (X1). Alternativamente, X1: Indicadores de Creación de valor económico-social mediante conocimientos, experiencias y valores (responsabilidad social).
- Conocimiento y aplicación de VC socio-ambiental de las IES universitarias públicas (X2). Alternativamente, X2: Indicadores de creación de valor socio-ambiental mediante conocimientos, experiencias y valores (responsabilidad ambiental).

*Variable Dependiente:* grupos de interés de las IES universitaria pública.

*Definición Conceptual:* Grupo de personas o individuos que alguna medida pueden influir o ser afectados directa o indirectamente por el logro de los objetivos de las organizaciones universitarias, es decir, desde la toma de decisiones y ejecución de las actividades efectuadas desde los sistemas organizacionales y su correspondiente funcionamiento, ya sea de forma endógena o exógena, en el ámbito del sector público o privado. Por ende, los grupos de interés deben ser considerados un elemento esencial en la planificación estratégica de las organizaciones o IES universitaria.

*Definición Operativa:* La variable impacto sobre los grupos de interés relativas a las IES universitarias se mide mediante los siguientes indicadores:

- Bienestar generado de la creación de valor en los **GI** interno (**Y1**).  
Alternativamente, **Y1**: Indicadores de bienestar de la creación de valor (**formación**: conocimientos y experiencias para fortalecer el capital humano intelectual) en los stakeholders interno en el cual se considera a las autoridades, docentes, estudiantes de pre y posgrado, etc.
- Bienestar de la creación de valor en los GI externo (Y2). Alternativamente, **Y2**: Indicadores de bienestar de la creación de valor en los stakeholders externo a la universidad, se considera a la situación del entorno: proveedores, clientes y estado ante la responsabilidad social y medioambiental.

Expresando las variables en forma de relación funcional, tenemos:

**Y1** = f (convenios de investigación compartida, innovación compartida, creación material de estudio, capacitación publicaciones, etc.)

**Y2** = f (grado de satisfacción en la formación profesional, realización profesional, etc.)

### 1.9 Delimitación o ámbito

La delimitación del estudio es de carácter geográfico de las IES del Perú, cuyas sedes principales se ubican en la ciudad de Lima Metropolitana y Callao. Debido a la complicada recolección de la información, de las universidades de mayor demanda de postulantes y estudiantes universitarios matriculados y egresados, se seleccionó cinco universidades públicas corporativas tales como:

- UNMSM, ubicada en la Av. Venezuela, distrito de Lima Cercado, provincia de Lima, departamento de Lima.
- UNI. Ubicada en la Av. Túpac N° 445, distrito del Rímac, provincia de Lima, departamento de Lima
- UNALM. Ubicada en la Av. Los Frutales N° 1244, distrito La Molina, provincia de Lima, departamento de Lima

- UNAC, Ubicada en la Av. Venezuela 5420, Provincia Constitucional Callao.
- UNFV. Ubicada en la Av. N. de Piérola 252, Lima Cercado. Calle Carlos González 285, San Miguel 15088.

Dado el escollo de la información registrada de serie temporal fue inviable analizar 10 o 20 años se tuvo que efectuar una bisección transversal realizando la recolección de información (entrevistas a autoridades de universidades) realizadas el año 2018, lo cual ha sido de gran beneficio en la captación del conocimiento de las autoridades y funcionarios de las IES universitarias en relación a la teoría y aplicación de Creación de Valor Compartido.

## **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO**

Dada la escasez, inexistencia o no disponibilidad de antecedentes de tesis de nivel doctoral del ámbito nacional que aborden directamente el tema del valor compartido en las IES universitarias que nos permita afianzar el marco teórico de la situación problemática que se investiga (tal como taxativamente lo indica la Resolución directoral N° 080.EPG.2010), nos circunscribimos a revisar la bibliografía relativa a la investigación y similares que se aproximan al tema del valor compartido en las IES mediante la revisión de la literatura del entorno temático aplicados al sector salud, educación, medioambiental o empresarial en general.

En tal sentido, abordaremos brevemente tesis o investigaciones de responsabilidad económico empresarial o corporativa (RSE o RSC) y sobre todo tesis o investigaciones de responsabilidad social-ambiental (RSU o RAU) que son temas más próximos a la CVC en las IES universitarias (RSU). No obstante, cabe indicar que el tipo de semántica relacionada con el tema puede resultar muy relativa, dependiendo de la consistencia de la exégesis hermenéutica del investigador respecto al tema que se investiga.

Así, algunos investigadores al investigar explícitamente el tema de responsabilidad social implícitamente incluyen el tema de responsabilidad ambiental y viceversa quedando tácito el carácter sistémico cuando se abordan estos temas. Sin embargo, otros investigadores critican tal postura indicando que hay explicitar coherentemente los conceptos, categorías y los modelos de responsabilidad social y medioambiental a pesar del íntimo nexo que existe entre ambos.

Cabe indicar que, en esta investigación es pertinente apostar por la elasticidad del tema, sin caer per se en ningún tipo de rigidez reduccionista u obstruccionista. Además, a efectos de no hacer muy enjundioso el contenido de este trabajo ya no abordaremos in extenso el tema de la educación superior, tema sobre el cual no quepa duda existe una prolífica producción académica.

## 2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La idea de valor compartido se considera como un paradigma obligatorio en el ámbito de la educación superior tiene un amplio rango pendiente de reconocer y generar ganancias mutuas entre las IES y la colectividad, pues frecuentemente se le considera como un ideal y no como una estrategia que se puede poner en marcha, debido a que para muchas de las organizaciones que abarcan las IES no tienen una prelación bien definida en sus planes estratégicos y cuyos programas estén vinculados al correspondiente respaldo presupuestario.

Crane, Palazzo, Spence, y Matten (2014), sustentaron que el valor compartido busca reivindicar la confianza y el rol óptimo consistente, con el desempeño de las organizaciones que abarcan las IES, en el actual sistema global en tiempos de crisis, y con ello se pretende consensuar nuevas formas de regularlos y normalizarlos. Además, estos autores indicaron que tal propuesta presentaba cuatro debilidades: (a) carecía de originalidad respecto a la propuesta de la RSE, (b) desconocía los trade off o disyuntiva entre los objetivos económicos y sociales, (c) expresaba falta de conocimiento y experiencia d) redefinición del nuevo rol social que tienen las organizaciones.

Grönroos y Helle (2010) y Grönroos y Voima (2013), en ese sentido, afirman que el estudio y debate del valor se investigaban de modo aislado, siendo imperioso incluir a los stakeholders externos de las organizaciones de manera que la generación del valor y los beneficios conjuntos tengan carácter incluyente capaz de evaluarse mediante la aplicabilidad de indicadores y estándares de creación de valor en las diversas organizaciones tanto en el sector privado como público.

Johnston (2007), estudio múltiples acciones conexas al desarrollo sostenible en quince IES universitarias y halló una fuerte orientación en las actividades relacionadas con la sostenibilidad ambiental, una débil orientación en la responsabilidad social (personal, alumnos y comunidad) y una orientación limitada en la sostenibilidad económica. Las tres dimensiones de las actividades relacionadas a la sostenibilidad universitaria se muestran en la siguiente Tabla 3.



**Tabla 3***Tres dimensiones de las acciones relativas a la sostenibilidad universitaria*

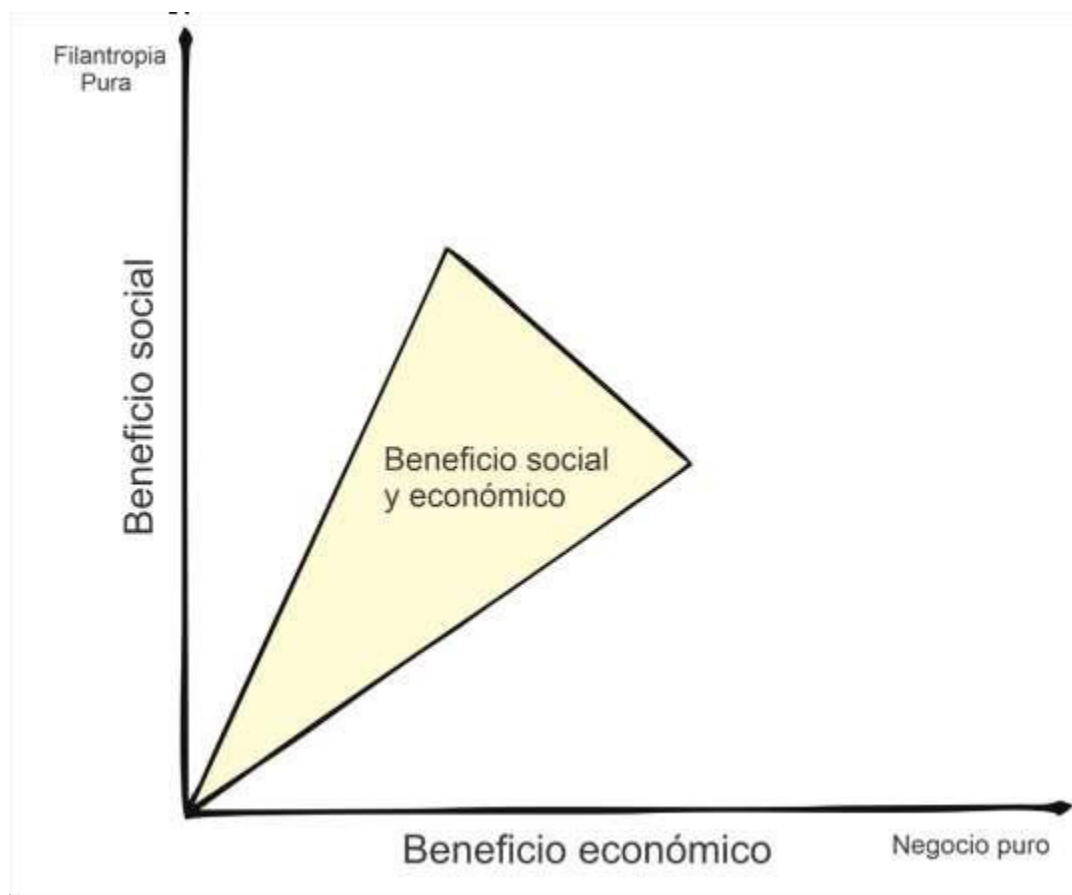
Dimensión		
Económica	Social	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unión de redes del sistema financiero en la administración de recursos mediante criterios de adquisiciones e incentivos económicos en la conducta y protección medioambiental.</li> <li>- Empleo de recursos de forma eficiente.</li> <li>- Medios innovadores.</li> <li>- Incentivos financieros para los recursos humanos en acciones para el desarrollo sostenible.</li> <li>- Nuevos modelos de contrato con los proveedores.</li> <li>- Robustecer la relación con las organizaciones empresariales.</li> <li>- Convenio con empresas del ámbito local, regional, nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos de desarrollo personal y profesional para los recursos humanos y los estudiantes.</li> <li>- Acciones de voluntariado.</li> <li>- Organizaciones sindicales.</li> <li>- Actividades de salud ocupacional.</li> <li>- Educación previsional y para la salud.</li> <li>- Preocupación por la salud mental.</li> <li>- Bienestar para los recursos humanos.</li> <li>- Responsabilidad social.</li> <li>- Diligencias de investigación y desarrollo.</li> <li>- Funciones de RSU.</li> <li>- Asignaturas dirigidas a la colectividad a través de la enseñanza, investigación e interacción con la colectividad.</li> <li>- Alianza con las PYMES para el D&amp;I de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación Estratégica ambiental.</li> <li>- Diseño y Aplicación de sistemas de gestión ambiental.</li> <li>- Programas orientados a integrar los problemas ambientales en las IES.</li> <li>- Innovación de sistemas para el empleo sostenible de los recursos naturales y ambientales.</li> <li>- Enseñanza e investigación en el empleo de recursos y contaminación.</li> <li>- Aplicación de procesos de aprendizaje basado en problemas y proyectos, integrando la RAU y los ecosistemas.</li> <li>- Incorporación de programas para prevenir y mitigar riesgos ambientales de las externalidades negativas.</li> <li>- Programas y proyectos de investigación en la recuperación y empleo sostenible de recursos naturales marítimos, forestales, etc.</li> <li>- Gestión de los ecosistemas y la biodiversidad con convenios de RAU.</li> </ul>

*Nota.* Tomado y adaptado de Johnston A. (2007). Higher education for sustainable development, final report for international action research project, Organization for Economic cooperation and development (OECD), Paris. Forum for the Future.

El enfoque clásico del compromiso económico sigue siendo preponderante en el idea corporativo de las empresas, y contemporáneamente viene ampliándose paulatinamente tales compromisos desde orden jurídico, moral y filantropía que intentan mejorar el comportamiento en la relación de las organizaciones con la colectividad, lo cual conlleva a evidenciar el fortalecimiento del gasto de inversión orientadas al mejoramiento de la productividad y el valor compartido (Fernández, 2005).

Así, casi la totalidad de las inversiones de las organizaciones únicamente crean ganancias para la organización, dejando de lado la ganancia de la colectividad, donde el canon sobre el beneficio de la organización simplemente produce beneficios puntuales sin impactos multiplicadores conjuntos. Si se lograra la conjunción sinérgica positiva de ambos intereses económicos y sociales, se posibilitaría la convergencia de intereses económicos y sociales considerados en los planes y acciones de la organización, lo cual implicaría la consecución de mayores y mejores beneficios conjuntos en el largo plazo, es decir, mayor rentabilidad económica (responsabilidad

económica) y mayor rentabilidad social (responsabilidad social). Ver la figura N<sup>o</sup> 1:  
Convergencia de intereses económicos y sociales



**Figura 1.** Convergencia de intereses económicos y sociales. Adaptación de Porter y Kramer (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review 80(12), 56–69.

### 2.1.1 Marco filosófico relacionado al paradigma valor compartido

El marco filosófico de una investigación respalda y otorga una validación contestataria de la ciencia en su permanente espiral de evolución y desarrollo que se construye y reconstruye ante la convergencia o divergencia de carácter disciplinar y transdisciplinar, en el enjundioso y frondoso árbol de la ciencia y cuyas visiones o paradigmas de la evolución del mundo generan impactos socioculturales que dan sentido ético a la convivencia de la vida humana. Así, la epistemología orienta la evolución y las explicaciones de las ideas, categorías, principios, y otros aspectos.

Popper (1960) en su libro titulado *The poverty of historicism*, manifiesta:

El debate infalible que produce la investigación científica es la pretensión inmanente del conocimiento meramente teórico o aplicado, es decir, un instrumento

para apoyar a solucionar eficientemente conflictos del mundo real que incumben a diferentes facetas lides de la vida humana. Ambas formas de investigación se retroalimentan dinámicamente a través del tiempo-espacio, siendo claves para apoyar decisivamente el desarrollo de la calidad de vida de la humanidad, demandando para tal cometido suficientes dotaciones de diferentes recursos (p. 55).

A continuación, el investigador puntualiza con acierto el enfoque praxilógico del comportamiento de las acciones humano de Immanuel Kant:

El ceder a todos los caprichos de la curiosidad y permitir que nuestra pasión por la investigación no quede refrenada sino por los límites de nuestra capacidad, demuestra una mente entusiasta y anhelosa, no indigna de la erudición. Pero es la sabiduría la que tiene el mérito de seleccionar, de entre los innumerables problemas que se presentan, aquellos cuya solución es importante para la humanidad (Popper, 1960, p. 56).

De otro lado, el relativismo de Kuhn (1962) se opone a la concepción positivista y acumulativa del progreso científico, planteando un punto de vista discontinuo del mismo y al mismo tiempo se enfrentando al falsacionismo de Popper. Así, Kuhn estableció que los cambios de paradigmas son el resultado de contradicciones entre las predicciones teóricas y los datos experimentales, lo cual genera, una disyuntiva en cuya bifurcación nace otro modelo soslayando aquellas incoherencias. Luego el binomio sujeto-objeto retorna a la calma y la investigación científica continúa redefiniéndose y reajustándose aquellas políticas del status quo anterior, por ende, únicamente en los momentos de grandes transformaciones se manifiesta efectivamente la creación científica (p. 57).

Bunge (1969), *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*, respecto al dualismo explicación-comprensión:

critica la inadecuada posición de las escuelas filosóficas, según las cuales, el conocimiento no debería aspirar a proporcionar explicaciones a las cuestiones del por qué, sino solamente a cuestiones de cómo, es decir, debe que tiene que ceñirse a generar exposiciones óptimas, consistentes y eficientes revelando lo mejor posible los acontecimientos (p. 13).

De otro lado, respecto al binomio sujeto-objeto, consideramos interesante comentar que el enfoque filosófico occidental posee una ostentosa raigambre epistemológica, a diferencia de la nipona que es sucinta y frugal. No obstante, ello el mundo occidental aún no ha podido superar la raigambre del dualismo cartesiano postulada en la “división cartesiana”, a saber, entre el ser que conoce y la cosa conocida, entre pensamiento-organismo, en tanto que en la práctica científica nipona la dicotomía entre ser y cosa no posee tanta raigambre (Nonaka & Tekeuchi, 1999, pág. 21).

Para Morin (1995), la noción de sujeto es extremadamente controvertida. Desde el inicio se manifiesta en forma paradójica: es, a la vez, evidente y no evidente (...), el sujeto se confunde con el alma, con la parte divina o, al menos, con lo que en nosotros es superior, ya que en él radica el juicio, la libertad, la voluntad moral, etcétera. Pero, desde el lado de la ciencia, sólo observamos determinismos físicos, biológicos, sociológicos o culturales y, en esa óptica, el sujeto se disuelve (...) Vivimos esa disyunción, en función de un paradigma profundamente enraizado en nuestra cultura. Paradigma que formuló muy bien Descartes (...) vio que había dos mundos: uno que era relevante al conocimiento objetivo, científico: el mundo de los objetos; y otro, un mundo que compete a otra forma de conocimiento, un mundo intuitivo, reflexivo: el mundo de los sujetos. Por un lado, el alma, el espíritu, la sensibilidad, la filosofía, la literatura; por otro lado, las ciencias, las técnicas, la matemática (pp. 67-68).

Además, Morin ha manifestado que las polémicas epistemológicas entre los filósofos Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend entre otros son ciegas a la cuestión complejidad, exceptuando de entre ellos a Gastón Bachelard y Georg Lukács.

Kuhn, T. (1962), *La estructura de las revoluciones científicas*, imprime un nuevo sentido al concepto de paradigma o “parádeigma” científico surgido hace 2400 años, siendo utilizado por Platón (428-348 a.d.c.), Marx, Engels y Gramsci (1891-1937) en el análisis del proceso de creación científica, en general, en las ciencias de la cultura, y específicamente, en las ciencias sociales y humanas. Actualmente son bien conocidos los puntos esenciales del nuevo modelo de desarrollo científico planteado por Kuhn en la estructura de las revoluciones científicas (1989):

- **Proto-ciencia.** Discrepancia general atomizada entre la comunidad científica.
- **Paradigma.** Emerge del consenso de un determinado clúster científico.
- **Ciencia normal.** Emerge del consenso para aplicar el paradigma dominante.
- **Crisis.** Emerge de las inconsistencias paradigmáticas y pueden llevar a su colapso.
- **Revolución científica.** Quebrantamiento y sustitución de un paradigma por otro diferente y cualitativamente superior que se generan desde los problemas científicos, económicos, sociales, ambientales, etc.
- **Nuevo paradigma.** Se deriva del nuevo pacto consensuado de la praxis de la comunidad científica, lo cual implica una nueva cualidad en la ciencia normal (p. 20-21).

El Marco filosófico o epistemológico de la investigación en general desde la propuesta del modelo del Valor compartido (VC) y específicamente desde la responsabilidad socioambiental universitaria (RSU), en el ámbito del sector de educación superior, intenta coadyuvar de modo decisivo a generar universidades con programas de clase mundial, que actualmente se viene considerando como un nuevo paradigma en las IES para alcanzar entre otros una mejor posicionamiento en la competencia global por el talento como uno de los factores claves del capital humano para alcanzar el crecimiento, el desarrollo económico y el socioambiental sostenibles en los países del mundo. Así, la propuesta científica plasmada en el modelo del valor compartido de Porter y Kramer (2011) contribuirá a recrear o mejorar la convivencia humana al mejorar los indicadores de desarrollo humano basado en los estándares internacionales de calidad y excelencia no solamente en las IES, sino también en las otras organizaciones de las esferas económicas y sociales.

Así, si la propuesta de un modelo posee mejores ventajas y beneficios netos positivos, entonces será un modelo de mayor utilidad respecto a sus antecesores en una determinada área del conocimiento o del quehacer económico, social, político, medioambiental, etc, por ende el punto de inflexión para un determinado modelo o paradigma, puede tener suficiente capacidad con efectos e impactos sinérgicos positivos para reinventar el mejoramiento de la convivencia humana entre los diferentes organizaciones y grupos de interés, constituyéndose de ese modo en un modelo trascendental en el desarrollo de la humanidad.

No obstante, cabe indicar que el modelo de Porter y Kramer, entre otros como conocimiento científico no se constituye en un punto de inflexión denominado cambio radical o revolucionario en el sentido de Kuhn (1962), estructura de las revoluciones científicas, sino más bien de transición gradual debido a la heterogeneidad o complejidad de factores e intereses propias de las organizaciones del ámbito nacional y global, lo cual no siempre es concomitante con la discusión acerca del método científico y la racionalidad de la ciencia que sustituyen a los paradigmas existentes, sino que más bien forma parte de un cambio gradual del mejoramiento continuo de los modelos propuestos en las ciencias de la administración y gestión en las organizaciones privadas y públicas del ámbito local y global. Este trade off, es recurrente en las ciencias sociales y más aún en el caso de las ciencias administrativas, cuando se tiene que tomar decisiones que implican una disyuntiva: decisiones de cambios radicales (reingeniería de los procesos) versus decisiones de carácter flexible (mejoramiento de los procesos).

Así, el valor compartido como propuesta filosofía de gestión de las organizaciones universitarias está orientada a mejorar el compromiso social consolidando lineamientos políticos y planes de acción del ámbito de las actividades económicas, sociales y medioambientales, incluyendo el tema de educación para el desarrollo sostenible (EDS) y la denominada tercera misión de la universidad, como promotora del conocimiento, la creciente conciencia ambiental e incorporando las teorías empresariales de RSE a la RSU como política de gestión de la calidad ética en base a la misión de las IES universitarias, sus valores mediante la transparencia y la participación de toda la comunidad universitaria articulado a los múltiples grupos de interés social involucrados en el buen desempeño de las IES universitarias.

La gestión estratégica basado en la filosofía del valor compartido puede constituir una alternativa que permita superar los escollos del actual modelo neoliberal-mercantilista político, económico y social, a ultranza radical, que ha puesto en jaque al propio sistema económico, pervirtiendo el sistema democrático y el sistema jurídico legal del País, resultando infructuoso y pernicioso para el desarrollo sostenible (económico-social-ambiental) del País, que se encuentra saturado de reales y potenciales protestas sociales y medioambientales, las cuales están amparadas de legitimidad y legalidad, debido a que de hecho, los enormes frutos del crecimiento

económico del País han sido malversados bajo la égida de una administración pública-privada pelágica eminentemente economicista e inmoral con pingües ganancias para los grupos de poder económico nacional-transnacional, pero altamente ineficiente, ineficaz y plagados de astronómicos niveles corrupción lo cual viene generado grandes impactos negativos en el ámbito social y medioambiental.

En definitiva, el antes mencionado paradigma filosófico de Porter y Kramer (2011), manifiesta que un asunto primordial en la construcción de un clúster es el funcionamiento abierto y transparente coherente con la estructura y comportamiento de los mercados competitivos. La competitividad y productividad las organizaciones se debilitan en aquellos sectores monopolizados o ineficientes caracterizados por la explotación de los trabajadores, el pago de precios injustos a los proveedores, valorizaciones fraudulentas de obras de infraestructura o superestructura, y adonde los valores no tienen suficiente transparencia.

En cambio, cuando el comportamiento de los mercados son equitativos y accesibles, lo cual frecuentemente se puede alcanzar de modo óptimo conjuntamente con otros socios, posibilitando a las organizaciones asegurarse del abastecimiento de los insumos o factores de producción (inputs) confiables y proporcionar a los proveedores incentivos para mejorar la calidad de los productos y la productividad, lo cual, paralelamente, incrementa los niveles y calidad del empleo local, mejorando a su vez, los rentas y poder adquisitivo las poblaciones de los lugares donde las organizaciones realizan sus operaciones.

No obstante, una limitación frecuente de la filosofía del valor compartido respecto de los stakeholders o grupos de interés no hace referencia a cómo ir más allá de los intereses de grupo y de la organización, es decir, no define el bienestar de la colectividad en función de los principios de dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social, transparencia y participación democrática en relación con cada uno de sus stakeholders, limitándose a medir el valor de la organización y su performance mediante indicadores económicos tradicionales (por ejemplo, el valor de mercado de la acción, índices de rentabilidad, etc.), dejando de lado la medición del valor obtenido por las organizaciones mediante un conjunto de indicadores que incorporen cada uno de los principios antes mencionados en su interacción con cada uno de sus grupos de interés.

De modo que, una limitación del paradigma valor compartido es que no plantea reemplazar la competencia por la cooperación, pues en el núcleo de la misma definición de valor compartido, ubican a la competitividad como un elemento principal Porter & Kramer (2011), cuando la realidad de las organizaciones de escala macro-meso y micro demandan de competencia y cooperación al mismo tiempo, más aún cuando se da el caso en el que las instituciones y stakeholders están relacionados a algún clúster que realiza sus operaciones en los Países primario-exportadores.

Otra limitación de la propuesta del paradigma valor compartido es respecto al rol que le otorga al beneficio. Pues, en la propuesta de valor compartido la idea es crear paralelamente valor económico y social. En consecuencia, el beneficio y el valor social se plantean como objetivos del mismo nivel y, por ende, la base del crecimiento de la organización. Empero, en el mundo real se puede constatar que, no siempre el beneficio y el crecimiento constituyen un objetivo consistente, sino más bien el medio o el instrumento para contribuir al bienestar de las organizaciones y de la sociedad.

Pero hay que reconocer que la lógica propuesta por el paradigma de creación de valor compartido constituye un paso importante para impulsar los valores en las organizaciones y en la sociedad, por ejemplo:

- La dignidad humana (respecto de las personas empleadas, evitar la discriminación de cualquier índole aumenta las competencias de las organizaciones);
- La solidaridad (respecto de los proveedores, asesorándoles para que mejoren su productividad y calidad, lo que también asegura la calidad de los productos de la empresa);
- La sostenibilidad ecológica (reconfigurando las actividades logísticas para reducir la contaminación, lo que simultáneamente reduce costos energéticos);
- La justicia social (respecto de la comunidad local, invirtiendo en educación, lo que permite a la empresa disponer de personal cualificado e incrementar su productividad);



La participación democrática y transparencia (mediante el mejoramiento de los estándares sectoriales, los clusters, logran una forma positiva de cooperación entre organizaciones).

En esta línea de ideas, Sen (2001) y Tirole (2016), *Desarrollo y libertad*, en sentido amplio, el desarrollo humano pleno está basado en las libertades políticas de las personas. Aunque, en el enfoque filosófico del investigador, la valoración económica no constituye el pilar del desarrollo humano, considera lo más inmanente de la dimensión humana, ya que la valoración económica de los servicios es concomitante con la situación de los niveles de producción y consumo transados.

De modo que, para ambos investigadores: tienen mayor trascendencia las libertades políticas, y las garantías de respeto a los derechos humanos, las elecciones y decisiones de quienes o que agrupaciones políticas los va a gobernar y con qué modelo de valores, con suficiente capacidad de investigar y criticar a las autoridades, la irrestricta libertad de expresión política y de prensa, entre otros. (p.58).

Asimismo, concordamos que el marco filosófico planteado por Amartya Sen es compatible con el investigador Jean tirole, Joseph Stiglitz, entre otros.

Tirole (2016), *La economía del bien común*, lo podemos considerar como un planteamiento que intenta mejorar el paradigma de Porter y Kramer, acerca de los límites morales del mercado, manifiesta:

Las creencias de los ciudadanos en los “méritos de la libre empresa y de la economía de mercado” varían mucho a lo largo y ancho del mundo (world Value Survey). En 2005, el 61% de los habitantes de nuestro planeta pensaba que la economía de mercado es el mejor sistema sobre el que basar su futuro. Pero si bien el 61% de los alemanes, el 71% de los estadounidenses y el 74% de los chinos eran de esa opinión, únicamente un 43% de los rusos, 42% de los argentinos y un 36% de los franceses mostraban confianza en el mercado. Unas creencias que, a su vez, influyen en las decisiones económicas de los países.

Si es suficientemente competitivo, el mercado aumenta el poder adquisitivo de los hogares al reducir los precios, crear incentivos para la bajada

de los costos de producción, estimular la innovación y abrir los intercambios al comercio internacional. De manera quizá menos visible, protege al ciudadano de lo discrecional, de los *lobbies* y del favoritismo, tan presentes en los mecanismos más centralizados de asignación de recursos (p. 47-48).

### **2.1.2 Digresión del marco filosófico relacionado a las IES**

Para, Maturana (1995), *La realidad: ¿objetiva o construida? I. Fundamentos biológicos de la realidad*, según el enfoque filosófico de este investigador referente al proceso de investigación científica en las IES universitarias concuerda con nuestro estudio que es de carácter cuanti-cualitativo, al manifestar taxativamente que:

Las teorías científicas no pueden sino surgir como creaciones libres de nuestra operación como observadores tipo, y no pueden sino tomar la forma de reformulaciones de nuestras experiencias con elementos de nuestras experiencias que constituyen de facto nuestra comprensión de nuestro dominio de experiencias en la forma en que lo vivimos a través de nuestras explicaciones científicas (p.81).

Y, corrobora la falibilidad de que la ciencia tiene como misión revelar propiedades de una realidad objetiva de forma independiente ontológicamente, afirmando que:

La validez de lo hacemos en la ciencia se encuentra exclusivamente en la consensualidad operacional dentro de la surge como una forma de coexistencia humana bajo condiciones en la que los conceptos de falsación, verificación o confirmación no son, ni pueden ser, aplicables. (p. 83)

Asimismo, respecto a la dicotomía entre verdad absoluta y relativa, manifiesta:

La dicotomía entre verdades absolutas y relativas no es aplicable en la ciencia debido a todo lo que uno puede decir en la ciencia a sostener que una declaración científica. Algo parecido sucede con el concepto de naturaleza se puede referir constitutivamente solo a lo que el observador hace en (el lenguaje) como ser humano, explicando sus experiencias como tal, y, por lo tanto, no puede referirse a nada que sea considerado independiente de lo que hace el observador. La naturaleza es una proposición explicativa de nuestra

experiencia con elementos de nuestra experiencia. De hecho, los seres humanos constituimos a la naturaleza con nuestro explicar. (Maturana, 1995, pág. 92).

Por ende, consistentemente, enfatiza que “las novedades en la ciencia constituyen nuevas dimensiones de coherencias operacionales en el dominio de experiencias de los observadores tipo, pero no descubren ninguna realidad independiente oculta” (Maturana, 1995, pág. 94).

Morin (1999), en su libro titulado “*Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*”, plantea la antropoética como moral multidimensional del humano y la delimitación en la formación superior, cuyas reformas deben admitir innovación en el plan y red curricular de las diversas asignaturas de carácter transversal y no transversal en las diferentes profesiones o facultades incorporando en los know-how de la gestión del conocimiento en las IES.

Edgar Morin (1999), plantea que, en la Antropoética, es impostergable un concepto nuevo de la problemática del sistema democrático, siendo clave la relación del binomio dinámico individuo-sociedad:

El sistema democrático a diferencia de otros se basa sobre la regulación del instrumento de gobierno por los gobernados capaces de tener autorregulación, intentando permanentemente evitar o reducir los riesgos del sometimiento pernicioso de algún sistema democrático camuflado que al develarse generan enormes estragos a la sociedad similares e incluso más profundos que los regímenes basados en la dictadura (p. 102).

Respecto a la Universidad del siglo XXI Morin, plantea:

Generar alternativas en la transformación de la sociedad precisamos reconcebir las políticas de educación, los procesos de conocimiento más allá de la IES (Morin y Delgado, 2014, p. 10).

Morin y Delgado (2014), plantean un nuevo carácter y doble misión de la universidad: relativo al quehacer trans-secular, es decir, como protectora del legado cognitivo, y como productora y reproductora al innovar ese legado y mejorando su divulgación global a través de las generaciones (p. 67).

Las reformas del proceso enseñanza-aprendizaje y del pensamiento convergen a reinventar una convivencia humana global más digna, capaz de superar el paradójico ideal de civilización que ofreció la modernidad:

Aunque las imágenes del bienestar anuncian los goces de la vida plena y la abundancia, la civilización y la razón, vivimos vidas degradadas y amenazadas por las barbaries del egoísmo, la envidia, el resentimiento, el odio; se alimentan los odios de naciones, de individuos, géneros, sexos, clases, pueblos y regiones. La civilización se acompaña de barbarie, la velocidad y el cambio nos apartan del disfrute y la plenitud, la disyunción valorativa deviene hipertrofia de los valores económicos y el dinero, la angustia existencial se calma con la posesión y el consumismo desenfrenados (Morin y Delgado, 2014, p. 80).

Si la Universidad tiene un comportamiento sumiso y depende de los grupos dominantes, clanes políticos gobernantes o del mercado que imponen una determinada hoja de ruta, pierde su autonomía que afectan negativamente su doble misión del quehacer trans-secular y global:

La misión de la Universidad es realizable únicamente cuando una madeja viva de relaciones de autonomía-dependencia la atan al contexto social que le es propio, a la vez que la liberan para hacerla parte del contexto mayor que representa la sociedad humana en su conjunto. Es en la tensión de la autonomía-dependencia que la Universidad puede realizar su misión trans-secular y trans-nacional (Morin & Delgado, 2014, p. 67).

No existe dilema, sino dialógica, la condición básica para alcanzar esta doble misión, no solo es la autonomía jurídica-administrativa, sino también la autonomía trascendente múltiple cuestionando el status quo pernicioso e intrascendente que la permea.

De otro lado, la revolución científica y tecnológica, desde la década de los años cincuenta, beneficiaron y al mismo tiempo recluyeron la Universidad, ejecutando muchos aislamientos que están perjudicando la integración de las ciencias, los saberes disciplinarios, el quebrantamiento del acervo de los dos conocimientos (científicotécnico y humanista).

Asimismo, Humboldt (1809), mencionado por Morin y Delgado (2014), con la reforma universitaria, creando los departamentos, percibió meridianamente el carácter trans-secular de la integración de las ciencias en la universidad, además de formar para la profesión, adaptándose a las necesidades de la sociedad, incluye la problematización, a través de la investigación abierta y plural, dando lugar a una enseñanza meta-profesional, meta-técnica, es decir, una mejor convivencia cultural de la humanidad.

La universidad tiene como vocación directa una formación profesional, e indirecta a través de la formación de una actitud de investigación, al adaptarse a la modernidad científica e integrarla, para responder a las necesidades fundamentales actuales y en prospectiva (Morin, 2008, p. 86).

### **2.1.3 Evolución de la responsabilidad social corporativa (RSC).**

En esta parte de la tesis abordaremos algunas investigaciones previas, modelos, paradigmas o conceptos científicos o filosóficos que proporcionan el basamento teórico vinculados al desarrollo del tema de investigación. El marco filosófico o epistemológico se enmarca este estudio relativo a la a la responsabilidad social de las IES universitarias (RSU), teniendo como base la visión de la RSC, comprende el empleo de conceptos propuestos por diversos investigadores acerca del tema

Así, la ética empresarial, forma parte del concepto de responsabilidad en la sociedad actual, y por ende, del marco filosófico de la génesis de la RSC, siendo esencial incluir los fundamentos ético-filosóficos desde los principales representantes de las posiciones individualistas, liberales, dialécticas, marxistas, fenomenológicas, existencialistas y humanistas.

Muñoz, y Longobardi (2012) plantearon,

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), pueden encontrarse desde mediados del siglo XX y desde entonces los investigadores de la ciencia de la administración aproximaron su análisis y operacionalización enfocándolo específicamente en las instituciones empresariales como parte de la organización social y, por ende, su responsabilidad ante la sociedad de la cual forman parte (p. 4).

(...)

Pero, a pesar de haber transcurrido más de sesenta años de análisis, planteamientos e investigaciones sobre la RSC, en la literatura existente, aun no se identifica un único instrumento globalmente aceptado para su medición. Esto ha dificultado la comparabilidad entre los indicadores entre distintas organizaciones que han utilizado distintos marcos de referencia, e igualmente, la comparabilidad entre los indicadores utilizados en uno u otro país, teniendo esto últimas implicaciones particulares para las empresas multinacionales en lo que respecta a cómo llevan a cabo sus acciones de RSC en una ubicación geográfica u otra (p. 4).

Así pues, el desarrollo y evolución del concepto de responsabilidad social corporativa, desde la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard R. Bowen, en 1953 (Carroll, 1999) mencionado por Muñoz y Longobardi (2012), plantearon que el desarrollo y evolución del concepto de responsabilidad social corporativa, estuvo permeado por un dinámico entorno económico, social, político y ambiental de cada período los cuales proporcionaron múltiples términos, definiciones y dimensiones a la literatura de RSC, (Rahman, 2011), que se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Glosario empleado en la literatura relativa a la RSC*

Autor(es)	Términos
Thomas & Nowak, 2006	Corporación sostenible Corporación ciudadana inversión socialmente responsable Balance triple Inversión socialmente responsable Oferta y demanda Sostenibles Gestión corporativamente responsable
Wood, 2010	Performance social corporativa Responsabilidad social corporativa o empresarial Competencia socialmente corporativa Procedencia corporativa
CSR Europe, 2000	Contratos laborales justos y equitativos Comportamiento ético e integridad Respeto a los derechos humanos Sostenibilidad ambiental intergeneracional Respeto a las poblaciones originarias
Maon et al., 2008	Responsabilidad social corporativa o empresarial Corporación ciudadana

	Altruismo corporativo Subsidios corporativos Participación comunitaria corporativa Articulaciones con la población Programas de la comunidad Prosperidad comunitaria Derecho ciudadano globales Marketing social corporativo
--	---

*Nota.* Tomado y adaptado de ¿Por qué no existe un instrumento de medición de la responsabilidad social corporativa único, globalmente aceptado? de E. Muñoz, T. Longobardi, *Ciencia y Sociedad*, 37, pp. 560-561.

Históricamente, la dimensión y dominio en la literatura de la responsabilidad social corporativa vienen siendo influenciadas por diferentes enfoques y definiciones de cada autor u organización. Entre otros autores, mencionados por Muñoz, y Longobardi (2012), Dahlsrud Alexander en su ensayo “How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definition” examinó de modo coherente múltiples definiciones que conciben cinco magnitudes contenidas en la RSC. De otro lado, Rahman (2011), en su escrito “Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility”, aborda y sintetiza diligentemente múltiples ideas de RSC en 10 dimensiones. A continuación, se presenta un resumen que se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Componentes de la RSC indagadas en la literatura*

<b>Autores</b>	<b>Dimensión y ámbito</b>
Carroll, 1979	Responsabilidad económica Responsabilidad legislativa Responsabilidad moral Responsabilidad prudencial
Wartick and Cochran, 1985	Responsabilidades económicas Responsabilidad gubernamental Competencia de decisión social
Frederick, 1978, 1987, 1994	RSC1: Responsabilidad social empresarial o corporativa RSC2: Competencia de consulta social corporativa RSC1: Moralidad social corporativa
CSR Europe, 2000	Relaciones justas y equitativas con los recursos humanos Operaciones centradas en valores éticos e íntegros Respeto de los derechos humanos fundamentales Protección medioambiental para generaciones del futuro Aseguramiento previsional de su comunidad
Dahlsrud, 2006	Dimensión de los stakeholders (grupos de interés) Dimensión seguridad universal Dimensión de capital social Dimensión de cooperación

	Dimensión medioambiental
Wood, 2010	Declaraciones y acciones centradas en valores. Procedimientos que incluyen compromiso social. Productos con contenido socioambiental.
Rahman, 2011	Compromiso social real. Inclusión de los stakeholders (grupos de interés) Mejoramiento de los niveles de calidad de vida Desarrollo económico y social. Realización de negocios centrada en valores Acatamiento y cumplimiento la ley Voluntariado y subsidiariedad Derechos humanos universales Salvaguardar el valor medioambiental para beneficio intergeneracional Trasparentar la rendición de cuentas (due diligence)

*Nota.* Tomado de ¿Por qué no existe un instrumento de medición de la responsabilidad social corporativa único, globalmente aceptado? de E. Muñoz, T. Longobardi, *Ciencia y Sociedad*, 37, p. 565

Utz, A. (1998), *Ética Económica*, investigador de la universidad de Berlín, Alemania plantea:

El debate sobre la ética económica y sobre la ética empresarial se ha acentuado en los últimos años. La consideración de la ética en la economía ha sido una constante. Sucede, sin embargo, que durante determinadas épocas se ha confiado de tal manera en la norma positiva, como norma de referencia del comportamiento humano, que se ha descuidado la referencia ética tanto individual como social (p. 9).

El investigador, intenta trazar un marco filosófico desde la ética económica para hallar un sistema económico socialmente justo, donde prevalezcan condiciones que permitan alcanzar un sistema de economía de mercado con crecimiento y desarrollo sostenible incluyendo el tema social y medioambiental, y por ende, la propuesta del valor compartido responda de modo competitivo y equitativo ante la responsabilidad económica patrimonial y la responsabilidad social-ambiental, lo cual coadyuvará a mejorar o recrear una convivencia más humana desde las organizaciones empresariales y las IES universitarias.

Asimismo, Utz, A. (1998), en su libro *Ética Económica*, manifiesta:

Aristóteles mezcla el conocimiento empírico y el filosófico lo cual hace muy difícil determinar dónde se encuentra la dimensión empírica y dónde la dimensión filosófica. La misma interpretación se da cuando se trata de la



naturaleza social del hombre en Santo Tomás de Aquino. Pero la diferencia es muy importante, pues los datos empíricos, que formulan un fenómeno general, no pueden expresar la esencia. Así, la preferencia que da el hombre a su interés propio frente al interés común, no puede fundamentarse en la naturaleza del hombre como tal. Este fenómeno es de naturaleza empírica, aunque pueda deducirse en términos generales. Esta situación se produce en una comunidad cuando está amenazada, o puede estar amenazada la dignidad personal que les da la naturaleza a todos los hombres (p. 35).

Del mismo modo en la línea de ideas de Utz (1998), manifiesta:

Platón y Aristóteles, sin embargo, han profundizado en los planteamientos de configuración de un orden. Platón defiende el bien común como «principio de orden» con la afirmación de que no es posible la sociedad sin una vinculación directa de todos los miembros en el bien común. Aristóteles asume una parte de esta tesis. Concede también preferencia al bien común frente al bien individual. Se centra, en primer lugar, en la comunidad, en el Estado, en el que debieran estar integrados las diferentes partes, individuos, familias, etc. Los derechos subjetivos solamente pueden ser interpretados, por lo tanto, desde el conjunto. Su concepción de la sociedad y de la propiedad es diferente a la de Platón (p. 133).

Tal cual, lo establece el autor, la responsabilidad social comprende aquella dimensión de la convivencia humana, con su prójimo, es decir, viviendo en una sociedad, en libertad, pero centrada en valores humanos éticos de carácter económico, social y ambiental.

De Dios y Oubiña (2012) en *“Hombre, ética y responsabilidad social corporativa desde un enfoque antropológico”*, de la Universidad de Francisco de Vitoria y Autónoma de Madrid respectivamente, aportan al marco filosófico, sostienen que:

A pesar de que el concepto de responsabilidad no es tratado como un principio autónomo de la moral hasta el siglo XIX, el fundamento de las reglas morales ha pasado a lo largo de los siglos por distintas etapas, en las que se defienden distintas posiciones. Resaltan, por su influencia en la sociedad actual, los

aportes de Platón y Aristóteles, que argumentan cómo los deseos y actitudes del hombre se moldean para reconocer y buscar ciertos bienes; la influencia del cristianismo que defiende que las reglas morales tienen su base en los mandamientos divinos; la posición de los sofistas y Hobbes, que sostienen que las reglas morales ayudan a diferenciar las acciones que satisfacen los deseos del hombre y por último, la gran contribución de la teoría del deber de Kant (p. 2).

Asimismo, Aristóteles citado por De Dios y Oubiña (2012) señalan:

La Ética Teleológica de Aristóteles parte del conocimiento de la acción humana. Lo importante no es saber qué es la Ética, sino practicarla. Se trata de comprender de manera operativa, bajo la dirección de la razón, el deseo humano de alcanzar el Bien y la vida buena. Así, la Ética de las virtudes se refiere al ámbito del comportamiento y de la costumbre, de las motivaciones y razones. Define modos de ser y de vivir para lograr un fin, la felicidad. Tal como apunta Aristóteles: “Las virtudes no son ni pasiones ni facultades, sólo resta que sean modos de ser (...) La virtud del hombre será también el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su propia función” (p. 2).

Del mismo modo, Kant en 1781, citado por De Dios y Oubiña (2012), manifiesta

La Ética deontológica propuesta por Kant, defiende como correcta la acción que se ajusta a la ley, al deber. El fundamento no es metafísico (conseguir la plena actualización del ser potencial, es decir la felicidad) sino racional. El hombre puede someterse a las leyes si decide hacerlo voluntariamente. La voluntad, define Kant, es la capacidad para que uno se autodetermine a obrar conforme a la representación de ciertas leyes. Pero puesto que el hombre además de un ser racional es sensible y por tanto subjetivo, necesita adecuarse a una ley moral o principio objetivo, Kant lo llama el imperativo categórico que tiene validez universal: “Obra sólo según aquella máxima por la cual puedas querer que al mismo tiempo se convierta en una ley universal” (p. 2).

Así, en realidad el Marco filosófico, concepto y dimensión de la responsabilidad social corporativa (RSC) retrospectivamente se remonta varios siglos. E inclusive desde antes de la revolución industrial las organizaciones económicas empresariales y sociales vienen intentando una equilibrada coexistencia en el despliegue de las diferentes actividades relacionados entre el capital y trabajo, entre productores y consumidores, para generar beneficio o valor compartido, orientado a superar posiciones de abuso de poder y explotación contrarias a una convivencia más humana y al respeto a los derechos humanos.

Alberich (2009), citado por De Dios y Oubiña (2012), plantea:

El concepto actual de responsabilidad social corporativa, surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid (Boatright, 1993). Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. Como consecuencia de ello, la sociedad comienza a pedir cambios en la manera de explotar los negocios y un mayor compromiso del entorno empresarial con los problemas sociales. Estas implicaciones sociales de la actividad empresarial se acusan tras el aceleramiento de la actividad económica en un marco capitalista, la llegada de la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y el surgimiento de una fuerte conciencia ecológica a nivel mundial. (p. 3)

La Unión Europea es el referente de las políticas y la aplicación práctica de la responsabilidad social corporativa para muchos países alrededor del mundo, emergiendo nuevas tendencias, posiciones y tratados, que sirven de referencia a las organizaciones que, voluntariamente, adoptan y aplican las pautas más adecuadas para ser socialmente responsables:

Consecuentemente, Alberich (2009), citado por De Dios y Oubiña (2012), agrega:

En Europa, el denominado Estado del Bienestar que surge de movimientos sociales que tratan de garantizar los Derechos Humanos y la dignidad de la

clase obrera, propicia un clima de cooperación social, defendiendo la idea de que al igual que cada Estado tiene una responsabilidad social con respecto a sus ciudadanos, cada país y cada individuo tiene la responsabilidad de trabajar para el bien común, de manera que puedan consensuarse las distintas posiciones que les distancian, sea cual fuere el lugar donde residan o las inquietudes que les muevan (p. 4).

Según Murray y Montanari citado por Cancino y Morales (2008), asociados principalmente a una visión de marketing causa-efecto, que relaciona el desarrollo de actividades altruistas con el fin de mejorar la imagen y reputación de las empresas., establecen en su artículo denominado “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theories”, una conceptualización de las actividades socialmente responsables:

En él, los autores básicamente proponen que las actividades de RSE deben ser generadas para obtener un efecto positivo sobre la reputación empresarial, por lo que el desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica sólo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa: (...) La administración de la responsabilidad social debe ser vista como la gestión de intercambios entre la firma y su entorno. Esta perspectiva propone el ‘Concepto de Marketing’ como la administración heurística para guiar las decisiones y acciones de la firma socialmente responsable (p. 17).

(...)

Así, la ejecución de actividades socialmente responsables con la intención de mejorar la percepción del cliente, es considerada por los autores como un intercambio, en el sentido de que se entregará responsabilidad social a cambio de que los clientes entreguen una percepción de productos de mayor calidad, valoración de marca y mejora en la reputación, entre otros aspectos. Las empresas al ser responsable socialmente obtienen una mejor imagen, buena reputación, sentido de lealtad, respeto y responsabilidad (p. 17).

Así, la filosofía de la RSE, se define como el apoyo dinámico y voluntario al mejoramiento económico, social-ambiental desde las organizaciones, normalmente

con el propósito de optimizar su posición competitiva, su reputación, y su valor económico agregado.

Actualmente, a pesar de su carácter voluntario, la responsabilidad social de las organizaciones intentan ir más allá del acatamiento de las dictámenes y la normatividad del ámbito nacional, mejorando las condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos, pues de lo contrario se pondrían en riesgo la reputación de la performance de sus actividades, y por ende, el escrupuloso cumplimiento de las reglas de juego de carácter global, tal cual, es el caso de la organización mundial del comercio (OMC), la organización internacional del trabajo (OIT), los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), correspondiente a las dimensiones económica, social y ambiental respectivamente, etc, los cuales están orientados a alcanzar un adecuado equilibrio entre los beneficios económicos, sociales y ambientales y que, en definitiva, buscan concordar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, incluidas las IES, con los principios democráticos propios de un estado de derecho que garantizan la justicia económica, social y ambiental.

Además, la OIT (2013), considera que la responsabilidad social de las organizaciones es esencialmente una iniciativa de carácter voluntario orientada a consolidar sus procesos de producción basados en principios y valores humanos que abarcan un conjunto de acciones para generar efectos e impactos positivos sobre la sociedad y en concordancia con los imperativos de la globalización consignados en los ODS, considerando los temas de las tecnologías de producción limpia, el cuidado medioambiental, etc.

## **2.2. Antecedentes de la investigación**

Las IES universitarias, son instituciones comprometidas con las legítimas aspiraciones de la sociedad, y por ende son incluidas en las exigencias que demanda la colectividad. Luego de estudiar los aspectos relevantes del modelo del valor compartido; o sea, los conocimientos que establecen su teoría, abordaremos el estudio de algunos antecedentes relacionados con los elementos más significados e intrínsecamente relacionados al valor compartido; es decir, las partes componentes del VC: el valor o responsabilidad socioambientales en general y, en particular en nuestro caso de estudio, relativo a las IES universitarias.

### 2.2.1 Antecedentes nacionales

Baca (2015), “La Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima, Perú”, tesis doctoral, de la universidad de Sevilla, España, la investigadora planteó tres varios objetivos que nos interesa: (a) establecer el estado del arte de la RSC, (b) demarcar la concepción teórica de la RSU y abordar una técnica general de su evaluación (c) proponer un instrumento para examinar la administración que efectúa la USMP de Lima y el grado de apreciación de sus stakeholders o grupos de interés internos (pp. 10-12).

La investigadora planteó las siguientes dimensiones en la valoración de RS:

- Administración responsable integral.
- Incorporación de la RS en las actividades los docentes (curriculares y no curriculares)
- Integrar las IES, la comunidad y socios externos para alcanzar el desarrollo.
- Orientación ética en el diseño y ejecución de las actividades investigadoras tendientes a lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental. (p. 124).

En el producto del examen realizado se observó que la universidad objeto de la investigación presenta: Respecto a la dimensión extensión universitaria, no tiene una participación significativa de sus stakeholders internos (entre 41.3 y 45.6%), por ende, requiere: a) un mejoramiento de sus convenios con diversas organizaciones sociales, b) fortalecimiento de su network para desarrollar diversas actividades de carácter regional y global c) promover una cooperación dinámica en el debate de múltiples cuestiones con actores claves de la colectividad d) reconcebir las políticas de la IES respecto de su RSU.

En tal estudio las encuestas de RSU arrojaron las acciones más esporádicas son las concernientes a la “Interdisciplinariedad” (36.8%) y a la “Pertinencia social del conocimiento” (28.9%). En estos temas la IES universitaria SMP requiere superar sus acciones actuales que se vienen efectuando de forma desconexa e implantar convenios y asociaciones con otros stakeholders externos de proyectos o programas multidisciplinarios conjuntos relacionados con las demandas de la comunidad.

Y, en relación a las actividades de RAU, las encuestas revelaron que las acciones más esporádicas as actividades menos frecuentes para los encuestados pertenecen a la acción de informar el balance anual de prácticas ambientales (32.5%), transparencia del departamento de recursos humanos y compromiso para promover proyectos relacionados con el empleo eco-eficiente de diferentes recursos (44.5%).

En definitiva, los estándares establecidos de RSU expresan un cumplimiento de 44.4% de y 35.6% de ítems expresan acciones positivas de RSU, por lo cual tienen el reto de superar tal brecha. Las evaluaciones respecto administración institucional y del ejercicio docente demostraron proporciones significativas de desempeño. (Baca, 2015)

### **2.2.2 Antecedentes internacionales**

Blanco (2017), *“Análisis de impacto del proyecto de la red de indicadores de sostenibilidad universitaria (RISU): Un estudio desde las transformaciones y mejoras en las estructuras y dinámicas de las universidades latinoamericanas frente a la sostenibilidad”*, tesis doctoral de la UNED, Madrid, España, se planteó como objetivo de investigación conocer cuáles fueron los cambios y transformaciones que logró promover el proyecto RISU en las estructuras y dinámicas de IES universitarias copartícipes del primer período analizado. Es a partir de este conocimiento, identificar tres componentes que influyeron en el cambio en las IES, estos son: los procesos participativos, los factores de éxitos y las barreras para el cambio.

Finalmente, la investigadora trata indagar un posible camino hacia la mejora de los componentes sostenibles de IES, a través del desarrollo profesional de los profesores universitarios en la enseñanza para la sostenibilidad, como elemento indispensable en el proceso de integración institucional. Y, teniendo como unidad de observación y análisis 45 universidades Latinoamericanas que participaron en la fase 2 de la RISU: 2 de Argentina, 10 de Brasil, 8 de Chile, 3 de Colombia, 2 de Costa Rica, 11 de México, 1 de Guatemala, 1 de Perú, 4 de República Dominicana y 3 de Venezuela.

Esta investigación se basó en los enfoques, cuantitativo para responder a la pregunta ¿Qué están haciendo las IES para integrar la sostenibilidad? y el enfoque cualitativo, ¿Cómo están realizando la integración? Ambos enfoques, se

complementan facilitando una mejor comprensión del objeto de estudio. El enfoque cualitativo, se asumió desde el paradigma interpretativo. Y, como instrumento, emplearon las entrevistas enfocadas con cuatro técnicas para la obtención de los datos, las entrevistas, la revisión sistemática de la literatura, el taller participativo y la secuencia de enseñanza aprendizaje.

Blanco (2017), entre las conclusiones a que llegó su investigación, sostiene que: La aplicación del cuestionario RISU en su segunda fase, logró evidenciar que las IES realizaron cambios institucionales. El cuestionario RISU como instrumento de evaluación institucional, permitió evidenciar el cambio y promover la mejora. La política de sostenibilidad es el instrumento institucional que orienta las buenas prácticas de sostenibilidad en las operaciones de las IES. La sensibilización de los diferentes actores de la comunidad académica fue un ámbito que, a pesar de presentar una aprobación de su cumplimiento, en la fase dos no reportó un cambio importante de mejora.

La responsabilidad social es un ámbito que presentó un mejor nivel de cumplimiento con respecto a los otros ámbitos. La investigación y transferencia es un ámbito sobre el que es necesario dedicar muchos esfuerzos, en especial al relacionarlo con la responsabilidad de las IES en la segunda fase de RISU, ya que van en sentido inverso al de las expectativas de la Agenda Global. Los procesos participativos en las instituciones son mecanismos que junto a la sensibilización se convierten en aliados para el apoyo a los diversos programas ambientales en las IES. Pero, es necesario que las IES cuenten con planes claros de participación articulados con los procesos de mejora.

Es importante anotar que, los líderes y gestores de las universidades conozcan las barreras a las que se enfrentan como los factores que les pueden ayudar a incorporar de una forma más eficaz la sostenibilidad a sus campus. Los resultados del estudio pueden ser generalizados y que alcanzar la sostenibilidad demanda un mayor dinamismo de la IES universitarias, que permitan garantizar las exigencias plasmadas desde los ODS de la ONU, cuyo horizonte temporal es el año 2030

Esta tesis de la investigadora Blanco (2017), constituye un buen referente para el tema de la RAU. Pues, aborda ampliamente la propuesta de la RSU enfatizando el



componente ambiental que a su vez es parte del enfoque del valor compartido. La investigación se desarrolló en el marco de la segunda fase del Proyecto de la red de indicadores de sostenibilidad universitaria (RISU) de la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente (ARIUSA), que forman parte del Instituto de Investigación Avanzada sobre Evaluación de la Ciencia y la Universidad (INAECU).

Estos proyectos y similares vienen siendo auspiciados por el Global Universities Partnership on Environment for Sustainability (GUPES-LA), es decir, la junta de IES universitarias de Latino América sobre temas ambientales y sostenibilidad, del Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas (PNUMA), UNESCO, Organización Meteorológica Mundial (OMM), etc.

Esta investigación doctoral tiene un enfoque socioambiental (social con énfasis medioambiental) de carácter macrosistémico en el que se destaca el importante actuación que juegan las IES ante la sostenibilidad, dados los complejos desafíos que enfrenta el mundo en la actualidad: aumento de la pobreza, el desempleo, el hambre, las desigualdades económicas, sociales y de género, el aumento de la población mundial, la degradación de los ecosistemas, el agotamiento de los recursos naturales y medioambientales,

Por ende, existe la inminente necesidad de desarrollar estrategias en los diferentes sectores de la actividad humana que les permitan mitigar y adaptarse al cambio climático, etc., que requieren la esfuerzos de cooperación conjunta para ser resueltos a nivel globales bajo la égida de la ONU, teniendo como pilar la nueva agenda 2030 que viene rediseñando el camino para afrontar los desafíos, mediante los 17 objetivos y 169 metas de los ODS (2018).

Generalmente, la educación para el desarrollo sostenible (EDS) constituye modelo y una filosofía más amplia que la responsabilidad social de las organizaciones; por ende, juega un importante rol en los procesos de cambio institucional y sobre todo en las IES universitarias. La educación como factor clave para afrontar las cuestiones ambientales, fue formalmente admitida por primera vez en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo, Suecia, celebrada en Estocolmo en 1972.

Cely (2016), *“Responsabilidad Social Universitaria: nueva identidad y compromiso: estudio de caso Departamento del Meta, Colombia”*, tesis doctoral de la universidad de Huelva, España, planteó el objetivo de mejorar la actuación de RSU, integrándola en el despliegue del trabajo docente, orientado a asegurar la responsabilidad ético ambiental para generar crecimiento sostenible y un nuevo símbolo universitario.

La investigadora, basándose en el Proyecto Construye País de Chile, empleó como instrumento un cuestionario, aplicándolo a estudiantes, docentes y personal administrativo, concluyendo, entre otros, que falta mucho por hacer en RSU, que el fortalecimiento de la RSU forja compromiso social en las IES universitarias y, por ende, la RSU y sus stakeholders tiene su inmediato parangón con la RSE de la organización empresarial, entre otros.

Morán (2016), *“¿Son las universidades españolas socialmente responsables? Una aproximación en términos de compromiso social y transferencia de conocimiento”*, tesis Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) de la Universidad de León, España, indaga en primer lugar la conceptualización del término RSC y la RSU, los adelantos del marco legislativo, los objetivos y los impactos económicos y sociales. En seguida examina el nivel de inserción de la RSU en las IES universitarias de España realizando un resumen comparativo para reconocer grado de responsabilidad que tienen tales instituciones con la RSU y la valoración de los beneficios mediante las actividades de transferencia de conocimientos, investigaciones, incluyendo la tercera misión universitaria, relacionada con actividades emprendimiento encaminadas a la transmisión de innovaciones y perfeccionamientos, desde el sistema universitario español a la sociedad.

En el acopio de la información se empleó la revisión documental, información de carácter público y normatividad actual; y para ejecutar el estudio comparativo se sustentó en la información recopilada en el laboratorio del grupo de investigadores de universidades españolas (IUNE, 2016), mencionado por Morán (2016) permitió estudiar la tendencia de cinco indicadores de transmisión de conocimientos y además se consideró el ranking de 10 IES universitarias de España.

La culminación del análisis de Morán (2016), sostiene que la mayor parte de las IES universitarias de España circunscriben la RSU en sus programas y proyectos o en su dirección, teniendo en cuenta las dimensiones económica, social y medioambiental, considerando también relevante la transferencia de conocimiento a la sociedad, realización de eventos y acuerdos cooperación para coadyuvar a resolver los problemas que afecten a la colectividad.

Montes (2015), *“Responsabilidad Social Universitaria en España: Propuesta de un modelo de memoria para su verificación”*, tesis doctoral de la Universidad rey Juan Carlos, España, estudió las causas de la no publicación de los informes del manejo de la responsabilidad social de las IES universitarias de España, en el GRI (Global Reporting Initiative), proponiendo un esquema de informes de responsabilidad social universitaria (RSU) con un modelo básico de estudios documentales en base al GRI y aplicarlas a la RSU.

La investigadora muestra la matriz de indicadores GRI adaptándolos a las IES universitarias empleando un balanced score card (BSC), considerando los siguientes seis elementos dimensionales: 1. aspecto institucional, 2. dotación de recursos y alcance (cobertura), 3. administración, 4. performance medioambiental, 5. performance social y 6. competencia de los productos.

En conclusión, esta tesis es posibilida desplegar un BSC en una matriz apropiada de indicador-estándar de RSU, acogiendo y reflejando la misión de la IES universitaria respecto a sus actividades primordiales y sobre las acciones generales de la RS de carácter económico y socioambiental.

Rivas (2015), *“Responsabilidad Social, Gerencia y Acción Universitaria”*, tesis doctoral de la universidad de Carabobo, Venezuela, se formuló el propósito: presentar una perspectiva estratégica e integradora para gerenciar la RSU en las universidades públicas, de los estados de Carabobo y Aragua en Venezuela que contribuya a la práctica de una gerencia universitaria socialmente responsable, se trata de una investigación de carácter cualitativo que basándose en la observación y del personal docente y administrativo que tenga participación en acciones concernientes de RSU y aplicando el instrumento de la revisión documental-bibliográfica y

entrevistas a profundidad realizada a los informantes claves y procesando los resultados desde el punto de vista de la hermenéutica.

En base al resultado derivado del estudio la investigadora formula que las IES universitaria de Venezuela instituyan una argumentación consistente acerca de la RSU conforme a su situación real, que coadyuve a entender el grado de responsabilidad que les concierne como instituciones de educación superior.

Correia (2015), *“La Responsabilidad Social Universitaria. El Caso de la UNED (España)”*, tesis doctoral, planteó el propósito de indagar la RSU, con un punto de vista normativo para la IES universitaria a distancia, UNED (España) en base a su misión, visión, valores, principios y reglamentos, realizó una estimación que le permitió establecer el enfoque de RSU de la UNED; luego investigó si los valores de RSU son impulsados por las autoridades universitarias.

Empleando el instrumento cuestionario ad hoc de RSU del proyecto construye País, la investigadora, establece que la UNED ha efectuado trabajos en el tema de RSU, obteniendo conclusiones positivas; que los valores de la UNED incluyen valores claves formulados en el cuestionario: decencia y derechos del ser humano, autonomía, cooperación y valores democráticos, bienestar equitativo de la comunidad, tolerancia y valoración de la diversidad, responsabilidad con el proceso de conocimiento, integridad, calidad y beneficio y contacto. En definitiva, propone un despliegue de acciones que posibiliten justipreciar la educación con RSU en alianza con los stakeholders de la IES universitaria.

verbi gratia, en el conocimiento del informe del proyecto de desarrollo institucional, la UNED incluye ya sondeos, para de ese modo conocer la opinión de los principales grupos de interés e involucrarlos en la estrategia de RSU de la universidad,

Ferreira (2015), *“Los indicadores GRI como Modelo de Análisis de la Responsabilidad Social de las Universidades Brasileñas”*, tesis doctoral de la Universidad de León, España, planteó el objetivo de indagar la RSU del País de Brasil a partir de las condiciones socioeconómicas y medioambientales exhortados en el GRI, adaptándolos a indicadores de RSU; para ello analizó el contexto de 15 IES

universitarias Brasileñas; eligiendo 51 de los 124 indicadores, posibilitándole elaborar un instrumento para que sea empleado en las IES universitarias del Brasil.

Las conclusiones están articuladas tres aspectos:

- Acuerdos teóricos: la RSU surge de la esfera RSE o RSC, pero es viable emplearlo las actividades de las IES universitarias al establecer relaciones con la sociedad y grupos de interés que les posibiliten materializar su cometido en las actividades de la docencia e investigación.
- La transparencia de la información en las universidades: en la exploración de fuentes de información se hallaron múltiples trabas. Enfatiza que el cumplimiento de la normatividad es insuficiente y que para conferir credibilidad en cuestiones de RSU, es fundamental para las IES incorporen en sus actividades el debate de los derechos humanos, el manejo y comportamiento laboral, compromiso con las transacciones equitativas y justas, biodiversidad, y externalidades con efectos medioambientales.
- Resultados de los indicadores: el primer escollo hallado es que cada IES universitaria no cuentan con tiene un estándar compatible para la divulgación de la información de los sitios web. Respecto a la matriz de indicadores de competencias de compromiso sobre servicios de hecho no se ubicó la forma de funcionamiento de los procesos, desde el acopio y gestión de documentos que dan soporte a la información presentada en los informes, entre otros.

López (2015), *“Responsabilidad y Sostenibilidad: Situación actual y perspectivas de tratamiento en la Educación Superior universitaria”*, tesis doctoral de la universidad de León, España, se centró en dos objetivos básicos: (a) diseñar un arquetipo de RSU productivo que permita una adecuada apreciación de los estudiantes acerca de las acciones consecuentes de la IES y verificarlo con el modelo de cuatro impactos (educativo, cognitivo, organizacional y social) propuesto por Vallaeys (2008b, 2014); (b) indagar la incidencia de la imagen integral de la RSU en forma objetiva respecto de sus prácticas como IES universitaria para lo cual se consideró evaluar: eficacia de los servicios, bienestar y seguridad.

El instrumento cuestionario de esta investigación se aplicó en la IES Universitaria de León para los años 2011-2012, observando el impacto de la institución superior sobre la colectividad relativos a aspectos cognoscitivos, sociales, educativos e institucionales.

Los resultados de esta investigación muestran una alta correlación entre las tres dimensiones; hallando un nexo efectivo entre la cualidad de los servicios y el bienestar de los estudiantes; y concluyendo que “un aumento en la calidad del servicio, y por tanto en la satisfacción, producirá niveles de retención de alumnos más altos y en definitiva las universidades serán vistas como instituciones de confianza” (p. 220).

Gil, (2013), *“La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva ambiental: Universidad y desarrollo sustentable”*, tesis de maestría de la IES universitaria UNAM de México, se propuso estructurar los sistemas universitarios de administración ambiental de México en correspondencia con las vitales solicitudes de sostenibilidad. El estudio empleó un enfoque cualitativo-descriptivo, empleando herramientas de indagación directa, exploración documental, consultas, apuntes de campo y sondeos fotográficos.

La investigación empleó un set de indicadores del año 2012 que se elaboraron para la medición de la sostenibilidad medioambiental: recursos hidroenergéticos, material residual, buenas prácticas de consumo, espacios verdes naturales, edificaciones sostenibles, movilización, educación y acreditación.

El resultado de esta tesis nos demuestra que en México se está enfatizando el perfeccionamiento de acciones estratégicas que relacionan las IES con la sostenibilidad; sin embargo, estas acciones no han sido suficientes porque todavía no se perciben los impactos esperados (Gil, 2013).

Gaete (2012), *“Responsabilidad Social Universitaria: una mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso.”*, tesis doctoral de la universidad de Valladolid, España, desarrolla una metodología guiada por el modelo interpretativo o hermenéutico de investigación, que posibiliten la obtención de informes discursivos desde los actores sociales para mejorar el conocimiento de aspectos relevantes de la

relación Universidad-Sociedad como centro de la investigación, que por su prolijidad plantea dos objetivos generales:

1. Entender la correspondencia de las IES universitarias con la población interpretando adecuadamente las manifestaciones realizadas por los estamentos de la sociedad con el enfoque de RSU y,
2. Mostrar un proyecto de examen teórico de la RSU con un enfoque del impacto que tienen las actuales prácticas de las IES universitarias en la población.

Esta investigación realiza un importante aporte para comprender la RSU y desplegar una alternativa muy atractiva de carácter descriptivo. La idea de RSU que plantea el investigador es:

La RSU es un comportamiento desarrollado por la comunidad universitaria, tanto a nivel institucional como a nivel individual de los miembros que componen la misma, que posee un carácter implícito y obligatorio en el caso de las universidades públicas, en virtud de la financiación que la sociedad le otorga, y por la cual la universidad socialmente responsable debe revertir a la sociedad, intentando de esta forma a lo menos: (1) mantener una relación activa y permanente con la sociedad en la cual está contenida; (2) responder a las necesidades sociales propias de su ámbito más cercano; (3) gestionar adecuadamente los impactos de su quehacer en la sociedad; y (4) fomentar el comportamiento socialmente responsable internamente y en el resto de la sociedad (p. 595).

Respecto a la dimensión “Relación universidad–sociedad” el investigador indica que incumbe considerar atributos como: el grado de accesibilidad de la IES universitaria a la colectividad, nivel de participación y respuesta ante las cuestiones de la colectividad y el establecimiento de un contacto bidireccional y durable con la colectividad empleando adecuados instrumentos.

En la dimensión “Respuestas universitarias a las necesidades sociales” es preciso: (a) monitoreo continuo de la situación social identificando las privaciones y ofrecer iniciativas o respuestas desde las universidades, (b) impulso de la cooperación

de la colectividad en los proyectos y discusiones del accionar universitario, (c) establecimiento de instancias formales de coordinación y retroalimentación con los grupos de interés de la universidad.

En la dimensión “impactos sociales del quehacer universitario”, el investigador propone: (a) fomentar una fluida relación con los mercados de trabajo, (b) Impulsar la transferencia de conocimiento producido en las IES universitarias hacia la colectividad, (c) desarrollo de acciones orientadas a la mayor sensibilidad de la comunidad universitaria con las problemáticas sociales de otras zonas geográficas, (d) Apoyo de estrategias desde las IES para el mejoramiento continuo de la situación laboral y medioambiental inherentes al accionar universitario Gaete (2012).

Valarezo (2011), “*Responsabilidad Social Universitaria, Mapa del área andina y estrategias de comunicación empleadas para su difusión*”, tesis doctoral de la universidad Santiago de Compostela, España, formuló el propósito de comprobar si en las IES universitaria con reconocimiento legal de la comunidad andina de naciones (Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia), se han aplicado modelos de RSU.

Según, Valarezo (2011), la RSU:

integra y equilibra las dimensiones: académica, investigación, extensión y gestión, para que la universidad cumpla con calidad, ciudadanía y criterios medioambientales, su función dentro de la sociedad. Asume como ejes de actuación la ética, la transparencia, el diálogo-vínculos y la rendición de cuentas, y plantea como objetivo, el desarrollo humano sostenible (p. 39).

Empleando un enfoque metodológico cualicuantitativo, la investigadora usó la exploración de recursos bibliográficos, el sondeo online, las consultas, el método Delphi e información de páginas Web de IES universitarias de la comunidad andina de naciones (CAN).

El resultado relevante de este estudio es que estableció, con el apoyo de la consulta online, que el 71% de los partícipes creen que las IES universitarias de la CAN no han aplicado la RSU, lo cual demostró el insuficiente conocimiento acerca de la cuestión temática; y con el apoyo del instrumento Delphi los especialistas concordaron que un 71% desconocía la dinámica de RSU en esas IES universitarias.



Martí (2011), *“Responsabilidad Social Universitaria: Estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de universidades iberoamericanas”*, investigación doctoral de la Universidad de Valencia, España, emplea un enfoque psicológico, relacionando con el influjo de múltiples variables de la RSU, a través de un estudio exploratorio investiga la relación de la RSU y los valores de jóvenes universitarios en las IES universitarias de Iberoamérica, utilizando como instrumento preguntas desarrolladas de diferentes escritores como: el de auto-atribución del comportamiento social responsable, pregunta de valores y efectos del indicador de reactividad en las interpersonales.

A modo de conclusión relevante, esta investigación realiza una propuesta para analizar la RS mediante el estudio de la autoatribución de comportamientos, concluyendo que “ser responsable precisa de guías motivacionales, producto de cogniciones dotadas de emociones, que hacen prevalecer comportamientos orientados al bienestar colectivo en contraste con otros que antepondrían el beneficio personal” (p. 319).

Cabe indicar, que el alcance derivado de las preguntas aplicadas al “proyecto universidad construye País” en Chile son análogos a los alcanzados en esta investigación, en donde las máximas puntuaciones atañen a dos variables de RSU: “respeto por los espacios compartidos” y “convivencia social”, según lo declarado por los estudiantes universitarios (Martí, 2011, p. 13).

Respecto a la correlación de las variables socio-demográficas y su influjo en actuaciones consecuentes, reveló que las féminas tienden a manifestar interés en el apoyo colectivo, al presentar calificaciones típicamente mayores en las variables “responsabilidad académica” y “respeto por los espacios compartidos”.

Asimismo, respecto a la relación de la edad de los encuestados con la auto-atribución de conducta social responsable, las preguntas contestadas por los estudiantes del grupo etario de 22 y 26 años descubrieron una mayor frecuencia en las variables “respeto por los espacios compartidos” y “desarrollo cultural”.

La investigación de este trabajo doctoral intenta fortalecer “la necesidad de atender en la educación superior los valores y la empatía, como constructos clave en la responsabilidad social” (p. 339).

De la Calle (2010), *“La Formación de la Responsabilidad Social del Universitario: un estudio empírico”*, tesis doctoral de la universidad complutense de Madrid, España, formuló el objetivo de observar la posible relación entre dos variables: haber llevado o no el curso RS y el nivel de responsabilidad social en el proceso de formación universitaria, empleando una investigación exploratoria obtuvo un sondeo piloto de preguntas, es decir, la investigación fue de tipo exploratorio y el sondeo de preguntas fue aplicado a alumnos que estudiaron el curso de RS de las IES universitarias Francisco de Vitoria y la Complutense de Madrid.

Estableció el nivel de RS del estudiante desarrollando un sondeo de preguntas de cinco dimensiones: 1. Responsabilidad con sus semejantes, 2. Revelación individual de los valores, 3. Educación en RS, 4. Suficiente conciencia de la real desventura del prójimo 5. Programación de la práctica profesional a partir de la responsabilidad social.

La investigación llega a la conclusión que es posible reafirmar que el nivel de RS de estudiantes que llevaron el curso de RS ha ido in crescendo y, por ende, sí se evidencia un correlato representativo.

### **2.2.3 Artículos nacionales e internacionales**

Montalvo, Villanueva, Armenteros, Reyna, y Duque (2015), en su artículo *“La responsabilidad social universitaria: autodiagnóstico de la efectividad de la relación universidad-sociedad en la Universidad Estatal de Coahuila, México”*, empleando el instrumental cuya publicación la realizó el BID y fueran desarrolladas por Vallaeys et al. (2009), definieron como perciben los profesores y estudiantes de la facultad de ciencias Económicas Administrativas de la Universidad Autónoma de Coahuila aplicando sondeos al área organizacional (responsabilidad y buenas prácticas de la comunidad universitaria) y al área educativa (perfil de los profesionales y ciudadanía).

Estos investigadores concluyeron que se puede evidenciar una calidad insuficiente en las áreas de formación profesional y ciudadana, puesto que la percepción de los alumnos muestra que aún no hay una adecuada vinculación entre conocimientos obtenidos y los quehaceres de los alumnos para efectuar acciones de voluntariado, a diferencia de lo que perciben los profesores, quienes contestaron mayoritariamente de modo positivo.

Aristimuño y Rodríguez (2014), en su artículo sobre “*Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: una pequeña universidad latinoamericana*”; explorando la dimensión referida a cómo perciben la RSU los profesores y funcionarios, mostrando para ello el cálculo del ranking de los componentes de RSU para esa IES.

Los investigadores aplicaron un estudio práctico haciendo una selección deliberada de 24 funcionarios y 46 profesores, referida a cómo perciben la dimensión de RSU, en la IES universitaria experimental de Guayana, Venezuela, considerando para ello cinco características: educación universitaria, cognoscitivo, sociedad, medioambiente y práctica institucional. En los resultados obtuvieron que la RSU no esté incorporada en las acciones de la IES, a pesar de hallarse publicada en la web; su misión, visión y valores.

Gaete, R. (2014), en la investigación “*La responsabilidad social universitaria como política pública: un estudio de caso*”, formula el problema de las IES universitarias de España que han tomado distintas alternativas respecto a la RSU, debido a la heterogénea situación y participación de las IES ante la responsabilidad social.

Asimismo, el investigador aplicó un muestreo a 16 de 75 IES universitarias realizando un examen de cotejo de la temática abordada en los informes divulgados en la web de las IES identificando los elementos y sus características, obteniendo dos indicadores: 1) adecuada formación y percepción de la RSU, 2) reconocimiento de los Stakeholders.

El trabajo finiquita expresando que la generalización de la RSU en España se ha ampliado, no obstante, aún hay posiciones ambiguas en gran parte de las IES para fortalecer la RSU, lo cual se refleja en sus correspondientes planes y estrategias institucionales.

El investigador percibe positivamente la más frecuente rendición de cuenta de las IES ante la administración pública española y subraya que la tendencia de RSU se viene ampliando a otros organismos conexos sin ningún tipo de trabas en ese proceso (Gaete, 2014).

Gaete (2015), en la investigación “*La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas: un estudio de caso*”, desarrolla el estudio la idea de RSU desde la visión de los stakeholders o grupos de interés internos y externos de una universidad pública española, mediante un enfoque cualitativo para lo cual realizó 91 entrevistas semiestructuradas, basándose en procedimientos determinados por la teoría de la información que permitieron describir y sintetizar el tema en: La vinculación de la IES universitaria con la colectividad, la administración de diferentes impactos socioambientales de las actividades de las IES universitarias y las correspondientes respuestas de éstas a las demandas sociales.

Gaete (2015), su estudio llegó a la conclusión de que la concepción de RSU se halla muy vinculado con las aptitudes de la IES universitaria en las múltiples compensaciones que tiene ante toda la colectividad por los recursos entregados, por ende, las IES están obligadas a aproximarse y mejorar su relación con los grupos de interés con la finalidad de coadyuvar decisivamente en la superación de sus insuficiencias, mediante planes y programas más consistentes e impactos más efectivos para apoyarlos en la solución de diferentes aspectos de la enjundiosa problemática social.

Callejas et al. (2013), consideran importante resaltar que el concepto de estilo pedagógico se inscribe en una perspectiva integral de desarrollo profesional docente donde:

sus componentes básicos son dimensiones que se integran, no partes aisladas, de un ser total. Las cuatro dimensiones propuestas se focalizan en aspectos de la actuación profesional, sin fraccionarla: el saber disciplinar y profesional docente, la práctica, la comunicación didáctica y la identidad docente (p. 50).

Gaete (2011), en su artículo: *Relación de las universidades con sus stakeholders en Internet: un modelo de análisis*, planteó la indagación de la presentación y esencia en las web de las IES universitarias de Andalucía en la óptica de los stakeholders o grupos de interés, examinando su tendencia y la distribución del tratamiento temático en las webs de las IES. El investigador empleó la tecnología de análisis del contenido en el proceso de información-comunicación. Para ello consideró la población de las IES universitarias públicas de la región Andaluza.

En definitiva, el autor enfatiza que los siguientes stakeholders claves: administración de las IES universitaria, alumnos, personal, empresas proveedoras e instituciones públicas de regulación y control, planteando el fortalecimiento de la relación IES universitarias-sociedad a través de web-discusión para intercambiar ideas, las cuales se emplearán en el perfeccionamiento de planes y programas estratégicos incluidas en el PEI de la IES.

Navarro et al. (2010), en su artículo “*Universitarios y responsabilidad social*”, manifiestan las IES universitarias no son insuficiente escrupulosas con los compromisos de valor que crean en la colectividad el capital intelectual que forjan en sus claustros, pues no se manifiesta plenamente los estamentos del sector privado y público.

Aplicando el instrumento de encuestas evaluaron un muestreo de 860 alumnos de IES universitarias respecto de la heterogénea situación, observando cuatro Países España, Chile, Colombia y Perú, cuyas encuestas de valores de comportamiento social responsable fueron aplicados considerando las perspectivas poblacionales de la comunidad.

Luego de procesar las encuestas, los autores concluyeron que el índice de empatía, respecto de cuáles son los factores que obstaculizan o promueven continuamente las acciones RSU en las IES universitarias coherentes con el compromiso y del capital intelectual las expectativas de la colectividad.

Hernández y Saldarriaga (2009), en su artículo: *Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA)*, planteó el propósito de circunscribir la RSU en el contexto real de la EIA, incorporándola en su plan estratégico. Aplicando encuestas efectuaron un estudio descriptivo con un muestreo representativo de los recursos humanos: docencia, personal administrativo y alumnos.

Los investigadores utilizaron la graduación de Likert en la medición en la evaluación de la apreciación de la RSU. En el resultado del estudio se resalta que para los trabajadores es efectivo el trabajo ejecutado, en tanto que los profesores se encuentran insatisfechos y los estamentos de la colectividad revelan que todas las acciones se hallan pendientes, por ende, se requiere emprender programas de

robustecer las exiguas condiciones del nivel de vida de los trabajadores; y establecer un instrumento que viabilice la evaluación de efectos de la administración de la IES en la colectividad.

Dias (2008), en el estudio *“Calidad, Pertinencia y Responsabilidad Social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña”*, Callejas y Corredor (2002) que forma parte del estudio de IESLAC-UNESCO titulado *“Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”*, concibe los servicios educativos como bienes públicos, circunscritos en los universales y a su vez como un compromiso del Estado para brindar esos servicios de excelencia incorporen el compromiso con los valores de la colectividad, y no solo basada en cánones tecnocrático (v.g. la familia de normas ISO).

El estudio muestra perspectivas en la concepción de los niveles de calidad en la educación superior, objetando los procesos de licenciatura, acreditación y valoración de la calidad que se vienen aplicando en Latinoamérica; proponiendo impulsar realmente las propuestas del IESLAC-UNESCO en las IES universitaria.

Bernal (2013) junto a Callejas y Corredor (2002), mencionan que los tres están relacionados con la teoría de J. Habermas (1986) sobre los intereses humanos y la construcción del conocimiento: el Estilo 1 desde el interés crítico-emancipatorio, el Estilo 2 desde el interés técnico y el Estilo 3 desde el interés práctico. A continuación, se presentan las Tablas 6, 7 y 8 las cuales recogen las principales características de los tres estilos. (pp. 67-70).

**Tabla 6**

*Descripción de las características de tres estilos pedagógicos, propuestos por Callejas y Corredor (2002)*

Estilo/ Dimensión	Saber Concepciones	Saber hacer Práctica	Saber Comunicación	Saber Ser Identidad Docente
Estilo 1 Estilo Pedagógico Emancipatorio	<p>El profesor con un estilo pedagógico emancipatorio desde su saber se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorecer la autonomía y la creatividad en la medida que los participantes establecen sus propias reglas.</li> <li>- Preferir problemas no estructurados de antemano.</li> <li>- Diseñar proyectos innovadores, inventar, crear, esto les permite formar para la incertidumbre, la responsabilidad y fortalecer la capacidad de argumentación y la confianza en sí mismo.</li> <li>- Valorar los estudiantes originales preocupados por temas generales, que cuestionan la forma de hacer las cosas y se expresan con fluidez.</li> </ul>	<p>El profesor con un estilo pedagógico emancipatorio desde su saber hacer, se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorar las estrategias que favorecen la construcción de autonomía y creatividad.</li> <li>- Proponer actividades no directivas, como: tutoría, trabajo con dilemas, lluvia de ideas, preguntas que requieran producción creativa, resolución de problemas que enfatizan el proceso más que el resultado y realización de proyectos.</li> </ul>	<p>El profesor con un estilo pedagógico emancipatorio desde su saber comunicar, se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar el carácter dialógico del proceso de enseñar en el cual, tanto el profesor como el estudiante, proponen contenidos y estrategias.</li> <li>- Evaluar implica reflexionar sobre sus propios procesos de aprendizaje, tanto en lo individual como en lo cooperativo, emitiendo juicios sobre su calidad bajo criterios de comprensión, de verdad y de autenticidad.</li> <li>- Favorecer la construcción de comunidad</li> <li>- es críticas de aprendizaje, dentro de las cuales de manera colaborativa se construyen conceptos, competencias, actitudes, valores y procedimientos.</li> </ul>	<p>El profesor con un estilo pedagógico emancipatorio desde su identidad docente se caracteriza por tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- responsabilidad con la construcción, el dialogo y la veracidad;</li> <li>- autonomía desde la cual se apoya la creatividad, da libertad para intervenir en las actividades y tomar decisiones, posibilita los disensos;</li> <li>- tolerancia expresada en el reconocimiento de la diferencia, el respeto por los puntos de vista ajenos, el ambiente de convivencia y el interés por el logro de aprendizajes;</li> <li>- autoridad expresada igualmente en ausencia de imposiciones teóricas y prácticas, confianza, seguridad, interés por el aprendizaje del grupo, dominio complejo del saber y un equilibrio en la orientación del trabajo individual y de grupo;</li> <li>- respeto que permite valorar a los otros, reconocer las dificultades individuales, la capacidad de comprensión, la aceptación de conocimientos previos de los alumnos y de sus condiciones sociales y culturales.</li> </ul>

*Nota:* Tomado de “La renovación de los estilos Pedagógicos: colectivos para la investigación y la acción en la universidad” por Callejas, R. M.M. y Corredor, M, 2002. *Docencia Universitaria, Universidad Industrial de Santander*, Vol. 3 No.1, pp. 67-68.

**Tabla 7**

*Descripción de las características de tres estilos pedagógicos, propuestos por Callejas y Corredor (2002)*

Estilo/ Dimensión	Saber Concepciones	Saber hacer Práctica	Saber Comunicación	Saber Ser Identidad Docente
Estilo Pedagógico Técnico	2 El profesor con un estilo pedagógico técnico desde su saber se caracteriza por: - Favorecer la transmisión de un saber elaborado como un conjunto de reglas y procedimientos que son verdades absolutas, no cuestionables; - Considerar que el aprender es reproducir el saber transmitido y evaluar significa medir la retención mecánica del saber a través del uso intensivo de pruebas, controles cortos y proyectos guiados, lo cual implica considerar el aprendizaje un producto que puede valorarse en relación con criterios predeterminados. - Planificar las actividades y contenidos de enseñanza en detalle con énfasis en objetivos muy específicos que privilegien resultados más que procesos y que permitan una cobertura completa del contenido.	El profesor con un estilo pedagógico técnico desde su saber hacer, se caracteriza por: Privilegiar estrategias que incluyen clases magistrales, laboratorios demostrativos, juegos competitivos, exposiciones, solución de problemas estructurados, lectura para recordar hechos y enfatizar la memorización que permita tomar el material literalmente y mecanizar detalles.	El profesor con un estilo pedagógico técnico desde su saber comunicar, se caracteriza por: - Favorecer escenarios de aprendizaje donde la ciencia es la única fuente de saber verdadero; - Construir las metas partir de la certeza de la ciencia e instruir en su lógica; - Considerar que su labor docente no debe centrarse en recursos didácticos. - Desconocer los contextos culturales y las motivaciones, intereses y elaboraciones previas de los estudiantes.	El profesor con un estilo pedagógico técnico desde su identidad docente se caracteriza por tener: - responsabilidad por el cumplimiento de las actividades, el desarrollo acorde con el planteamiento de objetivos y la veracidad en los contenidos. - autonomía al no crear las condiciones para que los estudiantes superen su condición de heteronomía ya que su interés es el control y la manipulación del ambiente. - tolerancia la interacción pedagógica es unilateral. - autoridad al asumir posiciones dogmáticas y a mostrar poco interés de lo que sucede en el grupo durante el desarrollo de la clase, así mismo, muestra poco reconocimiento de las dificultades individuales y las ideas previas de los estudiantes, - respeto puede interpretarse como instrumentación de los alumnos.

*Nota:* Tomado de “La renovación de los estilos Pedagógicos: colectivos para la investigación y la acción en la universidad” por Callejas, R. M.M. y Corredor, M, 2002. *Docencia Universitaria, Universidad Industrial de Santander*, Vol. 3 No.1, pp. 68-69.



**Tabla 8**

*Descripción de las características de tres estilos pedagógicos, propuestos por Callejas y Corredor (2002)*

Estilo/ Dimensión	Saber Concepciones	Saber hacer Práctica	Saber Comunicación	Saber Ser Identidad Docente
Estilo 3 Estilo Pedagógico Práctico	<p>El profesor con un estilo pedagógico práctico desde su saber, se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser personas críticas que evalúan reglas y procedimientos,</li> <li>- Abordar problemas donde se evalúen y analicen objetos, hechos, fenómenos e ideas ya existentes,</li> <li>- Preferir la crítica, dar opiniones, juzgar personas y su trabajo, evaluar textos, programas y proyectos contrastando otros puntos de vista.</li> </ul>	<p>El profesor con un estilo pedagógico práctico desde su saber hacer, se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfatizan la resolución de problemas para la generación de nuevo conocimiento. La estrategia interrogativa privilegia el uso de la pregunta de análisis y reflexión. La deliberación, como una de las estrategias más utilizadas, hace posible el análisis, la crítica y la evaluación para tomar decisiones desde diversas posiciones.</li> <li>- Actividades como la lectura y escritura de textos y de acciones estarían orientadas a favorecer la interpretación y la construcción de significados o sentido sobre ellos.</li> </ul>	<p>El profesor con un estilo pedagógico práctico desde su saber comunicar, se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar procesos de interacción, deliberación y negociación, lo que supone cierta igualdad entre los participantes.</li> </ul>	<p>El profesor con un estilo pedagógico práctico desde su identidad docente se caracteriza por tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- responsabilidad como capacidad de dar cuenta de los propios actos se expresa en la claridad en las explicaciones u orientaciones del trabajo y la relación con los aprendizajes previos.</li> <li>- autonomía como relación con la norma hace que el profesor cree condiciones para que los estudiantes superen la heteronomía, da libertad para intervenir de forma argumentada en las actividades y viabiliza la discusión.</li> <li>- tolerancia respeto de las diferencias con los otros y sus creencias, capacidades e intereses, la disposición a oír y el entorno de convivencia vital para el debate, la opinión y la aceptación del error y del equívoco de los estudiantes.</li> <li>- autoridad ligada al dominio del saber y a la posibilidad para que otros aprendan, implica ausencia de imposiciones teóricas y prácticas, confianza en sí mismo, seguridad y posibilidades de reconocer sus errores.</li> </ul>

*Nota:* Tomado de “La renovación de los estilos *Pedagógicos: colectivos para la investigación y la acción en la universidad*” por Callejas, R. M.M. y Corredor, M, 2002. *Docencia Universitaria, Universidad Industrial de Santander*, Vol. 3 No.1, pp. 69-70.

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1 Valor Compartido (VC)**

El objetivo de la revisión de literatura nos lleva a profundizar el tema de creación de valor para la universidad, creación de valor para la empresa y la sociedad.

Ello nos permitirá entender y saber en qué medida universidades de Lima Metropolitana aplican o no la CVC.

#### **2.3.1.1 Definiciones del valor compartido**

Podemos definir el valor como “la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo. (...), la aportación de valor debe extenderse al mayor número de actividades posible dentro de la organización” (Franklin, 2007).

Los objetivos que incluye un proceso para medir la creación de valor económico en la empresa van desde asegurar que la utilidad o riqueza generada sea lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio. (Franklin, 2007)

Sin embargo, en torno al enfoque social; es decir, frente a la responsabilidad social, el valor que comprende no sólo son económicos, sino más bien, resultados que beneficien a la producción y al desarrollo social, para sí contribuir al fortalecimiento de un sistema saludable, sostenible y responsable. (Muñoz, 2013).

Según Vaca, Ortega y Moreno (2018):

... existen numerosos campos donde los intereses de la sociedad y la empresa coinciden, apareciendo muchas oportunidades donde “crear valor compartido” (valor económico y social) de la cadena de valor que más impacto social tengan, tratando de mejorarlas consiguiendo el máximo valor social, reforzando su estrategia y generando posibles ventajas competitivas al mismo tiempo. Se trataría de pasar de una RSC reactiva (que se limita a atender las necesidades de los stakeholders y mitigar las consecuencias negativas de los diferentes negocios) a una RSC estratégica (donde las empresas trataran de

identificar aquellas iniciativas donde la creación de valor compartido pueda ser mayor y más relevante). (pp. 67-68).

Desde ese punto de vista se puede comprender que el valor también es de carácter axiológico:

... la palabra valor se emplea en la vida diaria con varios significados. El más usual es el económico que se popularizó a partir del siglo XVIII. También designa la cualidad de la persona que hace frente a las dificultades y peligros. Ahora bien, el sentido más universal del término lo divulgó la axiología desde finales del siglo XIX hasta nuestros días, definiéndolo como “aquello que todos pretenden, lo que rompe su indiferencia y les mueve a obrar. (Cortés, 2000, p. 25)

Pero en la actualidad si se quiere ser exitoso, se debe crear estrategias efectivas, para cautivar todos los días a los clientes nuevos y a los que ya son compradores, y ofrecerles un valor extra que los haga seguir apostando por los productos o servicios.

La creación de valor suele depender de la innovación. Muchas empresas están descubriendo que, en el entorno competitivo actual, el crecimiento rentable requiere, por un lado, más que un énfasis juicioso en las adquisiciones y, por el otro, algo más que una “sustracción” cuidadosa [...]. Han comprendido que una de las respuestas está en crear más valor proveniente de sus negocios centrales sin aprovechar las capacidades centrales en nuevas oportunidades de mercado. Esto, a su vez, exige un mayor énfasis en la innovación. (Kluyver, 2010, p. 121)

Subsecuentemente, otro autor que es reconocido como pionero de la teoría de la innovación en las ciencias administrativas y que ha realizado una importante contribución al tema del valor compartido se encuentra en el enfoque seminal de la investigación de la “*quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*” de Senge (2010), enfatiza:

el carácter de ciencia y arte de la administración, donde ya planteaba una penetrante reflexión cuando señala que nuestros actos generan una poderosa palanca para crear una determinada realidad, destruyendo el círculo vicioso que

nos mantiene como prisioneros del sistema o prisioneros de nuestro propio pensamiento, por ello es clave la perspectiva del arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque, y donde para todo ello las organizaciones requieren tener una consistente visión compartida para encarar exitosamente el futuro. (p. 81)

Asimismo, en esta línea de ideas es interesante considerar el trabajo de Drucker (1984), quién también realizó una notable contribución seminal en la literatura íntimamente relacionado con la creación de valor compartido, cuál es, la literatura acerca de la responsabilidad social de los negocios empresariales, hace más de tres décadas afirmaba que la rentabilidad patrimonial de las organizaciones empresariales son compatibles con la responsabilidad social corporativa, donde el desafío consiste en convertir la responsabilidad social como parte de las oportunidades de los negocios empresariales:

la propia responsabilidad social de los negocios empresariales nos permite comprender la compleja problemática de la realidad social de la responsabilidad social para transformarla en oportunidades de negocios, incrementar las competencias de productividad humana, obteniendo mejor bienestar conjunto, en términos de mejores beneficios para la organización y al mismo tiempo mejores remuneraciones y mejores niveles de calidad de vida para la sociedad (responsabilidad social). (Drucker, 1984, p. 17)

### ***Valor tangible.***

Cuesta Santos (2004), menciona que el valor tangible es aquel que tiene una manifestación directa e inmediata, material o tangible.

Mkrkdth y Surksh (1986), citado por Álvarez, De Lama, y Rojas (2017) mencionan:

Para evaluar el valor tangible, existen tres tipos de métodos: (a) el económico, que a su vez se divide en Payback, VPN, VAE y TIR; (b) el analítico, que se divide calificación, optimización, análisis de riesgo y análisis de valor; y, finalmente, (c) análisis de optimización estratégico, que se divide en administración de direcciones, objetivos de negocios y técnica de importancia. (p. 22)

De la misma forma Randhawa y West (1992) mencionados por Álvarez et al. (2017) refiere “proporcionaron una clasificación más detallada basada en dos criterios que son: Ambiente de decisión y a los sistemas de atributos” (2017, p. 22).

### ***Valor intangible***

Conforme a Villafañe (2012), el valor intangible generalmente refiere a los activos de una empresa que carecen de materialidad.

Villafañe y Canel (2015), indicaron que:

Desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles se pueden concretar estos en cuatro: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y reputación.

Villafañe (2012), indicó que la primera gran potencialidad de los intangibles es su capacidad de diferenciación. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta.

Asimismo, Villafañe (2012), ha mencionado que otra potencialidad de notable valor que tienen algunos intangibles, como la reputación corporativa, es el efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales. Desde otra perspectiva, Fernández, Gallego y Ortiz (1998), mencionado por Villafañe (2012), distinguieron cuatro categorías de recursos inmateriales: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación.

Vives (2012), indicó que el valor se define como los beneficios relativos a los costos, y no solo a los beneficios. La creación de valor está relacionada a la generación de riqueza o utilidad en términos económicos, cuando el retorno obtenido supera las expectativas esperadas.

Argandoña (2007), señaló que, en la teoría neoclásica, la creación de valor económico se explica sobre la base de que el precio que los consumidores pagan por un bien o servicio es mayor que el costo de producirlo.

Radi y Bolívar (2007), resaltaron que la aproximación al concepto de creación de valor expuesto por Peter Drucker en donde, mientras que un negocio tenga un

rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas, mientras eso suceda no crea riqueza, la destruye.

En este aspecto es importante diferenciar el valor intangible de los activos intangibles, como fue resaltado por Cohen y Low (2001), el desempeño no financiero de las organizaciones juega un papel crítico en como las compañías son valorizadas, destacando nueve categorías de valor: Innovación, Calidad, Relación con los clientes, Capacidades gerenciales, Alianzas, Tecnología, Valor de la marca, Relaciones con los empleados, Problemas con la comunidad y el ambiente.

### ***2.3.1.2 Teorías del Valor compartido (VC) de Porter y Kramer et al***

La teoría del valor compartido desde el punto de vista Porter y Kramer (2011), tiene los siguientes niveles propuestos:

Conforme a Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, y Hawkins (2011), el primer nivel o estrategia se da reconcibiendo productos y mercados, esta estrategia de creación de VC está relacionada con el aumento del flujo de ingresos, participación de mercado y la productividad basada en los beneficios medioambientales, sociales y económicos generados a través de los productos o servicios de la organización.

De acuerdo a Porter et al. (2011), el segundo nivel de creación de valor compartido corresponde a la redefinición de la productividad en la cadena de valor que implica efectuar operaciones internas que reduzcan los costos, el acceso a los insumos, la calidad y productividad logradas a través de mejoras medioambientales, mejor utilización de los recursos, inversión en los empleados, capacidad de los proveedores, etc.

El tercer nivel o estrategia para crear valor compartido en las organizaciones es construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa que según los mismos autores se refiere a mejorar el entorno externo para la compañía mediante inversiones en la comunidad y fortalecimiento de los proveedores locales, instituciones y la infraestructura local de manera que ayude a aumentar la productividad del negocio.

Porter y Kramer (2011), introducen en la literatura académica el valor compartido y la definen rediseñando productos y mercados, redefiniendo la

productividad en la cadena de valor, y apoyando el desarrollo de clusters locales en las comunidades en las que actúan.

Porter y Kramer (2011), plantean que la idea de crear valor compartido implica, ir más allá de la RSC, puesto que las políticas de RSC ubican a la creación de valor social como algo externo a la estrategia de la empresa y son empleadas por las empresas como una forma de buscar legitimidad social y mejorar los resultados en el corto plazo. Así, una estrategia basada en el valor compartido expresa una apuesta a largo plazo y podrían necesitar de más tiempo y mayor inversión inicial, pero el resultado para la organización será un mayor valor económico y beneficios estratégicos más amplios para la empresa y los stakeholders.

La creación de valor compartido mediante el rediseño de productos constituye la idea clave que hace posible identificar necesidades de la sociedad, que pueden ser atendidas mediante productos rediseñados o métodos diferentes de distribución, lo cual se traduce en alguna forma de innovación. Por ejemplo, los microcréditos, como producto financiero se crean para atender las necesidades no satisfechas de financiamiento de las personas con menos recursos en los países en vías de desarrollo. Empero, en la actualidad, también es un negocio en rápido crecimiento en EE. UU, donde está cubriendo un nicho que no había sido identificado en el sector financiero (Porter & Kramer, 2011).

La creación de valor compartido se inicia al identificar todas las necesidades, beneficios y problemas de la sociedad que pueden o podrían tener alguna relación con los productos de la empresa, debido a que hay problemas sociales que pueden afectar el rendimiento de la empresa. Esto implica que si la empresa aborda la solución económica y social simultáneamente puede incrementar su productividad. Por ejemplo, las inversiones en programas de bienestar permiten a los empleados y sus familias conseguir una vida más saludable y la empresa reduce los costos derivados del absentismo laboral (Porter & Kramer, 2011).

La creación de valor compartido redefiniendo la cadena de valor implica que las organizaciones tienen la oportunidad de crear valor compartido identificando aquellos problemas sociales (la seguridad, salud, las condiciones laborales, el trato igualitario en el trabajo, etc.) que pueden incrementar los costos en las actividades que

conforman su cadena de valor. Por ejemplo, la actividad logística genera costos de energía, costos de inventario y de gestión, además de emisiones contaminantes que afectan al medio ambiente.

Por ejemplo, los sistemas logísticos pueden ser rediseñados para, reducir las distancias del transporte, lo que, a su vez, reduce el impacto medioambiental y, simultáneamente, ahorra costos de combustible. Otro ejemplo, es la articulación de las actividades de la cadena de valor de la empresa con la de sus proveedores, entre otros.

El clásico modelo de las cinco fuerzas competitivas propone que, para incrementar su rentabilidad, la empresa debe ejercer el máximo poder negociador para reducir el precio de compra a sus proveedores, aun cuando éstos sean microempresas o granjeros cuya actividad es básicamente de subsistencia. Pero, en este contexto los proveedores no podrán sostenerse, ni mejorar la calidad de su producto (Porter, 1985).

Por ello, indican que el planteamiento debe ser facilitar al proveedor el acceso a recursos financieros y compartir tecnología para mejorar su productividad y calidad. Apoyar un incremento de la productividad del proveedor es una estrategia más beneficiosa para la empresa que la de presionar a la baja el precio de compra, pues a medida que el proveedor es más productivo, su impacto ambiental será menor, lo que también eleva su eficiencia y amplía sus márgenes. Así, la empresa se garantiza el suministro de inputs de calidad, lo cual implica que la empresa crea valor compartido con sus proveedores (Porter & Kramer, 2011).

En definitiva, Porter y Kramer (2011), argumentan que cualquier estrategia de negocio, las de valor compartido son únicas y adaptadas a una determinada organización y pueden lograrse oportunidades de valor compartido en tres niveles: “(a) reconociendo productos y mercados, (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y (c) permitiendo el desarrollo de clústeres” (2011, p. 6); como se muestra en la Tabla 9.



**Tabla 9.***Resultados Económicos y Sociales de los Niveles de Valor Compartido*

Niveles de creación de VC	Resultados económicos	Resultados sociales
Reconcibiendo productos y mercados: ¿Cómo la focalización de necesidades insatisfechas conduce a generar mayores beneficios?	El incremento de los ingresos. Mayor participación de mercado. Mayor crecimiento de mercado. Mejoramiento de la rentabilidad.	Mejor atención al público Reducción de la huella de carbono. Mejoramiento de la nutrición. Mejoramiento de la educación
Redefinición de la productividad en la cadena de valor: ¿Cómo una mejor gestión interna de las operaciones incrementa la productividad y reducen los riesgos?	Mejoramiento de la productividad. Optimización logística y reducción de costos de operación. Seguridad alimenticia Mejoramiento de la calidad. Mejoramiento de la rentabilidad	Reducción del uso de energía. Reducción del consumo de agua. Reducción de las materias primas. Mejora las habilidades del trabajo. Mejora de los ingresos de los clientes internos.
Permitir el desarrollo de clúster: ¿Cómo cambiar las condiciones sociales fuera de la empresa genera nuevos beneficios de crecimiento, productividad y competitividad?	Reducción de costos. Alimentación con seguridad. Mejoramiento de la infraestructura y la distribución. Mejor acceso de la fuerza laboral. Mejoramiento de la rentabilidad.	Mejoramiento de la educación. Mejoramiento de la salud. Mejoramiento de los ingresos

*Nota.* Adaptado de “Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results,” de M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, y E. Hawkins, 2011, Foundation Strategy Group, p. 3.

Para Kramer y Smith (2012), la Creación de Valor Compartido (CVC), puede ser una estrategia efectiva para las empresas que tienden a liderar el sostenimiento de la ventaja competitiva y desempeñarse exitosamente en un determinado ámbito geográfico o a nivel global, mediante el desarrollo de la capacidad de aprender a valorar un conjunto de acciones centrada en valores éticos del binomio Sociedad-Empresa.

### 2.3.1.3 Teoría de Stakeholders

Parmar, Freeman, Harrison, Purnell y De Colle (2010), y otros autores como Friedman (1970), indicaron que, el concepto de la teoría de stakeholders se puso en boga en las organizaciones desde 1980, dando lugar a diferentes ópticas en la relación del binomio accionistas-stakeholders o grupos interés lo cual implica la incorporación y mantenimiento de diferentes reglas basadas en la teoría de juego.

Domínguez y Rama (2012), argumentaron que el procedimiento para identificar los stakeholders tiene como base real o potencial algunas demandas o reivindicaciones de un determinado derecho. Albano et al. (2012), arguyen que los stakeholders en RSE personifican los diferentes grupos de interés de la sociedad en que las diferentes organizaciones realizan sus operaciones, siendo los actores el personal empleado, los usuarios u Organizaciones no Gubernamentales (ONG) vinculados con la brechas de la justicia social, el medioambiente, entre otros, con legitimidad o con grupos indígenas, todos ellos con un legítimo derecho a realizar demandas relacionadas con la RSC.

### ***2.3.1.4 Valor Social y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)***

#### ***Valor social***

Según Wood y Leighton (2010), el valor social constituye la aptitud de identificar realistamente el impacto de las acciones de las instituciones sobre los stakeholders o grupos de interés (trabajadores, los usuarios y la colectividad local, regional o global).

Asimismo, Argandoña (2007) aludiendo al Instituto Ethos (2006) declara que la idea de valor social o responsabilidad social posibilitó incorporar el efecto del accionar de las empresas, sobre diferentes agentes sociales o stakeholders, por ende, el óptimo valor social incluye el flujo de beneficios de todos los productos de carácter económico, humano, social y ambiental (RSC).

Para Arbaiza (2010), el valor social comenzó a empezado a tener importancia para las empresas desde que la RSE es capaz de reconocer que el valor de la rentabilidad económica de la empresa muestra una cercana vinculación con los problemas del valor social de su entorno.

De acuerdo a Gonzales, Valcárcel y Contreras (2011), desde hace 20 años se busca dar sentido a la idea del valor social con el propósito de reconocer y valorar el grado de impacto que tiene la gestión de las organizaciones sobre los grupos de interés involucrados (los usuarios y la colectividad en general).

En la misma dirección Wood y Leighton (2010), mostraron que para una organización el valor social describe la magnitud real de los impactos no financieros

positivos o negativos que no son de fácil medición, tales impactos consideran el bienestar de los usuarios, la colectividad y el medio ambiente.

Scholten, Nicholls, Olsen y Galimidi (2006), y Narillos (2010), manifestaron que, la medición del retorno social sobre la inversión (RSOI) incluye valores del entorno en términos económicos, sociales y ambientales generados por una determinada organización. Al respecto Gonzales et al. (2011), consideran que es necesario que las empresas incentiven, identifiquen, cuantifiquen, asignen, recuperen, reimplanten y comuniquen el balance del valor social en las organizaciones empresariales. Ello implica un cabal reconocimiento de la RSE.

La responsabilidad social se forjó con la evolución de la idea de filantropía, identificada con el voluntariado, donativos y acciones sociales o políticas sin fines de lucro. Pérez y Gardey (2013), y también Arango (2014) mostraron que la filantropía no consiste es no solo consiste proporcionar efectos pecuniarios, sino más bien proporcionar de modo voluntario el recurso tiempo, talento, trabajo y creatividad orientada al bien común de la humanidad, es decir, coadyuvar para superar la problemática del entorno global (político, económico cultural, natural y espiritual).

Conforme a Agüero, Simón, y Martínez (2003) las acciones sociales filantrópicas tienen la ventaja intrínseca en las instituciones empresariales al interesarse de un modo positivo en la ejecución de actividades que beneficien a la colectividad. Estos autores consideran que las acciones que convergen a una mayor estabilidad emergen desde una perspectiva antropológica.

En ese sentido, se dan dos procesos: socialización de la acciones empresariales y una organización empresarial de la acción social; Para Agüero et al. (2003) los componentes que promueven las acciones sociales, vislumbran tres categorías: nivel de sensibilidad hacia los problemas sociales, una filosofía bien definida y valores institucionales y su razón de ser orientados a la persona humana, y el nivel de competencia que rige el despliegue de sus acciones.

Según Merzthal (2013), inicialmente las empresas desarrollaron su relación con la comunidad mediante acciones filantrópicas, en esa línea de ideas Sanborn (2008), reveló que las motivaciones vitales para tales acciones frecuentemente no tienen carácter altruista, puesto que están motivadas por la imagen institucional y, por

ende, en esencia no se considera como responsabilidad, sino más bien tiene el móvil de obtener algún tipo de beneficio institucional vinculado a su credibilidad social.

Sanborn y Portocarrero (2008), arguyen que la idea de RSE en teoría difiere del de filantropía, dado que involucra otro tipo de implicancias de los accionistas y funcionarios de la institución, los cuales se expresa de diferentes tipos de responsabilidad relacionados son aspectos políticos, patrimoniales, tributarios, tratamiento laboral y medioambiental.

Castillo (2007), sustentó que normalmente se confunde la responsabilidad social con el apoyo social o desarrollo de la comunidad, pese a ser parte vital de la RSE, En Brasil, el instituto Ethos (2006), manifestó que el nexo entre los proyectos con la colectividad las buenas acciones para los clientes internos establecen solo apenas una parte que es esencial de los planes estratégicos y rol de la RSE.

Conforme a la ISO 26000: 2010 mencionado por el INDECOPI, la RSC es la voluntad de las organizaciones para incluir demandas de carácter social y ambiental en su toma de decisiones y de la correspondiente due diligence del impacto de sus decisiones y acciones ante la colectividad y el medioambiente. Ello supone una conducta transparente y ética que coadyuve al desarrollo sostenible, cumpliendo consistentemente con la normatividad internacional de conducta (INDECOPI, 2011).

Asimismo, la RSC indica que su aplicación esté integrada a la convivencia intra e inter institucionalmente, y considerando los intereses de los stakeholders o grupos de interés (INDECOPI, 2011). Además, la ISO 26000: 2010, INDECOPI (2010), especificó el alcance de la RSC reconociendo siete puntos básicos, que fueron tratados y resumidos por Goñi, Marquina, Rizo-Patrón y Castelo (2011):

1. **Gobernanza con la organización:** Comprende la estructura y el proceso de toma de decisiones.
2. **Derechos humanos:** Abarca derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, etc.
3. **Prácticas laborales:** Incluye buenas prácticas laborales.

4. Medioambiente: Aborda decisiones y acciones institucionales que impactan sobre el medioambiente.
5. Prácticas justas de operación: Referente a conductas éticas de una institución en sus actividades con otras instituciones y personas individuos, e incluyen practicas anticorrupción, respeto de los derechos de propiedad y la competencia leal.
6. Asuntos de consumidores: Incluye las responsabilidades que tienen las organizaciones al ofrecer bienes y servicios a los consumidores, como realizar prácticas justas de marketing, proteger la privacidad de datos de los consumidores, salvaguardar la salud y seguridad del consumidor, entre otras.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad: Comprende involucrarse con la sociedad, generar empleo en la zona, invertir responsablemente, entre otras actividades (p. 14).

Además, se destacó en la ISO 26000:2010, INDECOPI (2011), la RSC incluye el compromiso de la salud de los ecosistemas globales son perjudicados por las acciones de las organizaciones por lo que es necesario realizar frecuentes evaluaciones y monitorias a cargo de los grupos de interés. El desempeño institucional de la RSC influye sobre su ventaja competitiva y reputación, capacidad para atraer y retener a trabajadores, los usuarios y la prensa, los proveedores, la motivación y productividad de los trabajadores, las expectativas de los accionistas e inversionistas, los sponsors financieros, los gobiernos, la credibilidad con la comunidad local y global (INDECOPI, 2011).

Como fue mencionado por Porter y Kramer (2006) la enorme importancia corporativa a la RSC en general no ha tenido carácter voluntario por parte de las organizaciones empresariales, lo cual corrobora que no solo es vital el desarrollo de actividades filantrópicas o de responsabilidad social sino también acciones que constituyen la razón de ser de las organizaciones.

En esa línea de ideas Muñoz (2013) sintetizó a Freeman (2010), y explicó que la aprobación de la RSE ante las expectativas de la colectividad concibió una visión

empresarial para la atención de los intereses de los accionistas incluyendo los intereses de los grupos de interés (stakeholders).

Brower y Mahajan (2013), mostraron que la visión de RSC, la empresa comienza a tener capacidad para dar respuestas equilibradas a una pluralidad de intereses legítimos (accionistas, proveedores, clientes, empleados, reguladores, etc.)

Fernández (2005), examinó que la excelencia en sostenibilidad Española la RSE se concibe como el conjunto de exigencias de carácter ético-social y medioambiental esenciales en sus acciones empresariales revela su nexo con los demás participantes en la cadena de valor, incluyendo sus acciones estratégicas y operativas y sus valores corporativos.

Guédez (2014 ), precisó que la RSC o RSE como una visión de negocios, necesaria para el desarrollo armónica y sustentable competitivo de las empresas, basada en valores éticos, las personas, la colectividad y el entorno ambiental, a través de la cadena general de valor, incluyendo las expectativas de los stakeholders, en la agregación de valor económico, social y ambiental tanto al negocio empresarial, como a la colectividad.

Vives (2012), sintetiza la idea de RSE como, la responsabilidad de las empresas con sus impactos en la sociedad, estableciendo ciertas características que pueden evidenciar la administración socialmente responsable en las organizaciones empresariales: transparencia, compromisos públicos, el nexo con instituciones que representan diferentes intereses, capacidad de atracción y mantenimiento de talentos, alto grado de motivación y compromiso de colaboradores, capacidad para lidiar con situaciones de conflictos, establecimiento de metas de corto y largo plazo y el entorno de la dirección de la empresa.

Según Pol et al. (2014), la RSE emplea activos claves de la empresa en la intervención de temas sociales o medioambientales, creando con ello valor económico indirecto como por ejemplo la mitigación del riesgo reputacional o cultivando relaciones con la colectividad. Además, los autores mencionaron que el informe de valor compartido de Chile la RSE presenta limitaciones en relación con la generación de impacto económico para la organización, pues no desarrolla una conexión completa en pos de una mejor competencia empresarial.

Muñoz (2013), mostró que la RSC estratégica constituye el core business que puede transformarse en una herramienta de competitividad, mejorando la calidad de la administración generando valor a los diferentes stakeholders, que garanticen su supervivencia, credibilidad, confianza, reputación y legitimidad (capital relacional).

Conforme a Vaidyanathan y Scott (2012), el valor compartido se diferencia de la RSE tradicional en la que se obliga a las empresas en acciones del progreso social como un factor clave en el desarrollo de su estrategia de negocio, añadiendo a lo anterior, Morales, Gárnica y Nuño (2018), revelaron que hay consenso en las empresas para reconocer que sus contribuciones sociales pueden ser más efectivas si alinean su capacidad competitiva clave, priorización de los impactos sociales y en este sentido el concepto de valor compartido genera mayor cohesión social en función de los beneficios que estos puedan generar paralelamente a la organización.

Así, lo anterior conlleva a redefinir el desarrollo sostenible, como aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. Es un desarrollo con límites (aunque no absolutos), establecidos por la relación sociedad-naturaleza (medio ambiente).

### ***2.3.1.5 Valor compartido y responsabilidad social en el sector público***

La generación de valor compartido en entidades del sector público: estudio de caso en una entidad distrital de Bogotá (Prieto & Gómez, 2017).

Este artículo tiene como objetivo analizar teóricamente si las entidades del sector público podrían llevar a cabo iniciativas para la creación de valor compartido (CVC), dentro del planteamiento realizado por (Porter & Kramer, 2011), analizando el caso real de una entidad distrital. Shared Value Initiative, 2014 menciona que el sector público tiene un rol establecido en la teoría del valor compartido: ser un agente facilitador y regulador de la implementación de la teoría dentro de las empresas. FSG (2017).

De acuerdo con Porter y Kramer (2011), la CVC busca obtener un beneficio económico; utilidades para la empresa, al mismo tiempo que se persigue un beneficio social o ambiental; bienestar de la sociedad, razón por la cual es cuestionable que una

entidad pública que no genera utilidades económicas pueda crear valor compartido. En ese orden de ideas, resulta pertinente preguntarse si las entidades públicas podrían cumplir un papel en la CVC como organización, implementar estrategias de valor compartido e identificar si es posible, que además de incrementar el beneficio social, se pueda, por ejemplo, optimizar las operaciones como organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, este artículo cuestiona cómo una entidad pública, vista desde una perspectiva empresarial ya que maneja los estados financieros de una manera similar, pero con recursos provenientes de fuentes distintas, podría desarrollar estrategias que aumenten el beneficio económico de la organización en forma de disminución de costos de operación, al mismo tiempo que se incrementa el beneficio social. De igual manera, busca analizar cómo las prácticas de la CVC en entidades públicas se diferencian de lo propuesto por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), teniendo en cuenta que la diferencia entre ambos conceptos radica en el beneficio económico que obtiene la organización, que se vería reflejado en forma de disminución de costos de operación.

La Cámara de comercio de Bogotá (2016), manifiesta que la competitividad y valor compartido promueven la generación de valor de doble sentido, es decir, rentabilidad económica en el modelo de negocio empresarial, y la atención de necesidades sociales y ambientales. Así, las empresas logran mayor competitividad y avanzan hacia modelos sectoriales como las iniciativas de los clusters, que agrupan a los actores que están próximos geográficamente y desarrollan actividades económicas interrelacionadas (p.9).

Pinkhasov y Nair (2014), confirman que el valor compartido examina conjuntamente las necesidades empresariales y las de la colectividad mediante acciones comunes. También, según Merzthal (2013) las organizaciones generan efectivamente valor compartido cuando tienen la capacidad de alinear su potencial de creación de valor con los requerimientos de la colectividad. Y, Grönroos y Helle (2010), examinaron la creación de valor agregado del sector industrial, coligiendo que si las instituciones empresariales se adapta a prácticas de sus proveedores y clientes logran resultados óptimos en sus procesos incrementando sus niveles de productividad y los indicadores de impacto socioambientales.



Williams y Hayes (2013) y Spitzeck y Chapman (2012), siguiendo a Porter y Kramer en su publicación del año 2011, pretendieron extender el enfoque del valor compartido sumando al valor económico el valor social, ello implica, trasuntar la RSC para lograr el mejoramiento del actual sistema capitalista tradicional y el funcionamiento de los mercados, haciendo más realista el denominado modelo social de mercado que la mayor parte de los casos es meramente retórico.

Vidal (2011), arguyó mencionó que una de las contribuciones más importante de Porter & Kramer respecto a la creación de valor compartido es posibilitar la integración de una estrategia que eslabona todo el potencial de la empresa, lo cual permite acciones coordinadas y complementarias de todas unidades tendientes a coadyuvar al logro de determinados objetivos económicos y sociales.

Para Michelini y Fiorentino (2012), con la óptica del valor compartido, las organizaciones empresariales tienen la capacidad incorporar el punto de vista social en sus estrategias básicas empleadas para entender y mejorar la competitividad del negocio de la empresa. Además, Pol et al. (2014), examinó que el acatamiento de la normatividad y la gestión del impacto ambiental normalmente son impulsados por miramientos éticos, mientras que la creación de valor compartido no considera valores personales, sino más consolidar las oportunidades de negocio insatisfechos que son generados desde la problemática de la sociedad, tal se muestra en las memorias relativas a las acciones de la RSC.

Porter y Kramer (2011), proponen la aparición del sector público como actor dentro de la teoría de valor compartido, asociado principalmente a las empresas como agente de acompañamiento, siendo identificado como un ente regulador y facilitador para que las compañías alcancen su meta de crear valor: “Los reguladores lograrían mucho más al enfocarse en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, plazos para su entrada en vigencia y apoyar aquellas tecnologías que simultáneamente promoverían la innovación, mejorarían el entorno y aumentarían la competitividad” (p. 12).

Por ejemplo, Porter et al. (2011), muestran que la iniciativa de valor compartido por parte de Coca-Cola en Brasil, al incluir jóvenes de bajos recursos dentro de su

operación de retail, ha logrado que la compañía genere una potenciación de la marca en la región y así fortalecido las ventas y la distribución de los productos.

Porter y Kramer, (2011), luego de haber identificado las necesidades en Brasil, debido a que el Gobierno enfocaba sus esfuerzos de educación hacia la infancia, descuidando a la juventud, su meta de crear valor: “Los reguladores lograrían mucho más al enfocarse en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, plazos para su entrada en vigencia y apoyar aquellas tecnologías que simultáneamente promoverían la innovación, mejorarían el entorno y aumentarían la competitividad” (p. 12), Así, Shared Value Initiative (2017), define el rol clave del Gobierno dentro de la CVC, el cual se sintetiza en la tabla 10.

**Tabla 10**

*Síntesis de la Creación de Valor Compartido, promovida por Shared Value Initiative en 2014.*

ROL CLAVE DEL GOBIERNO DENTRO DE LA CVC	
1. ACTUAR COMO UN INTERMEDIARIO DE CONOCIMIENTO	El gobierno debe actuar como un agente que facilite el acceso a la información por parte de las empresas, realizando diversas investigaciones que sirvan como referencia para las iniciativas de CVC.
2. CONGREGAR ACTORES CLAVE	El gobierno puede ayudar a promover las relaciones entre diferentes actores de la sociedad, congregando así diferentes compañías con el mismo objetivo, ya que éstas posiblemente no tengan los contactos o las redes necesarias para hacerlo solas
3. ACTUAR COMO UN SOCIO OPERATIVO	Debido a que en múltiples iniciativas de CVC es probable que las compañías no posean el músculo financiero para desarrollarlas solas, el gobierno puede asociarse junto a ellas para lograr un desarrollo social y económico.
4. CAMBIAR EL PERFIL RIESGO/BENEFICIO	Fomentar a través de la política pública la adopción de iniciativas de CVC en las compañías, logrando así que éstas accedan a préstamos, exenciones tributarias, entre otras alternativas que busquen promover la inclusión de esta estrategia dentro de las empresas
5. CREAR UN ENTORNO REGULATORIO PROPICIO	Es necesario que las organizaciones estatales no limiten el crecimiento de las empresas, y mucho menos las posibilidades de llevar a cabo CVC, es por esto, que el gobierno puede velar por crear un ambiente regulatorio que facilite la adopción de esta estrategia para las compañías.

*Nota.* Tomado de FSG - Institute For Strategy and Competitiveness, Harvard. Shared Value Initiative en 2014. <https://www.fsg.org/shared-value-initiative>

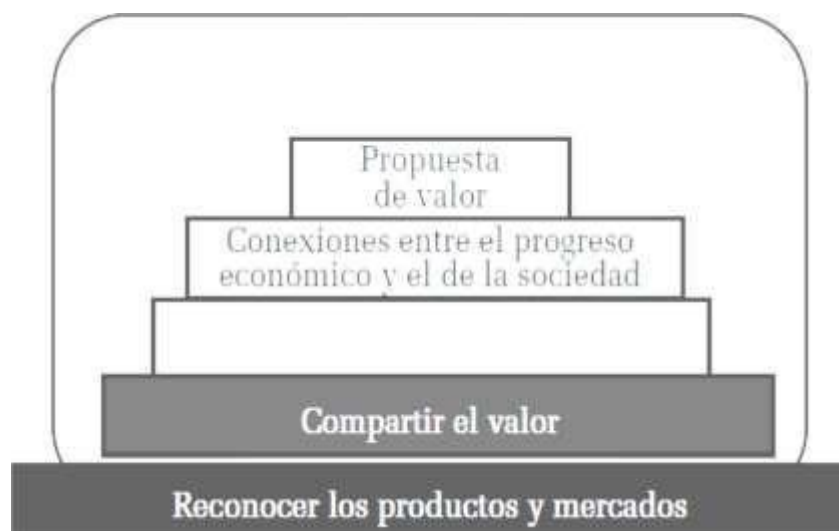
Dentro de los antecedentes, se puede mencionar el caso de la universidad del Quindío, en Colombia:

*Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la reconcepción de productos y mercados. Caso concreto, Universidad del Quindío Colombia (Torres, Londoño, & García, 2012).*

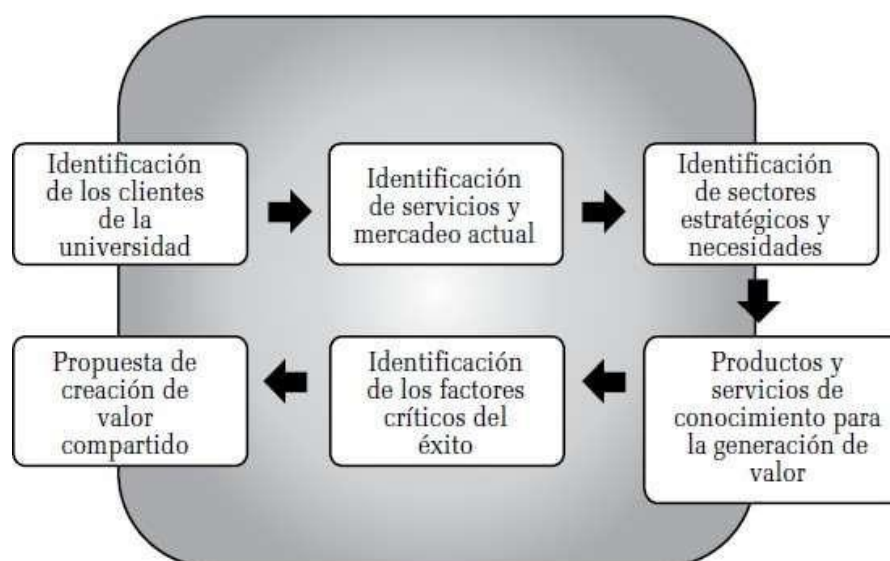
Expresaron que las Instituciones de Educación Superior, como unidades administradoras de progreso y bienestar general, requieren de un eficiente modelo de gestión social como factor decisivo para la construcción de una sociedad fortalecida, intersolidaria y comprometida con el desarrollo sustentable. El objetivo de esta investigación es plantear una propuesta de valor compartido, que pueda ser utilizada como modelo de gestión social universitaria, para lo cual se realizó un estudio de tipo descriptivo, con revisión documental; que permitió la identificación de las principales necesidades y expectativas de docentes, estudiantes y administrativos, encontradas a través de la caracterización de la responsabilidad social de la Universidad del Quindío y su balance social; además del análisis de su entorno.

En Colombia, en el campo de la RSU, se encuentra un marco amplio de universidades e instituciones de educación superior, entre ellas la Universidad del Quindío, que se han esforzado por construir modelos de gestión de responsabilidad social universitaria basados en las teorías propuestas por diversos autores como Vallaey; Proyecto Construye Universidad, en Chile, Cavero, Chiavenato, Lipson, Buitrago, entre otros; que les permitan de una manera eficaz el desarrollo de las actividades inherentes a su función institucional, más allá de una sola conceptualización de compromiso moral y ético, reducido a un documento rector del quehacer universitario.

La propuesta de creación de valor compartido para la Universidad del Quindío es diseñada a partir de la identificación de las principales necesidades y expectativas encontradas en la caracterización de la responsabilidad social de directivos, administrativos, estudiantes y docentes, además del análisis del entorno en el que se halla la Universidad, en este caso el departamento del Quindío. Esta idea está estructurada en los siguientes lineamientos estratégicos (Figura 2) y construcción de la propuesta de valor (Figura 3).



**Figura 2.** Lineamientos estratégicos para la creación de valor Universidad del Quindío. Tomado de “Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la reconcepción de productos y mercados. Caso concreto, Universidad del Quindío. por A. Torres, M. Londoño & C. García, 2012, p.183. CC BY NC SA.



**Figura 3.** Construcción de la propuesta de valor Universidad del Quindío. Tomado de “Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la reconcepción de productos y mercados. Caso concreto, Universidad del Quindío” por A. Torres, M. Londoño & C. García, 2012, p.184. CC BY NC SA.

Asimismo teniendo en cuenta Vásquez, Bedoya, Angulo y Delgado (2014) las instituciones públicas o privadas de nuestro País, basándose en la estrategia Valor Compartido estarían incorporando competencias para generar nuevas formas de múltiples negocios no solamente generando rentabilidad desde el punto de vista privado, sino también desde el punto de vista social y medioambiental (es decir, una consistente y duradera rentabilidad privada +social +ambiental).

Una empresa social ofrece productos y servicios a potenciales clientes, como cualquier negocio convencional. Compite bajo la misma lógica de mercado en relación con precio y calidad, entre otros indicadores, como cualquier otro proveedor. Lo que distingue la empresa social como proveedor es el hecho que incorpora un fin social en la creación de su producto; bienes o servicios. Esto puede generar costos adicionales. Por ende, para que las empresas sociales se mantengan competitivas en el mercado, se requieren estrategias de negocios innovadoras que incorporen dimensiones sociales y a la misma vez puedan ofrecer precios que el mercado está dispuesto pagar.

En cuanto una compañía establece una relación comercial con una empresa social, cumple con sus propios requerimientos específicos y genera un impacto positivo en su operación y en su comunidad. A diferencia de la responsabilidad social empresarial tradicional, que canaliza recursos para un fin social asociado a los grupos de interés de la compañía, pero no necesariamente ligado a su negocio, la incorporación de las empresas sociales en la cadena de valor es una respuesta más sostenible, que crea valor compartido para ambos. Por otro lado, se reconoce que actualmente no sólo las necesidades económicas convencionales son las que definen los mercados. Las necesidades sociales pueden generar un gran impacto en el éxito o fracaso de un negocio corporativo, pudiendo incluso inhabilitarlo.

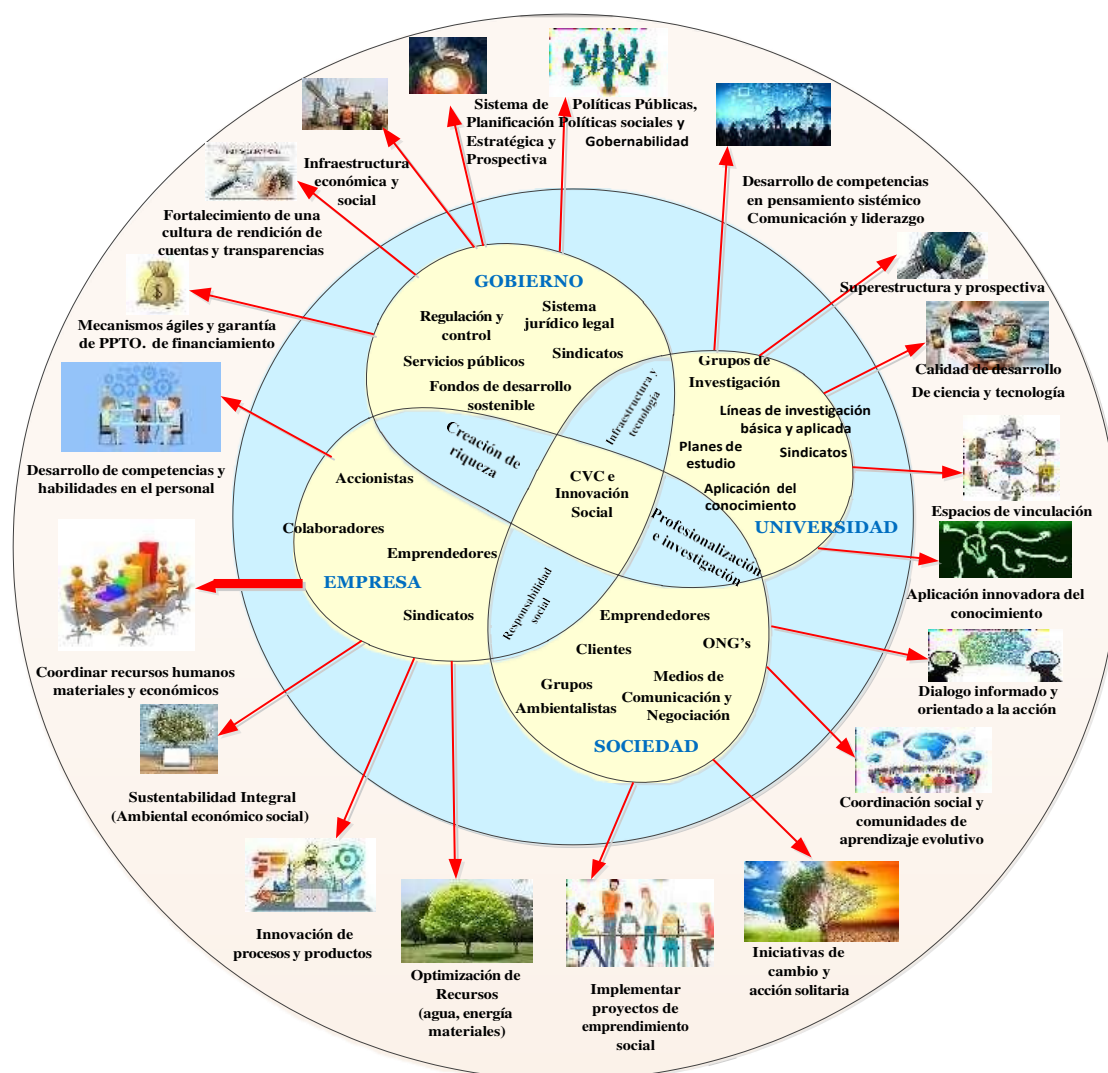
Según el Reporte elaborado por Ernst y Young (2013) titulado “*Riesgos de Negocio en la industria minera y metalúrgica 2012-2013*”, la licencia social para operar ha sido clasificada como parte de los seis principales riesgos para las empresas en este sector, ya que representa un desafío constante a largo plazo para las partes. En el Perú, casos como el de la empresa Electro Perú y el Grupo OAS que han visto paralizado el proyecto de construcción de la hidroeléctrica Iñambari, son una clara muestra de este riesgo.

Este nuevo modelo de responsabilidad social, en el que el fin social y ambiental está incorporado en la actividad principal y la propuesta de valor de la compañía, trata de reducir este riesgo. Su finalidad es generar una relación positiva con los diferentes grupos de interés, definidos a partir del modelo de negocio corporativo. Esta estrategia es conocida y generalmente incluida en la operación empresarial. La responsabilidad social entonces, tiene una finalidad directamente relacionada con la sostenibilidad del negocio a través del impacto social. Es en este punto donde se despliega el verdadero

valor generado por las empresas sociales. Cumplen con un requisito operativo del negocio, ofreciendo un producto o servicio de calidad.

El concepto de responsabilidad social está definido, como una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible; Perú 2021, 2014, rol clave en la implementación de los objetivos sociales definidos bajo la estrategia de responsabilidad social. Estos objetivos pueden estar relacionados con la reputación interna y externa de la compañía, la trazabilidad del proceso de producción o el cumplimiento de estándares de auditoría.

Finalmente, al incluir una empresa social en la cadena de valor de un negocio, se genera un impacto de largo plazo en la sociedad, el cual puede medirse usando indicadores como: generación de nuevos empleos, mejora de la calidad de vida de población de escasos recursos o un mejor uso de los recursos naturales. Este efecto a largo plazo también mejora las relaciones de la compañía con sus respectivos grupos de interés. Las empresas sociales pueden aportar valor proveyendo productos y servicios a grandes compañías, y generando a su vez un impacto positivo en la sociedad desde diferentes perspectivas, tal como se observa en la Figura 4.



**Figura 4.** Modelo conceptual para el desarrollo económico sustentado en la Creación de Valor Compartido e Innovación Social como núcleo de la generación de sinergia entre Gobierno, Empresas, Sociedad y la Academia. Basado y adaptado de “La Creación de Valor Compartido y la innovación social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global, Morales et al. (2012), Copyright de Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Para Morales et al. (2018), La creación de valor compartido y la innovación social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global (Morales et al., 2018)

Ellos mencionaban que las empresas y los gobiernos han comenzado a aceptar que vivimos en un mundo complejo, y que la capacidad de permanecer y ser competitivas en el caso de las empresas y de mantener la gobernabilidad y la paz social, para los gobiernos, no dependerá sólo de los temas comerciales específicos de los que se ocupaban tradicionalmente, ni de programas sociales de tipo asistencialista. El escenario socioeconómico actual demanda de soluciones creativas sustentadas en un

trabajo colaborativo genuino y con una visión compartida de generar mejores condiciones de vida y prosperidad para la sociedad en su conjunto.

Los conceptos de creación de valor compartido e innovación social son planteados como elementos que pueden ser claves para alcanzar un desarrollo económico con equilibrio y con una alta dosis de revalorar y dimensionar los beneficios de la actividad económica y la generación y aplicación de conocimiento en beneficio del ser humano y del mundo que habita.

En los últimos años los conceptos de Creación de Valor Compartido y de Innovación Social han tomado fuerza y captado el interés de stakeholders (grupos de interés) relacionados con las políticas sociales, la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (CSR, acrónimo de corporation social responsibility), pertenecientes a instituciones públicas y organizaciones privadas de países desarrollados del mundo. También se ha reconocido que la innovación juega un papel clave en el crecimiento económico. Los avances en la salud y el surgimiento de nuevas tecnologías, como el automóvil, la electricidad o Internet dependieron de la innovación social tanto como lo hicieron en las innovaciones de los negocios, según la Corporation Social Responsibility. (CSR Europe, 2013)

Responsabilidad social con valor compartido constituyen ventajas competitivas en empresas peruanas y mexicanas. (Gutiérrez & Amador, 2015)

En este artículo se menciona que tiene por objetivo profundizar y poner al alcance de los involucrados en el ámbito empresarial de Perú y México, el conocimiento de la responsabilidad social con valor compartido. El propósito es sensibilizar en torno al desarrollo de una gestión empresarial responsable.

Entre las conclusiones más significativas, cabe mencionar: la incipiente implementación de prácticas responsables pese a la proliferación de información sobre la temática; el ejercicio del liderazgo en las prácticas responsables con valor compartido es practicado mayoritariamente en las grandes empresas; la existencia de interés y predisposición hacia la aplicación de prácticas responsables por parte de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMEs); el crecimiento en el interés en esta corriente por parte de las universidades y centros de formación empresarial y finalmente, la falta



de apoyo de los gobiernos que aplican una regulación que impone una normatividad tributaria poco favorable al crecimiento empresarial.

Por ello, es necesaria la consolidación del mercado de la responsabilidad social empresarial con valor compartido en ambos países, así como la capacidad de la sociedad para reaccionar ante las acciones positivas o negativas de las empresas.

INDECOPI (2010), indicó la responsabilidad social institucional, como:

La voluntad de las instituciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También, implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas. (p. 10)

Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En los momentos actuales, el concepto de responsabilidad social corporativa, responsabilidad social o responsabilidad corporativa tiene diversos sentidos, debido a que las empresas han dejado de ser las típicas filantrópicas responsables con el cumplimiento de las leyes y el pago de impuestos, transformándose en instituciones conscientes de su entorno social, que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (Cancino & Morales, 2008):

Bajo esta mirada de la RSE, la preocupación principal estaba basada en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsable que son las empresas durante el desarrollo de su negocio. Una empresa que no era responsable con sus trabajadores o proveedores durante el proceso de transformación de insumos a productos (con bajos salarios, no cumplimiento de contratos, etc.), pero que repartía una parte de las utilidades a distintos grupos de interés, igualmente podía ser catalogada como empresa responsable. (p. 10)

Tomando en cuenta estos aspectos, la Responsabilidad Social Corporativa no es una política que lo crean las empresas, sino la respuesta a las necesidades sociales es el alineamiento de entre lo que el cliente lo necesita y lo que la empresa puede ofrecer, dado que cada vez los mercados son más exigentes. La RSC constituye el fundamento para la creación del valor compartido porque es el andamiaje para promover el desarrollo de la sociedad en su conjunto, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida, el crecimiento económico, respeto al medio ambiente y el uso sostenible de los recursos.

### ***2.3.1.6 Responsabilidad ambiental y los desafíos del desarrollo sostenible.***

En los actuales momentos, la preocupación por el medio ambiente ha generado una serie de cambios en la vida de los países. Por esta razón se ha desarrollado el concepto de responsabilidad medioambiental, mecanismo por el cual se puede determinar la influencia del ser humano y las organizaciones en el equilibrio de la naturaleza.

Antes de entrar en consideración se plantea una breve conceptualización del término sostenible, significa “una relación entre los sistemas económicos y los sistemas ecológicos en la cual la vida humana puede continuar indefinidamente” (Trujillo & Vélez, 2006, p. 239). Esta reflexión enfatiza en el aspecto medioambiental y por consiguiente, en la responsabilidad de las organizaciones para garantizar los derechos de la vida en pro de las generaciones futuras. Gardetti (2004), citado por Franklin (2007), menciona que:

...la responsabilidad ambiental posee un fundamento ético y operativo, el cual, por un lado, está fundado en una ética de reciprocidad y compromiso (intergeneracional) que impulsa hacia una forma distinta de gestionar, producir, consumir y relacionarse entre las empresas y su entorno. Así mismo, responde a necesidades “operativas” de los diferentes agentes públicos y privados, expresadas en la búsqueda de una mayor innovación y (Eco) eficiencia traducida en un mejor resultado en el cumplimiento de sus respectivas misiones. Por ejemplo, la empresa puede ser rentable a largo plazo; la entidad fiscalizadora puede ser efectiva en su labor; o la ONG puede fortalecer su sostenibilidad y desarrollo institucional. (p. 127)

Tomando en cuenta que, las empresas son los principales contaminantes del planeta, se tiene que implementar medidas restrictivas para que la gestión de estas incluya prácticas sostenibles. En este aspecto, las leyes y la voluntad política constituyen un factor fundamental para que ello se respete, porque en la mayor parte son causantes de la emisión de gases de efecto invernadero o desastres, que degradan el ambiente y causan problemas de salud, y en muchos casos, la muerte de los seres vivos. Según Riechmann (1995):

Las capacidades de regeneración y asimilación deben ser consideradas Ocapital natural. El no mantenimiento de estas capacidades debe ser considerado como consumo de capital, y por tanto como no sostenible. El capital, tanto el natural como el que es obra del hombre puede ser mantenido a niveles diferentes. Nuestra intención no es mantener intacto el capital a cualquier nivel, sino al óptimo. En el caso de los recursos renovables (bancos de pesca sujetos a captura, ganado, árboles, etc.), se sabe desde hace mucho tiempo que existe un tamaño de stock que permite obtener un rendimiento máximo por período de tiempo. (Riechmann, 1995, pp. 11-12)

### ***2.3.1.7 Desarrollo sostenible y los desafíos del desarrollo del futuro***

Desarrollo Sostenible para Vaca et al. (2018), desde una perspectiva general, el desarrollo sostenible es un concepto en constante cambio y aún no existe un único significado. La versión clásica obtenida del Informe Brundtland, por ejemplo, según Xercavins, Cayuela, Cervantes, y Sabater, (2005) establecen que el “Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (p. 76).

En este marco, es pertinente resaltar el origen etimológico de este vocablo de alta trascendencia que ha transformado la realidad socio económica de los países; así pues, su génesis tiene origen en el adjetivo sostenible, “que se deriva del latín *sustenerere* que significa sostener o mantener elevado, con lo que el significado literal desde una perspectiva ecológica es el mantenimiento de la base de los recursos naturales” (Lizarazu, 2008). La configuración epistemológica, ligaba a este término; según Gudynas (2003) “los atributos ecológicos de una especie, como la dinámica de sus poblaciones, con los usos productivos” (p. 43). Vinculado a estas consideraciones, la

teoría de la sostenibilidad sugiere además otros aportes, como lo que se menciona en este mensaje de Riechmann (1995):

... incluye características necesarias junto a otras que son deseables, y por tanto no puede construirse según una versión única; es un proceso más que un estado, de forma que no es obtenida de una vez para siempre y preserva la posibilidad del cambio; una reglas de gestión ecológicamente responsable a la manera de las propuestas de Daly con principios de equidad socio-política, participación ciudadana, descentralización y pluralidad cultural... (Riechmann, 1995, p. 16).

En consecuencia, en base a estos criterios, queda claro que la sostenibilidad o desarrollo sostenible, más que un modelo de gestión, es un compromiso con los diversos actores o involucrados del sistema económico del área de influencia; es decir, no basta solamente impulsar el desarrollo necesario en sus empresas sino generar proactivamente valor para la sociedad presente y futura, los que a su vez dependían de la estrategia de desarrollo que seguía el país.

Desde, el Informe del Club de Roma “Los límites del crecimiento” (1972), el Informe Brundtland del PNUMA (1987), “Más allá de los límites del crecimiento” (1991), la Conferencia de Río (1992), las cumbres del cambio climático desde el protocolo de Kioto (1997), la Conferencia de Río (2012), entre otras “...se entiende como desarrollo sostenible, aquel que satisface las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Artaraz, 2002, p. 1).

Modelos de desarrollo sostenible. Como seguimiento a los argumentos expuestos, para lograr comprender el campo de acción de la teoría, necesariamente se tiene que recurrir a sus modelos: La sostenibilidad débil y la sostenibilidad fuerte, cuyo texto en términos generales pretende (Pozo & Gutiérrez, 2006).

... modificar los actuales modelos de desarrollo, incluyendo consideraciones ambientales estrictamente correctivas. Predomina un enfoque económico de la sostenibilidad, referido al mantenimiento en el tiempo de una renta sostenible que posibilite mayores cotas de consumo per cápita, más utilidad de recursos naturales y tecnológicos, y un mayor bienestar. La sostenibilidad se plantea

como una nueva modalidad de eficiencia económica aplicada al uso de bienes y servicios del medio ambiente. (p. 33)

La afirmación anterior se enfoca hacia la existencia en el tiempo tomando en cuenta el aspecto rentable de las organizaciones; en otras palabras, este modelo lo que pretende es que las instituciones deben preocuparse de ser sostenibles económicamente, sin enfatizar en el impacto ecológico.

En contraste a lo expuesto en el párrafo anterior, la sostenibilidad fuerte, conlleva la responsabilidad adicional en el uso de los recursos y la conservación del medio ambiente, “partiendo de la base de que las condiciones de incertidumbre, de ignorancia y de irreversibilidad en la degradación de los sistemas naturales, así como el agotamiento de los recursos, deben ser considerados por encima de los criterios de eficiencia economicista. (Pozo & Gutiérrez, 2006, p. 34)

En efecto por las condiciones actuales del planeta no basta solamente sustituir el capital natural y transformarlo en capital artificial o manufacturado, por la sencilla razón de que existen determinados activos ambientales que son esenciales para mantener las condiciones básicas de vida (la atmósfera, el agua, la capa de ozono, el sistema climático, la biodiversidad genética y cultural. (Pozo & Gutiérrez, 2006)

En resumen, la certeza que reflejan los argumentos citados marca un antes y un después en el campo de la aplicación del desarrollo sostenible. Es de entenderse que estamos viviendo momentos en los cuales urge responsabilidad en el manejo de nuestros recursos especialmente no renovables. Se puede entonces notar que es imprescindible el conocimiento científico de los términos de análisis para conducir el estudio en la dirección correcta.

*Organización.* Ruíz (2005a) conceptualizó “La organización es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes tangibles o intangibles)” (p. 1).

Asimismo, Ruiz (2005b). La organización es “conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, una comunicación, con sus

correspondientes motivaciones y comportamientos individuales y de grupo, configurando una determinada cultura y relaciones de poder” (p. 2).

Conocimiento y capital intelectual son dos de los valores que en los últimos tiempos han ido adquiriendo protagonismo. Su impacto se está dejando notar en las organizaciones, sobre todo en sus estructuras y en el valor intrínseco que estas toman en el mercado. La emergencia de lo intangible, el punto donde se está anclando la sociedad del conocimiento, es uno de los principales motores del cambio. (Ruíz, Font, & Lazcano, 2015, p. 121).

Ugarte (2007), definió a la ética como;

Estudio de lo moral, que trata de regular la actividad humana en razón del bien, y se caracteriza por ser reflexiva – porque estudia los actos no como son, sino como deberían ser -, y es práctica por estar orientada a la acción humana. (p. 40)

#### ***2.3.1.8 Valor Compartido y responsabilidad ambiental en las IES***

La RSU es una respuesta que tiene la IES universitaria en sus procesos de formación ciudadana responsables con el medio ambiente, productores de ideas creativas y con el compromiso de coadyuvar en la solución problemas de índole social y ambiental que interesa a una comunidad. Debe involucrar, más que sus actividades de extensión, investigación, gestión y proyección social, la actividad principal de formación integral, y demás funciones que fortalezcan y evidencien la aplicación de su responsabilidad social para alcanzar un bienestar general estructurado de manera armoniosa. Vallaeys (2007), quien la considera que la RSU constituye una nueva filosofía de gestión en las IES universitarias que procura reformar su compromiso con los stakeholders y la colectividad facilitando soluciones innovadoras frente a los desafíos del sector de educación superior en la era de la globalización que, sin embargo, en la mayor parte de los casos viene agravando la insostenibilidad de sus modelos de crecimiento y desarrollo.

Para la definición de RSU, el mismo autor parte del análisis y comprensión de los principales impactos que la institución universitaria genera en su entorno como lo

son impactos organizacionales (laboral y ambiental), educativo, cognitivo y social, e igualmente define a los interesados en la RSU en cada uno de ellos.

Responsabilidad social universitaria (RSU): constituye un nuevo enfoque en la vinculación de la universidad con la sociedad desde la óptica de las partes interesadas. El estudio de caso realizado por Gaete (2012), señala que las IES universitarias como una de las instituciones clave, tiene desafíos trascendentales en el ámbito local y global ante los procesos de cambios producidos por el influjo de factores endógenos y exógenos inherentes a los procesos de globalización y la sociedad del conocimiento, o por las políticas públicas promovidas por los Estados, por ejemplo, la del espacio europeo de educación superior (EEES), en donde es un imperativo de las IES universitarias la suficiente capacidad para proporcionar respuestas a las múltiples retos en el desarrollo de las ciencias y al mismo tiempo a las demandas de los grupos de interés y la colectividad.

Uno de los retos de las IES universitarias se relaciona con su funcionamiento y razón de ser, evidenciando cabalmente su capacidad de coadyuvar en la solución de las demandas de la sociedad que las circundan, y por ende, las decisiones y acciones que se realizan en el cumplimiento de sus funciones de enseñanza, investigación, extensión y administración sean coherentes con tales expectativas, lo cual implica que las IES universitarias efectúen procesos de rendición de cuentas de todas sus actividades ante la sociedad.

Paralelamente, las IES universitarias públicas afrontan la creciente necesidad de producir los recursos necesarios para financiar su funcionamiento, ante la ostensible disminución de las transferencias presupuestarias del Estado hacia las universidades públicas, principalmente los recursos fiscales ordinarios destinados al financiamiento de sus principales costos de operación, afrontando el dilema de orientar sus acciones tendientes a su autofinanciamiento.

El contexto anterior, las IES universitarias públicas se unen a nuevos imperativos de los procesos de acreditación de la calidad, sin el cumplimiento responsables del presupuesto público, forzando a las IES universitarias públicas realizar significativos cambios en sus procesos de administración y toma de decisiones, adoptar una serie de métodos y modelos propios de las instituciones empresariales:

planificación estratégica, indicadores de gestión y cuadro de mando integral, administración por competencias, reglas de rentabilidad económica para evaluar sus inversiones, estrategias de marketing, etc.

De la Calle Maldonado (2010), manifiesta que la idea actual de “Responsabilidad Social” está en pleno desarrollo. “Ser socialmente responsable” empieza a ser requisito imprescindible cada vez más notable en la competitividad de las organizaciones; incluyendo en general el sector educativo, y específicamente las IES universitarias en los mercados locales y globales. No obstante, queda múltiples temas por redefinir y precisar en cuanto una real concepción de la RSU en las IES universitarias y su nexos con los stakeholders en el ámbito social y medioambiental.

Desde 1990 se ha intensificado un acelerado perfeccionamiento de las acciones de voluntariado, junto al incremento sustancial de 100% en la cantidad de ONGs, respecto a la década anterior. Según Osorio (2003), el número de voluntarios españoles, corroborada en los informes de Ruíz (2001) y los de la (Fundación Tomillo, 2019) asciende alrededor de 1.000.000 de voluntarios en las ONGs de Acción Social con una dedicación de cuatro horas de dedicación semanal, y alrededor de 3.000.000 en sentido lato, al año 2010.

Keers, Van Fenema, y Zijm (2014), sostienen que las organizaciones requieren redefinir lo que proporcionan a través de sus productos, rediseñando sus estándares de beneficio orientados a la creación de valor, lo cual es clave en la innovación de los bienes y servicios. De otro lado puntualizaron que el concepto del valor se debe plantear desde una perspectiva de la interdependencia que existe entre los múltiples stakeholders, lo cual impulsa favorablemente la creación de valor y que se traduzca en un desafío de carácter sistémico y aislado.

Por último, al incorporar la responsabilidad ambiental de las organizaciones y específicamente la RAU, en el enfoque de la RSU se hace incorporando la tercera misión de las IES universitarias como promotoras del conocimiento, es decir, cuando las IES asumen programas y proyectos de emprendimiento orientadas a las transferencias de innovación y desarrollo, ampliando precisamente la dimensión de la RSU al incluir RAU que dan lugar a las IES universitarias sostenibles. La idea de universidad sostenible implica integrar cinco temas claves en las IES: Sociedad,



Tecnología, Medio Ambiente, Leyes, Cultura y Política, considerando las tres dimensiones de su gestión: Gestión financiera (sostenibilidad económica), gestión de recursos (sostenibilidad ambiental) y gestión humana (Sostenibilidad Social o Responsabilidad Social Universitaria).

El argumento de Baca (2015), refiere que actualmente es en el contexto mundial en donde la RSC viene conquistando espacios. La RSC se ha ganado posicionamiento dentro de las organizaciones políticas y jurídicas mundiales, generando iniciativas trascendentales, tal como la divulgación del libro verde del comisionado de las Comunidades Europeas (2001) “Promoviendo un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Corporativa”, el cual procura poner la piedra angular en la constitución de los lineamientos de políticas de la comunidad europea de naciones en el cual se busca integrar la expectativa de los impactos en el trinomio de la responsabilidad económica, social y medioambiental.

De suyo, en la esfera de las IES universitaria la enseñanza e investigación relativas a la temática todavía es bastante restringido. Tal cual acaece con otras teorías de la esfera jurídica-política, pues la responsabilidad es poli semántica y su aplicación poli situacional en las áreas del derecho, la medicina, la educación, la administración, la política, la tecnología, la empresa, la religión, etc. La expresión “responsabilidad” es polisémica y sus derivaciones: “responsable”, “irresponsable” y “responsabilizar” son alocuciones de uso frecuente.

### **2.3.2 Instituciones de Educación Superior (IES) universitarias.**

Esta parte de la tesis se basa en la literatura escrita en la sección de Marco Conceptual y en los antecedentes del problema, por lo cual en esta sección surgen algunas teorías y preguntas de investigación que son planteadas en la investigación y serán respondidas en el desarrollo de la investigación. En los contextos sociales actuales cada vez más globalizados y complejos, se requiere que las IES afronten nuevas y desafiantes prácticas de la administración social, que les permitan una incrementar el potencial en la producción y aplicabilidad del conocimiento a los problemas del entorno social y ambiental.

Las Instituciones de Educación Superior son concebidas desde el concepto de bienestar social, es difícil imaginar la planeación de las mismas sin el componente

social, ya que es inherente a ellas, es parte de su naturaleza y razón de ser, y es importante contrastar hasta qué punto el discurso ideal y ético en el cual se cimientan las universidades trasciende las palabras y es transformado de manera notable y palpable en la realidad; estas no pueden ser vistas como entes independientes de su entorno y atendiendo a unos intereses particulares ya que se alejarían de su verdadera identidad

De un lado, el enfoque del VC en las organizaciones está inspirado en la filosofía de la calidad y excelencia, constituyendo una estrategia y cultura global que viene siendo adoptada por diversas organizaciones del ámbito empresarial, así como organizaciones del sector público del mundo. Así, el enfoque del VC en las organizaciones es clave para los funcionarios tomadores de decisiones tengan una clara percepción de la satisfacción de los grupos de interés y por ende considera un conjunto de variables asociadas al comportamiento y performance de las IES.

De otro lado, el enfoque teórico del VC se basa en la teoría de grupos de interés y el comportamiento planificado del sector de educación superior. Para ello se presenta un conjunto de variables que evidencian la percepción de las IES universitaria en la satisfacción de los Grupos de Interés; es decir, están relacionadas con las demandas de los también denominados stakeholders.

Así, la presente investigación enfatiza la importancia del valor compartido de las IES universitarias públicas y el nivel satisfacción de que tienen los grupos de interés en términos de impactos en los beneficios institucionales (beneficios económicos), impactos en los beneficios sociales (responsabilidad social) e impactos en los beneficios ambientales (responsabilidad medioambiental), lo cual es consistente con la creación de valor compartido con la acertada adopción conjunta de los denominados Sistema de Gestión Sostenible Integral (SGSI), que incorporan las auditorías y certificaciones de la organización internacional para la normalización (ISO, por sus siglas del inglés) correspondiente al sistema de gestión de calidad (SGC), en concordancia a la norma ISO-9001 e ISO-9004, basada en procesos ISO, el sistema de gestión medioambiental (SGMA), acorde a la norma ISO-14001 e ISO-14001, el sistema de evaluación de responsabilidad social (SERS), basado en la norma ISO-27001, y el sistema de evaluación de impacto ambiental (SEIA) del Ministerio del Ambiente (2018), etc.

La adopción del enfoque estratégico del VC puede coadyuvar a comprender y mejorar asertivamente la interacción y evolución de las políticas de las IES universitarias públicas orientadas a obtener mejores beneficios conjuntos con impactos sinérgicos mutuos y positivos con los diferentes grupos de interés y por ende alcanzar un mayor beneficio y desarrollo sostenible económico-social-ambiental, cuya perspectiva puede ofrecer una coherente RSU que van más allá del ámbito del sector de educación superior del País y que permitan visibilizar, aprovechar y gestionar los reales y potenciales conflictos sociales y medioambientales de las organizaciones como una macro cadena de valor o macrosistema de VC de carácter dinámico que posibilitan garantizar un auténtico modelo desarrollo endógeno sostenible, eliminando o reduciendo ostensiblemente la desafiante brecha de la disparidad e inequidad en diferentes sectores de nuestro País.

### ***2.3.2.1 Instituciones de Educación Superior y la UNESCO***

Lo antes mencionado, está en concordancia con el proceso de una profunda reforma de las instituciones de educación superior, plasmadas en la “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción” UNESCO (1998), y “Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y Desarrollo de la Educación Superior” aprobados en la CMES, en París y que tuvo como antecedentes, entre otros, una serie de Conferencias Regionales de Educación Superior (CRES) en América Latina y el Caribe. A esta trascendental disertación acudieron 130 representantes de 130 países de distintas regiones del mundo, quienes unánimemente la adoptaron tal declaración ecuménica.

Tünnermann (2008), refiere que las CMES ha dado un impulso global que viene fortaleciendo los sistemas universitarios en los espacios de las IES del mundo (espacio de la unión europea, Latinoamérica y Caribe, Iberoamericano, norteamericano, cuenca del pacífico, asiático, etc.). La finalidad de la CMES es el mejoramiento continuo de la formación científica tecnológica y humanista basada en los clústeres de investigación, desarrollo e innovación que mediante la estrategia y cultura del valor compartido pueden ser puestos efectivamente al servicio del desarrollo económico sostenible con responsabilidad económica, social y medioambiental.

En el inminente proceso de globalización actual las IES universitarias tienen el desafío de competir y cooperar con responsabilidad económica-patrimonial, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental en un entorno permeado de permanente cambio ante los diversos perfiles de formación académica profesional, de actividades de investigación e innovación científica, tecnológica y humanista en un mundo transfronterizo sin fronteras para las IES universitarias (Rama, 2015)

Los lineamientos y recomendaciones de la CMES bajo la égida del IESALC de la UNESCO fueron asumidos por la UDUAL, estableciendo los lineamientos fundamentales de los planes estratégicos de las IES universitarias en el contexto del nuevo rol del conocimiento como instrumento primordial para la arquitectura del porvenir de la humanidad en el marco de los modelos de desarrollo económico, social y ambiental sustentables y enfatizando que la educación superior constituye un bien público, tal como se menciona en el artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos. (DHPedia, s.f.)

Según Dias (2009), el IESALC-CMES, posibilitan afrontar consecuentemente los retos nacionales y mundiales con un consistente plan estratégico para la Educación Superior cuya finalidad es producir un profundo pensamiento de meditación, responsabilidad y prácticas encaminadas a que las políticas públicas de las IES se beneficien de los avances de la civilización que nos ofrece el actual milenio Siglo XXI dentro de una perspectiva regional donde la educación se considera un bien público mundial.

Así, los acuerdos de la CMES restablecen un imperativo para las universidades públicas de los países en desarrollo puedan diseñar y aplicar modelos consistentes de educación superior de competición-cooperación orientadas a eliminar o reducir ostensiblemente las desigualdades de los llamados Países del sur, aplicando para ello instrumentos bilaterales y multilaterales con los llamados Países desarrollados para fortalecer el capital humano (social e intelectual) empleando adecuadamente las NTICs que permitan mayor valor agregado y por ende obtener mayores beneficios económicos, sociales y medioambientales (valor compartido) derivados de un aprovechamiento óptimo de las grandes ventajas comparativas y competitivas de los múltiples recursos naturales y medioambientales de los Países del sur.

Cabe indicar, que el objetivo de la presente investigación es concebir una propuesta de valor compartido que pueda ser empleada en términos generales por las IES, como una alternativa al planteamiento de nuevos modelos de estrategia y cultura de la CVC en las IES universitarias, basados en las nuevas teorías y constructos en la materia, a través de la identificación del concepto de responsabilidad socioambiental aplicada al actuar de las IES universitarias, caso específico a las 5 principales universidades estatales de Lima de Lima Metropolitana.

Para lograr este objetivo, se identifica el término de RSU, la propuesta de valor compartido, y finalmente se construye dicha propuesta, desde el tema de la reconcepción de productos y mercados, a través de la identificación de los clientes o usuarios, de los servicios y del mercado actual, identificación de sectores estratégicos y necesidades, de nuevos productos y de servicios de conocimiento, e identificación de factores críticos del éxito. Los resultados de esta investigación presentarán conclusiones y recomendaciones que podrían ser de interés para las IES, como base para la formulación de un modelo de gestión social, que les permita afrontar los nuevos retos en materia de responsabilidad social, acorde con las nuevas propuestas y lineamientos en la materia y exigencias del entorno socioambiental regional, nacional e internacional.

Con el objeto de disponer de un adecuado diagnóstico de la creación de valor compartido en las IES públicas, el estudio se enfocó en las cuestiones:

- ¿En qué situación se halla la aplicación de VC en las IES públicas peruanas?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las autoridades de las IES públicas en el Perú CVC en el año 2018?
- ¿De qué modo la CVC en las IES públicas del Perú conduce a las Universidades a ser más competitivas en el año 2018?
- ¿Qué políticas y lineamientos generan la CVC en las IES públicas, de tal modo, que impulse la competitividad y el bienestar en la sociedad?
- ¿Cuál es el nivel de confianza del cliente externo/interno hacia las IES públicas respecto a las tarifas, la calidad de los servicios, desde la perspectiva de la CVC, que brindaron las IES públicas del Perú en el año 2018?

- ¿Las IES públicas aplican la teoría de la CVC según Porter y Kramer en el año 2018?
- ¿En qué nivel se encuentra la aplicación de CVC, basado en la teoría de Valor y Teoría de Stakeholders, de las IES públicas en el Perú?
- ¿Qué impactos tiene la creación de valor compartido de las IES (universidades), en los grupos de interés en el sector de educación superior universitaria del País?
- ¿Cuál es el grado de conocimiento y experiencia en la aplicación de la CVC de las autoridades universitarias?
- ¿La creación de valor social y económico influye sobre la satisfacción de los grupos de interés interno y externo en el sector de educación superior universitario?

### ***2.3.2.2 La Gestión Estratégica y creación de Valor en las IES***

Magretta y Stone (2003), plantean que la misión de la gestión en las organizaciones es la creación de valor.

Barbosa, Piñeros y Noguera (2013), señalaron que la creación de valor ha experimentado permanentes cambios a través del tiempo en la ciencia de la administración, a partir de la idea básica de que la eficiencia es la solución de maximización del beneficio sin parangón y suficiente para crear valor en base al empleo óptimo de los medios.

Barbosa et al. (2013), plantea que conforme a la evolución del sistema de mercado, iban surgiendo los actores, la producción de valor basada solamente en la eficiencia u óptimo endógena de los procesos resultó insostenible, siendo clave considerar la eficacia. Consecuentemente Posterior se integra la idea de creación de valor para el accionista aliviando, de ese modo, el denominado problema de agencia.

Asimismo, Barbosa et al. (2013), manifiesta que ha emergido un nuevo modelo denominado Administración Ética y Socialmente Responsable, en el que la creación de valor demanda conjuntamente de eficiencia, eficacia e innovación, el bienestar de los estamentos y grupos afectados de la sociedad debido a las acciones de la

organización. La creación de valor para las organizaciones se establece en función del aumento o disminución de su valor de mercado y que según el grado interacción con los estamentos de la sociedad contribuirán a un impacto periódico significativo en el valor de la organización.

Cabe indicar que, en general la creación o destrucción de valor en la organización empresarial considera dos criterios básicos: el retorno de la inversión del capital (ROI) y el costo promedio del capital invertido (WACC), estos criterios dan lugar a una regla básica: la organización estará creando valor si:  $ROI > WACC$  (costo de capital). (Radi & Bolívar, 2007)

La gestión estratégica en general proporciona elementos claves orientan los sistemas y subsistemas de las organizaciones y específicamente a las IES universitarias en sus diferentes funciones, constituyendo una filosofía y un instrumento clave en la conducción de las organizaciones, posibilitando que sus procesos alcancen las metas previstas en los objetivos. Basándose en la gestión estratégica las organizaciones establecen el perfil apropiado de dirección estratégica suministrando el conocimiento de la ruta que permita dar respuesta a las demandas de la colectividad del entorno. (David, 2003).

Un concepto más integrador, de creación de valor para la organización y los stakeholders se establecen con la denominada revolución del conocimiento y el desarrollo de las NTICs, se puede encontrar en los modelos de formación de los recursos humanos basados en competencias profesionales, los cuales involucran el rol activo de las IES junto a las entidades de planificación y administración de las políticas públicas de empleo orientadas a encarar satisfactoriamente los desafíos del entorno, CIDEC (2004).

Desde el enfoque de procesos se puede señalar que la gestión estratégica es un proceso que estratégico que conduce a la institución para alcanzar los objetivos formulados y orientando los resultados de las instituciones (Vergara, 2000). Otros autores proponen como componentes de la gestión estratégica: visión-misión, objetivos-metas institucionales y estrategias (Malagón-Londoño, Galán, & Pontón, 2006).

También, la gestión estratégica una fase de la planificación y se considera clave en la obtención de la matriz indicadores-estándares en las organizaciones, (Sallenave, 2004, pp. 31-32). Además, la gestión estratégica consiste en conocer hacia dónde quiere ir la organización, la gestión estratégica la constituyen los valores, la visión y la misión de las instituciones (Amaya, 2005, p.50)

Asimismo, Delgado et al (2005), definen como componentes de la gestión estratégica: los principios de la organización, la visión y la misión; siendo los principios el conjunto de valores, normas reguladoras de la institución, la visión el marco de referencia de lo que la organización quiere lograr en el futuro y la misión los propósitos que ésta persigue (p.49).

En el ámbito de la educación superior, se expresa que la gestión estratégica de la organización estará enfocada a partir de la política, misión y objetivos que la alta dirección o autoridades universitarias y la organización misma se hayan planteado (Bautista, 2007).

En el contexto peruano, la nueva ley universitaria 30220 y la SUNEDU (2017), adscrita al MINEDU determinan las pautas metodológicas y la regulación de la planificación y gestión estratégica de las IES universitarias, cuyos elementos orientadores son: misión, visión, objetivos estratégicos, valores y criterios.

**Responsabilidad social universitaria, Artículo 124° de la Ley Universitaria,** (Congreso de la República, 2014) y (MINEDU, 2018):

Según SUNEDU, la responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria (p.54).



**Medios de promoción de la responsabilidad social universitaria, Artículo 125°** (Congreso de la República, 2014) y (MINEDU, 2018):

Cada universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia y establecen los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos. El proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente (p.54).

### ***2.3.2.3 Educación Superior y los desafíos de la Calidad***

Según SINEACE (2012), En el pilar de educación superior y capacitación nos encontramos en el puesto 77 a nivel mundial, afectados por la percepción de una pobre calidad en la enseñanza superior en general (puesto 128) y de las matemáticas y ciencias en particular (puesto 135). Por último, existe un pilar crucial que permite sólo a algunas economías mantenerse en la cima de la competitividad y desarrollo mundial: la capacidad de innovación. Aquí nos encontramos en el puesto 113 a escala mundial por las siguientes razones: bajísima calidad de las instituciones de investigación científica (puesto 109), disminuida inversión en investigación y desarrollo por parte de las empresas (puesto 118), escasa colaboración entre las universidades y las empresas en el campo de la investigación (puesto 103), y reducida disponibilidad de ingenieros y científicos (puesto 102) (p.8)

Podemos colegir que la inversión en investigación, ciencia y tecnología, bienestar económico-social son las variables claves de la calidad de la educación que generan altos niveles de competitividad, y por ende, los estados y sus gobiernos de turno deben asumirlos como objetivo prioritario dentro de las políticas públicas, a fin de posibilitar el crecimiento y desarrollo; pues todo ello, permitirá el crecimiento y desarrollo económico-social del país, tal como lo evidencian los países del sudeste Asiático.

Así, respecto el Proyecto Educativo Nacional del CNE, el estudio de educación superior en el Perú del SINEACE (2012), manifiesta que:

Frente a esta realidad, el Proyecto Educativo Nacional (Consejo Nacional de Educación, 2006) ha definido como estrategia trabajar por una Educación Superior de calidad que contribuya al desarrollo integral y una inserción competitiva de nuestro país en el mundo. Ser competitivo exigirá, entre otras medidas, tener un marco flexible que permita que diversas iniciativas encuentren su cauce. Se requiere una educación superior con una estructura flexible e instituciones que pueden adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades del mercado. Al respecto el PEN plantea crear un “Sistema de educación superior universitaria y técnico-profesional que responde a los retos del desarrollo y a las necesidades de las políticas de desarrollo y que hace posible la articulación de sus diversos componentes, un mayor financiamiento público y privado, y la renovación y superior calificación de la carrera docente”. También se debe aspirar a la “producción permanente y acumulativa de conocimiento relevante para el desarrollo humano, socioeconómico y cultural que permita igualar el nivel de investigación, innovación y avance tecnológico de los países vecinos”. Por último, las instituciones de educación superior deberán formar: “profesionales (que) desarrollen principios éticos, talentos y vocación personal; sean altamente competentes frente a demandas del entorno económico productivo y laboral nacional e internacional, y aprovechen y generen nuevos conocimientos en el marco de un proyecto de desarrollo nacional y regional” (p. 18).

Asimismo, SINEACE (2012), respecto a los problemas de calidad en la educación superior, concluyen:

En definitiva, la ausencia de información sobre la eficacia con la que las IES conducen el proceso de formación profesional impide el desarrollo de una demanda por calidad y esto, a su vez, desincentiva la inversión en calidad por parte de las IES.

Así, los recursos para el financiamiento son importantes para la inversión en calidad. Algunos proyectos relacionados con la mejora en calidad (especialmente aquellos relacionados con la expansión y/o mejora del capital humano y físico)

requieren volúmenes de inversión importantes, y el riesgo dificulta que los recursos sean canalizados a través del sistema financiero privado (p.40).

Por ende, las IES, dependen del presupuesto público, de la asignación de subsidios o exoneración de impuestos para financiar los proyectos de calidad, a lo anterior se suman la falta de consenso de la IES en la gestión y priorización del costo/gasto orientados a las inversiones en la calidad de la educación superior (SINEASE, 2012, pp. 40-41).

#### ***2.3.2.4 Las IES ante los Desafíos Actuales***

La educación superior entraña múltiples desafíos de carácter económico, sociales, políticos, la continua investigación, desarrollo e innovación de las TICs, en la actual era de la globalización y la emergente sociedad del conocimiento.

Así, Tünnermann (2011), La educación superior frente a los desafíos contemporáneos, en la inauguración del año Académico 2011, “la educación superior frente a los desafíos contemporáneos”, taxativamente indica:

Recién hemos iniciado la segunda década de un nuevo siglo. Vivimos en una sociedad de alcance global, caracterizada por constantes cambios. Es evidente que las tendencias innovadoras que hoy día se observan en la educación superior no pueden sustraerse de la influencia de los dos fenómenos que más inciden en su desempeño: la globalización y la emergencia de las sociedades del conocimiento. Ambos han merecido amplias reflexiones de parte de los especialistas de diversas disciplinas, por lo que me limitaré a analizar su impacto en la educación superior actual y del futuro (p. 2).

Siendo el proceso de globalización, irreversible y pluridimensional, los sistemas educativos del mundo deben adaptarse consistentemente a los nuevos desafíos lo cual involucra a los grupos de interés: los docentes en su papel de facilitadores y los estudiantes en su rol de aprender, aprehender y desaprender ante los dinámicos cambios de diferentes aristas.

Además, el profesor Tünnermann (2011), destaca el rol clave de las IES universitarias como creadores o productores o innovadores de conocimientos

científicos, tecnológicos y humanistas, enfatizando que las IES universitarias deben ser un modelo de compromiso ético que va más allá de la responsabilidad social, enfatizando que:

La Universidad no puede renunciar a su misión de institución forjadora de una cultura de responsabilidad social, que va más allá de la función de preparar el capital intelectual de alto nivel del país. La Universidad debe ser ejemplo y punta de lanza del compromiso ético para que éste impregne todas las actividades sociales, incluyendo la política, que jamás debería estar divorciada de la ética. La revalorización ética de la política llevaría a la ciudadanía, y especialmente a los jóvenes, a recuperar la credibilidad en la política como un oficio noble, cuyo fin último es el servicio al bien común y no simplemente la búsqueda del poder por el poder mismo o para enriquecerse. Esta reflexión adquiere especial importancia en los momentos que vive nuestro país, sumido en la peor crisis ética de su historia. Es hora de promover, por medio de los graduados, una nueva cultura política, de profunda raíz ética (p. 4).

Por ende, la evolución del desarrollo humano está relacionada con la inclusión, la equidad, y primordialmente con el sentido ético de los beneficios para la sociedad. Así, las IES tienen el gran compromiso de ser competitivas e innovadoras, exigencias inherentes a la actual era de la globalización del conocimiento en el marco de una competencia abierta y transparente basada en construcción de una superestructura de la modernidad ética, que prioriza los valores humanísticos. Tales valores deben estar encaminados a que las IES formen ciudadanos íntegros, y al mismo tiempo, profesionales competentes de índole global, en investigación, desarrollo e innovación científico-tecnológico y humanista, respetando los derechos humanos como elementos claves del desarrollo sostenible.

Así pues, Tünnermann (2011) plantea que las IES y específicamente las universidades, deben tener capacidad de respuesta ante los desafíos contemporáneos, afirmando concluyentemente que:

Frente a los desafíos provenientes del conocimiento contemporáneo y de la sociedad global, es urgente estructurar las respuestas de las instituciones de educación superior. En primer lugar, y ante un mundo en constante proceso de

cambio, la educación permanente aparece como la respuesta pedagógica estratégica que hace de la educación asunto de toda la vida y dota a los educandos de las herramientas intelectuales que les permitan “aprender a aprender” y adaptarse a los nuevos requerimientos del mundo social y laboral, y a la expansión y obsolescencia del conocimiento. No es así extraño que la revalorización del concepto de educación permanente sea visto como el suceso más importante ocurrido en la historia de la educación de la segunda mitad del siglo XX. La educación permanente se corresponde con las características de la sociedad contemporánea, donde el aprendizaje no puede circunscribirse a los años escolares y se vuelve imperativa la reintegración del aprendizaje y la vida. Su fundamento antropológico radica en la capacidad de los seres humanos de educarse mientras viven. De esta manera, a la idea de la educación como preparación para la vida sucede la idea de la educación durante toda la vida. (Tünnermann, 2011, pág. 6).

De este modo Tünnermann (2011), puntualiza asertivamente que, el imperativo del cambio en las IES de educación superior, implica estar al servicio de la imaginación y la creatividad, y no únicamente al servicio de una estrecha profesionalización como siempre lo ha sido. La actual educación superior, de cara al siglo XXI, debe asumir el cambio y el futuro, cuyas principales tendencias son:

a) La expansión cuantitativa de las matrículas; donde los diferentes grupos sociales no tienen la misma posibilidad de acceso; b) La privatización de la educación superior se incrementa de manera acelerada en todos los países del mundo; pero la calidad de las mismas es inversamente proporcional; c) Se enfatiza los procedimientos de gestión, la evaluación, la rendición de cuentas y los procesos de acreditación; pero, persisten las trampas burocráticas; d) Carencia a la actualización y flexibilización del currículo en los cursos de posgrado; e) Paradójicamente, las IES privadas son las de más alto nivel en los “ranking” internacionales y las de más bajo nivel, simultáneamente; f) Otro fenómeno nuevo es la emergencia de las universidades corporativas, cuya preocupación principal no es la calidad sino el negocio lucrativo, g) Continúa la creación de IES, públicas y privadas, sin el debido control respecto a su calidad; h) El financiamiento de las IES siguen pendientes de cumplimiento respecto a una adecuada asignación presupuestal (pp. 7-9).

### 2.3.2.5 IES, Capital Humano y Desarrollo

En la investigación desarrollada por Irigoyen, J. et al (2011), en su investigación *competencias y educación superior*, señalan que:

Desde la pasada década de los ochenta, los cambios experimentados en el terreno de la tecnología informática, así como la articulación de las economías nacionales a los procesos de integración y globalización, permearon a las instituciones de educación superior (encargadas de producir, divulgar y transferir conocimiento) en lo que respecta a la formación de recursos humanos profesionales, científicos y técnicos (Didriksson, 2000). Esto implicó replantear los perfiles de ingreso y egreso, sus orientaciones curriculares, el tipo de carreras, su organización, la formación de académicos, la manera en cómo se vinculan las instituciones a las demandas de la sociedad, así como con los sectores de la producción, los servicios y el empleo (p. 244).

En esta línea de ideas, respecto la formación del capital humano intelectual de las IES en términos de investigadores y profesionales como factores claves del desarrollo, Irigoyen, J. et al (2011), afirman que:

Tal formación está sujeta a las demandas específicas de los avances disciplinarios y tecnológicos, así como a las políticas internacionales –tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) o el Banco Mundial–, tiende a privilegiar la perspectiva del capital humano (medido por el nivel de educación) vinculando la producción de conocimiento, la economía y el nivel de desarrollo tecnológico con el crecimiento de un país (Barrón, 2000). De esta manera, las políticas educativas en el plano universitario, se han orientado a formar profesionales en un nuevo escenario, que implica pensar, trabajar y tomar decisiones en colaboración con otros profesionales, para resolver problemas con un máximo de ejecución eficiente (Orozco, 2000) (p. 244).

Por ende, podemos manifestar que el crecimiento continuo de carácter holístico sin precedentes de las NTICs impacta directamente en los procesos de conocimiento y su correspondiente gestión, lo cual viene ampliando cada vez más la brecha entre la demanda y oferta de educación superior, ante lo cual se requiere una mejor capacidad

de respuesta desde las políticas públicas en el sector de educación. Así, respecto a las nuevas necesidades de educación, Jonnaert, Barrete, Masciotta y Yaya (2006), mencionado por Irigoyen et al (2011), nos indica:

1. un nuevo concepto de los saberes, los que ya no se consideran como entidades estáticas y reproducibles, según el modelo del saber transmitido por el docente;
2. la integración de las fuentes de conocimiento externas a la institución escolar en la revisión y diseño de los programas de estudio, incorporando una visión de los profesionales que conciben en su totalidad las situaciones a las que se verán enfrentados.
3. la reflexión respecto de la difusión generalizada del conocimiento y la disponibilidad del mismo, considerando las limitaciones referidas a la adquisición y operación de la tecnología informática, la capacidad de acceso, tratamiento y asimilación del saber (Jonnaert et al., 2006) (pp. 244-245).

Lo anterior, corrobora los requerimientos y demandas actuales para superar los problemas estructurales del sistema educativo clásico, emprendiendo una educación superior basada en competencias innovadoras, que posibilite a los estudiantes de las IES desarrollar mejores conocimientos, competencias teóricas y aplicadas, manejo de herramientas y experiencia profesional, lo cual coadyuvará a una mejor colocación y desarrollo profesional en los mercados de trabajo.

Continuando en esta línea de ideas, Ruiz G. (2009), mencionado por Irigoyen et. al. (2011), ratifican que:

la educación basada en competencias (EBC) surge de la convergencia de los siguientes acontecimientos:

1. el replanteamiento de la educación como “facilitación del aprendizaje” asociado a la explicación del proceso de aprendizaje como un fenómeno del individuo que aprende; y

2. la formación de profesionales capaces de resolver problemas eficientemente en el ámbito de desempeño real, sin menoscabo de los saberes en lo conceptual, procedimental y actitudinal (p. 245).

Por ende, lo indicado por Ruiz, G. (2009), tiene implicancias inmediatas para el sistema educativo tradicional pelágico basado en el discurso, evolucione a otro sistema en el que docente ayude al logro de una performance más ad hoc en la solución de los actuales problemas económicos y socioambientales, lo cual es ratificado por Posada, R. (2004), citado en Irigoyen et al (2011), cuando expresa que:

el concepto más generalizado de competencia es el que refiere al “saber hacer en un determinado contexto”, definiendo el saber hacer no sólo en el sentido de su instrumentalidad, sino como aquel desempeño integrado por conocimientos teórico o práctico, afectividad, compromiso, cooperación y cumplimiento. Y, comenta que “el concepto de competencia es bastante amplio, integra conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas, prácticas y acciones de diversa índole (personales, colectivas, afectivas, sociales, culturales) en los diferentes escenarios de aprendizaje y desempeño”. En este sentido, hablar del desarrollo de competencias necesariamente implica que el individuo establezca relaciones entre la práctica y la teoría, transfiera su desempeño a situaciones diversas y plantee y resuelva las situaciones problemas de manera inteligente y crítica. (p. 247)

Respecto a las concepciones de capital humano, en los años 1700-1929, se constata que la educación se consideraba como un tema relevante en el desarrollo económico de las Naciones. En efecto, Adam Smith (1776), contextualiza las habilidades y destrezas en el trabajo, idea que incorpora el concepto de educación.

De otro lado, respecto a la teoría del capital humano, Cardona, Montes, Vásquez, Villegas y Brito (2007), señalan que:

la teoría del “*capital humano*” tiene su punto de inicio en la conferencia pronunciada por Theodore W. Schultz en 1960 en la *American Economic Association*, donde fue acuñado por primera vez el término como sinónimo de educación y formación. En palabras de Schultz “*al invertir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el*



*cual los hombres pueden aumentar su bienestar*”. Según el autor, cualquier trabajador, al insertarse en el sistema productivo, no sólo aporta su fuerza física y su habilidad natural, sino que, además, viene consigo un bagaje de conocimientos adquiridos a través de la educación. Se observa, por ende, la importancia que tiene la formación sobre la productividad de las personas. (pp. 9-10).

Asimismo, otro destacado investigador en temas de gestión del crecimiento y desarrollo, Solow R. (1957), mencionado por Cardona, et al. (2007), indican que:

en la década de 1950, Robert Solow (1957), comienza a considerar otras formas de inversión diferentes al crecimiento de capital y del trabajo, que trataban de explicar el crecimiento de la producción de los países; denominándolo factor “A” o progreso técnico a todo lo que explicara el crecimiento diferente de los factores de producción (capital y trabajo), donde el progreso de los conocimientos era fuente principal del progreso técnico (Aleiza, et. al, 2004:8). Lo que indicaba la investigación, es que la educación y la formación profesional desempeñaban papeles importantes como fuentes de crecimiento (p. 11).

En las investigaciones acerca del capital humano, como factor clave del desarrollo es preciso mencionar la definición del profesor Becker G. (1964), referida por Cardona, et al. (2007), quién “define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (p. 13).

Para Becker (1964), mencionado por Cardona, et al. (2007), puntualizó:

el individuo incurre en gastos de educación al mismo tiempo que en un costo de oportunidad por permanecer en la población económicamente inactiva y no recibir renta actual; sin embargo, en el futuro su formación le otorgará la posibilidad de obtener unos salarios más elevados, pero la productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo (pp. 13-14).

Del mismo modo, es preciso valorar y recoger otro importante aporte de Becker G. (1964), citado por Cardona et al. (2007), respecto a la relación entre capital humano y educación indicó con acierto que:

la educación general y específica: la primera es útil a todas las empresas, mientras con la segunda, se incurre en un gasto por parte del trabajador o la empresa, y se espera obtener beneficios sólo en quien incurrió en dicho gasto. No obstante, una persona racional y bien informada, sólo realizaría una inversión si la tasa esperada de rendimiento fuese superior a la suma de los intereses que proporcionan activos sin riesgo, más las primas de liquidez y riesgo asociadas a la inversión (p. 15).

De otro lado, respecto a los múltiples factores de las inversiones en capital humano es relevante el planteamiento de Becker (1964), citado por Cardona et al. (2007), quien expresa que:

el riesgo relativo a la inversión en capital humano se genera debido a la incertidumbre con respecto a varios factores: las personas tienen dudas sobre sus aptitudes, especialmente los jóvenes que son los que llevan a cabo la mayor parte de la inversión; no existe certeza sobre el rendimiento que una persona de edad y aptitudes dadas puede percibir debido a la existencia de numerosos acontecimientos impredecibles; también transcurre un largo período de tiempo antes de percibir el rendimiento de una inversión en capital humano. Becker (1964) concluye, que la mayor parte de las inversiones en capital humano (como: la educación formal, la formación en el trabajo, o las migraciones) elevan las retribuciones a edades avanzadas. Además, si algunos individuos ganan más que otros, es porque invierten más en sí mismos (p. 15).

El tema capital humano es inmanente a la permanente evolución e innovación que se generan en la globalización del conocimiento y las NTICs. Así, La teoría del capital humano planteada por Becker y otros estudiosos son claves en la agenda de los gobiernos de las naciones y organizaciones internacionales del mundo, al reconocer su importancia mediante la revaloración de la distribución del presupuesto público en la oferta formativa que posibilite mitigar las inequidades derivadas de la brecha entre ricos y pobres y sobre todo de los flagrantes problemas de pobreza y exclusión social.

Asimismo, Bustamante (2003), así como Dornbusch y Fischer, citado por Cardona et. al., (2007), definen el capital humano, tal cual, como:

el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, generadas por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia”. Además, Dornbusch y Fischer, para resaltar la contribución potencial de la capacitación y de la educación del talento humano en la producción de bienes y servicios, definen el capital humano como “el potencial generador de renta que tienen los individuos; comprenden la capacidad y talentos innatos y la educación y cualificación adquiridas” (p. 19).

A fortiori, las organizaciones de alcance supranacional como la UNESCO (1998) en el informe de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, “La educación superior de cara al siglo XXI”, título III, abordando temas actuales trascendentes relacionados a las IES, el capital humano y el desarrollo del mundo.

Según UNESCO (1998),

“La educación superior necesita introducir métodos pedagógicos basados en el aprendizaje para formar graduados que aprendan a aprender y a emprender, de suerte que sean capaces de generar sus propios empleos e incluso crear entidades productivas que contribuyan a abatir el flagelo del desempleo. Es necesario promover el espíritu de indagación, de manera que el estudiante esté dotado de las herramientas que le permitan la búsqueda sistemática y permanente del conocimiento, lo cual implica la revisión de los métodos pedagógicos vigentes, trasladando el énfasis puesto actualmente en la transmisión del conocimiento hacia el proceso de su generación. De este modo los alumnos adquirirán los instrumentos para aprender a aprender, a conocer, a convivir y a ser”. “El cumplimiento cabal de la misión asignada a las instituciones de educación superior exige que una parte de su personal docente contribuya, mediante la investigación, al adelanto del conocimiento” (UNESCO, 1998, pp. 34-35).

Asimismo, Tünnermann (2010), rememora que la CMES-UNESCO del año 1998 se declaró que:

La pertinencia de la educación superior debía, entonces, evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. “La educación superior, proclama la Declaración, debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planeamiento inter disciplinario y trans disciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteados”. La educación superior, según la Declaración, debería afinar los instrumentos que permitan analizar la evolución del mundo del trabajo, con el fin de tomarla en cuenta en la revisión de sus programas, adelantándose en la determinación de las nuevas competencias y calificaciones que los cambios en los perfiles laborales demandarán (p. 33).

En definitiva, existió un consenso general en la CMES-UNESCO (1998), para considerar que:

En última instancia, la educación superior debería apuntar a crear una nueva sociedad no violenta y de la que esté excluida la explotación, sociedad formada por personas muy cultas, motivadas e integradas, movidas por el amor hacia la humanidad y guiadas por la sabiduría. (p. 41)

Así, desde el planteamiento de las organizaciones internacionales, como la UNESCO, posibilitarán que los sistemas educativos en general de los Países del mundo, y particularmente, de los Países de América latina y el Caribe, encuentren una aproximación pertinente a las demandas que afrontan la colectividad y al mismo tiempo proporcionar respuestas rápidas y consistentes.

Desde luego, la UNESCO (2009), en la CMES, “*la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*”, en su prolegómeno nos manifiesta que:

La Educación Superior como un bien público y una estrategia imperativa para todos los niveles de educación y fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad debe ser un tema de responsabilidad y apoyo económico para todos los gobiernos. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos

Humanos “La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos” (Artículo 26, Parágrafo 1º). La actual recesión económica puede ampliar la brecha en el acceso a la educación y la calidad entre los países desarrollados y los países en desarrollo, configurando un desafío adicional a aquellos países en los cuales el acceso a la educación ya se encuentra restringido. En ningún momento en la historia ha sido más importante invertir en la educación superior como una fuerza importante en la construcción de una sociedad del conocimiento y la diversidad; el promover la investigación, la innovación y la creatividad. La década pasada evidenció que la educación superior y la investigación contribuyen a la erradicación de la pobreza, al desarrollo sostenible y al logro de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente; incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG) y la Educación para Todos (EPT). La agenda global de educación debe reflejar estas realidades (p. 73).

En definitiva, la UNESCO (2009), nos indica de manera meridiana la RSU de las IES universitarias en la CMES del año 2009, planteando 6 puntos claves:

1. La educación superior como un bien público es la responsabilidad de todos los miembros de la sociedad, especialmente de los gobiernos.
2. Encarando la complejidad de los desafíos globales presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de incrementar nuestro entendimiento en distintas dimensiones como son lo social, económico, científico y cultural; así como nuestra capacidad de respuesta frente a ellas. La educación superior debe orientar a las sociedades hacia la generación de conocimiento, como guía de los desafíos globales tales como la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, la energía renovable y la salud pública.
3. Las instituciones de educación superior, a través de sus funciones principales (investigación, docencia y proyección social), dentro del marco de la autonomía institucional y la libertad académica deben propender hacia la interdisciplinariedad y promover el pensamiento crítico; así como una

participación ciudadana activa que contribuya al desarrollo sostenible, la paz, el bienestar y el respeto de los derechos humanos, incluyendo la equidad de género.

4. La educación superior debe no solo dar herramientas sólidas para el mundo presente y futuro, sino contribuir a la educación de ciudadanos éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia.

5. Se requiere una mayor información, apertura y transparencia observando las diferentes misiones y el desempeño de cada una de las instituciones.

6. La autonomía es un requisito indispensable para equipar a las misiones institucionales de calidad, relevancia, transferencia y responsabilidad social (pp. 73-74).

Resulta una verdad de perogrullo que en los denominados países del sur la mayor parte de las excelentes propuestas de la UNESCO mediante las Conferencia Mundiales sobre Educación Superior, queden en el terreno de las buenas intenciones, debido en general a la naturaleza per se caótica de los modelos de gestión políticos y económicos, plagados de incentivos perversos que afectan e impactan negativamente a los grupos de interés y el desarrollo de la mayor parte de la población de los sectores sociales.

Específicamente, en las IES públicas, es patético el caso de los incentivos perversos y el azar moral, debido a que cuanto mayor sea la eficiencia que alcancen las IES universitarias públicas, recibirán menor asignación presupuestal fiscal, es decir, tendrán menores recursos para desarrollar pertinentemente el licenciamiento y sobre todo en el tema mellado una acreditación consistente y sostenible, que se limita a sendos documentos e informes que frecuentemente alejados de la realidad, son meros maquillajes. De ese modo las IES vienen relegando a un segundo plano las preocupaciones y prioridades de contar adecuada infraestructura *pari passu* al avance de las NTICs (tecnología informática, sistemas de información, etc) que permitan el logro de una educación superior íntegra y especializada del estudiantado, mejor capacitación de los docentes y estudiantes de pre y posgrado, investigaciones básicas y aplicadas, entre otros.

### ***2.3.2.6 Rol de las IES en el Siglo XXI***

Brunner (2000), presentó la ponencia sobre globalización y el futuro de la educación: Tendencias, desafíos y estrategias, tema al cual se refirió, manifestando:

La pregunta es si acaso no sería posible ofrecer una interpretación más ceñida de los efectos de la globalización sobre la educación. Para ello, en vez de considerarla considerándola como una causa de trasfondo que opera por vía de “afinidades electivas” habría que tratarla como parte del entorno en que se desenvuelve la educación, afectando dimensiones relevantes del contexto en el cual ella opera y al cual debe responder y adaptarse.

Con ese propósito entenderemos aquí por globalización, esencialmente, los procesos que resultan de la difusión de las NTIC (particularmente las tecnologías de redes) y buscaremos precisar en qué medida y con qué profundidad están cambiando los contextos próximos en que deberá desenvolverse la educación (p. 11).

Por ende, la globalización comprende aquellos procesos que se derivan de la difusión de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTICs) y la sociedad del conocimiento vienen generando efectos e impactos con alto grado de incertidumbre y volatilidad sobre la educación contemporánea y su conexión inmediata con la realidad en el campo de la política, la economía, el cuidado del medio ambiente y, los cambios sociales, etc.

Brunner (2000), planteó cinco dimensiones de contexto en los cuales la tendencia de las transformaciones tiene carácter trascendente y, por ende, implican un reto en la educación del actual tercer milenio:

1) Acceso a la información: Una parte importante de la educación tiene que ver con información: sobre el mundo que nos rodea, sobre los otros y sobre nosotros mismos. Es cierto que información no es exactamente lo mismo que conocimiento (de hecho, aquí hablaremos separadamente de ambos), pero tampoco cabe exagerar tal distinción. El conocimiento siempre implica información (aunque vaya más allá) y, por otro lado, crecientemente empieza a importar el manejo de información sobre el conocimiento.

Pues bien, es sabido que a lo largo de la historia la información ha sido escasa y de difícil acceso. Desde la invención de la escritura, la más rica información estuvo depositada en textos que eran accesibles sólo para una pequeña minoría, incluso hasta entrado el siglo XIX en que todavía los niveles de analfabetismo eran extraordinariamente altos alrededor del mundo. Recién con la imprenta se produce una verdadera revolución, al quedar la escritura registrada en textos de fácil reproducción (p. 12).

(...)

Luego, el problema para la educación en la actualidad no es dónde encontrar la información sino cómo ofrecer acceso sin exclusiones a ella y, a la vez, enseñar/aprender a seleccionarla, a evaluarla, a interpretarla, a clasificarla y a usarla (p. 12).

2) Acervo de conocimientos. Brunner (2000), indicó con acierto que:

la educación es más que transmisión y adquisición de conocimientos, el cultivo de la inteligencia lógico-matemática. Envuelve valores, desarrolla prácticas y comportamientos, forja el carácter, reconoce el rol formativo de las emociones en los procesos de aprendizaje, busca promover la maduración de múltiples inteligencias y facilitar que el alumno explore y explote sus facultades propias en todas las dimensiones posibles (p. 13).

3) Cambios en el mercado laboral. Brunner (2000), respecto a la dinámica del mercado de trabajo indicó que:

La educación ha cumplido siempre, a lo largo de la historia, la función de preparar a las personas para el ejercicio de roles adultos, particularmente para su desempeño en el mercado laboral. Incluso, se sostiene hoy con frecuencia que la globalización ha acentuado perversamente ese cometido (¡la tesis de los grandes efectos!), imprimiendo a la educación un sentido empresarial, utilitario, de mero adiestramiento de la fuerza laboral (p. 14).

(...)

Más al fondo se plantea aquí una cuestión de orden estructural en cuanto al futuro de las relaciones entre educación y trabajo. Efectivamente, como señala



Bertrand (1998) el vínculo entre economía, desarrollo tecnológico y organizacional tiene consecuencias de diverso tipo para la calificación de las personas y su educación / capacitación (p. 14).

Por ende, Brunner (2000), respecto al mercado laboral y la educación, culmina poniendo de relieve que la educación contemporánea atraviesa por un enorme escollo, afirmando que:

En suma, la educación se encuentra en tensión vis-à-vis al trabajo, el cual está experimentando profundas transformaciones tanto desde el lado de la distribución de los empleos entre sectores económicos, la transformación de los contenidos de los puestos de trabajo, los requerimientos de competencias, conocimiento y destrezas y, particularmente, el desempeño de los analistas simbólicos cuyo mercado laboral tiende a estructurarse globalmente, afectando en particular el vínculo entre las universidades y demás instituciones de educación superior y su entorno económico y social (p. 17).

4) Disponibilidad de NTIC para la educación. constituyen la actual palanca de Arquímedes de la educación del mundo en el tercer milenio, que depende del desarrollo de la investigación básica y la continua innovación tecnológica. Al respecto Brunner (2000), manifiesta:

El contexto tecnológico en que se desenvuelve la educación ha sido altamente estable a lo largo del tiempo; incluso más que los contextos de información y conocimiento. Desde la invención de la imprenta en adelante, la escuela se ha ajustado tecnológicamente al broadcasting del profesor, el texto, el lápiz, la tiza y el pizarrón, hasta las actuales redes virtuales de educación (p. 18).

(...)

Lo que sí parece evidente desde ya es que al menos la educación superior está cambiando rápidamente en el mundo mediante el uso de las NTIC, particularmente las tecnologías de redes. No sólo se extienden las formas tradicionales de educación a distancia (vía correspondencia, radio y televisión) sino que, adicionalmente, se produce una estampida de programas que emplean

las redes electrónicas para crear, transmitir y entregar información y conocimiento avanzado (p. 19).

(...)

Sin embargo, las tendencias descritas no alcanzan todavía a nuestro sistema y eso explica, en parte, el relativo estancamiento que se observa en la educación superior latinoamericana. Al contrario de lo que ocurre en naciones y sistemas más dinámicos, nosotros seguimos apegados a un modelo introvertido, de transmisión analógica, renuente a la diferenciación y flexibilización, que considera a cada institución aisladamente y no como parte de una red, temeroso de la competencia y con sospechas respecto a la colaboración público-privada (p. 20).

Por ende, se puede constatar que las NTIC, han revolucionado el mundo en todos los ámbitos de la vida, en especial el de la educación, actualmente se imparten programas de educación en línea dirigido a todos los niveles de educación, esta realidad debe ser aprovechada para que la educación superior genere impactos sinérgicos positivos, como corolario de que el conocimiento sea un bien público que produce externalidades positivas a nivel global sin ningún tipo de restricciones y que se consolide como la herramienta clave para el crecimiento y el desarrollo sostenibles.

5) Mundos de vida plantea a la formación universitaria como la responsable en asumir la transformación cultural que surge en ella y que le permite tener relación funcional con su comunidad, la familia y con la sociedad. (Brunner, 2000)

En esta línea de ideas, Tedesco (1995), referido por Brunner (2000), señala que:

existe un “déficit de socialización” en la sociedad contemporánea, que él atribuye a la crisis en la función de homogeneización cultural de la Nación (clásica función del Estado y la escuela), a la pérdida de capacidad educadora de las agencias tradicionales (familia, escuela y podría agregarse a las iglesias y comunidades locales), deterioro en particular del maestro como agente socializador y la aparición de nuevos medios competitivos de socialización como la televisión, por ejemplo. Pero como bien constata el propio Tedesco,

ese “déficit de socialización” no tiene que ver sólo con transformaciones y debilidades de las agencias de socialización sino, más al fondo, con “el problema del debilitamiento de los ejes básicos sobre los cuales se definían las identidades sociales y personales y, por el otro, la pérdida de ideales, la ausencia de utopía, la falta de sentido” (p. 50). (p. 21).

### ***2.3.2.7 Política Nacional de Modernización Gestión Pública al año 2021***

Estando las IES y la interrelación de los grupos de interés, circunscritas a la política nacional de modernización de la gestión pública al año 2021 (PNMGP), orientada a asegurar una gestión pública eficiente, consideraremos brevemente algunos aspectos de tal política:

El Congreso de la república y la PCM (2013), Aprueban la política nacional de modernización de la gestión pública, decreto supremo N° 004-2013-PCM, y da justificación a tal política basándose en la identificación de una serie de deficiencias en la gestión pública en el Perú, manifestando que:

El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Según el Latinobarómetro 1995-2014, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales; según el mismo Latinobarómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática. Así, a septiembre del 2012, la Defensoría del Pueblo reporta 167 conflictos sociales activos y 71 conflictos latentes (p. 7).

Desde hace mucho tiempo en el Perú, la ciudadanía exige un mejor Estado, presente, activo y efectivo en todo el territorio nacional (p. 7).

A pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con

eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos (p. 7).

El objetivo General es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país (p. 12).

La PCM (2013), presentó cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio de la PNMGP (Figura 5):

Estos 5 pilares han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales que serán explicados más adelante. Estos son: i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) el servicio civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio (p. 21).



**Figura 5.** Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Ley N° 004-2013 (2103) (<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>). En el dominio público.

## **La visión de Estado moderno al servicio de las personas**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, (2013), planteó cinco lineamientos básicos y son los siguientes:

**Orientado al ciudadano:** El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos (p. 11).

**Eficiente:** El Estado genera mayor valor público a través del uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social (p. 11).

**Unitario y Descentralizado:** El Estado busca satisfacer a la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de los gobiernos descentralizados que aplican las políticas, rectorías y normas nacionales en cumplimiento de los derechos constitucionales (p. 11).

**Inclusivo:** El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades (p. 11).

**Abierto:** El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño (p. 11).

Así, una buena propuesta que se realiza desde las políticas públicas en nuestro país que intenta promover el modelo estratégico y la cultura de la CVC en el marco del desarrollo sostenible y los desafíos del desarrollo del futuro se puede encontrar la

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021, promulgado mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM2013 de la Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2103).

Por ende, consideramos importante que para impulsar sosteniblemente el proceso de creación de valor compartido las IES se integren en la gestión por Procesos orientado a resultados en el tetra macrosistema universidad, sociedad, estado, empresa; pues les compete como parte del sector público, participar dinámicamente en los pilares centrales y ejes transversales de la política nacional de modernización de la gestión pública, lo cual posibilitaría hacer más real la aspiración del País al paradigma del desarrollo sostenible de los Países de la OCDE (2010)

De este modo, consideramos que es importante conocer las formas de conocimiento y aplicación de valor compartido en las IES universitarias en parte de sus estamentos, a fin de que las IES sector de educación superior, posibiliten el rediseño de sus planes estratégicos; ponderando los alcances y limitaciones, el enfoque y aplicación del compartido en la formación profesional en la alianza estratégica de universidades de Lima metropolitana y en general del país.

Asimismo, sería conveniente efectuar en el campus universitario contrastar entre los grupos de interés de las IES y los miembros del estamento universitario si el conocimiento y aplicación del valor compartido generan un mejoramiento de los niveles de competitividad en términos de beneficios económicos (responsabilidad económica institucional), beneficios sociales (responsabilidad social universitaria) y beneficios ambientales (responsabilidad ambiental universitaria) y que al mismo tiempo nos permita corroborar si entre los grupos de interés y estamentos de las IES universitarias ¿existe o no convergencia entre conocimiento de valor compartido y su correspondiente aplicación? Es decir, ¿existirá concordancia entre la oferta y la demanda?, o simplemente se trata de un tema de indiferencia o intransigencia burocrática para atravesar el rubicón e incorporar en las IES las ventajas competitivas que nos ofrece la globalización en la denominada actual sociedad del conocimiento, derivadas por las NTICs, y que, por ende, nos permita plantear algunas opciones de resolución a los problemas:

- incluir el modelo de valor compartido en los planes, programas y proyectos a nivel intra e inter IES,
- Fortalecer la curva de conocimientos de las IES y los grupos de interés extrapolando experiencias con organizaciones académicas o del sector empresarial, estatal y de la sociedad,
- En conjunción de esfuerzos, las IES y los grupos de interés pueden elaborar, evaluar una matriz de indicadores de valor compartido priorizando áreas temáticas y monitorear su evolución, respecto a estándares internacionales, lo cual permitirá visualizar los beneficios en términos económicos sociales y ambientales, el marco de los objetivos del desarrollo sostenible, etc.

La tesis tiene la expectativa de conocer el estado del conocimiento y aplicación de la CVC en las IES universitaria públicas mediante la aplicación los instrumento de encuesta y cuestionario a parte de los estamentos involucrados en las actividades de nuestra unidad de observación y análisis, las IES en cinco universidades pública de Lima Metropolitana, año 2018.

Y, dada la amplitud del tema, el instrumento utilizado se limita a la aplicación del Cuestionario para Personal Administrativo tomadores de decisiones, que comprende cuatro partes. a) universidad, b) CVC), c) Buen gobierno y transparencia. D: CVC según Porter y Kramer (2011), e) CVC, teoría del valor y teoría de stakeholder. Y, finalmente se aplicó un cuestionario para Estudiantes de Pregrado y Posgrado.

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y Diseño de investigación**

Respecto a este estudio cabe indicar que es de carácter cualicuantitativo y se apoyó en el diseño no experimental cuantitativo transversal, es decir, se apoya en el enfoque descriptivo y también cuantitativo. Inicialmente se acopiaron indagaciones de modo autónomo acerca las variables involucradas con la investigación, cuyo propósito per se no fue mostrar el grado de correlación entre las variables, sino que más bien estuvo dirigido a explorar el conocimiento y aplicación de creación de valor compartido (CVC) y sus posibles impactos en los grupos de interés, en las IES universitarias públicas de Lima Metropolitana y Callao en el período 2018.

La investigación se orientó a examinar el problema del VC dentro de las universidades públicas explorando sus posibles impactos en los grupos de interés, para una muestra de 5 IES universitarias públicas de Lima Metropolitana y Callao en el período 2018, las cuales reciben la mayor demanda de postulantes y estudiantes matriculados y egresados. Naturalmente, se ponderó el recurso humano solo del nivel funcionario que trabajaba en las IES universitarias que conformaron el muestreo de IES en la aplicación y respuesta del instrumento del cuestionario en la exploración acerca del modo venia gestionando la temática del VC en las IES universitarias públicas bajo observación y estudio.

Asimismo, cabe puntualizar que prima facie, de algún modo la presente investigación aparentemente aborda solamente la cuestión concerniente a la administración de las IES públicas universitarias, no obstante, en verdad está exploración trasunta tal límite, puesto que se abarcan temas muy vinculados a la sociedad y el medioambiente como es el VC en las IES universitarias y sus componentes de RSU y RAU, los cuales normalmente se debaten a nivel local, regional y global, así como sus impactos inmediatos intermedios o lejanos de sus múltiples acciones sobre sus stakeholders, y en particular de las universidades públicas



en el entorno que directa o indirectamente las permea, por ende, el trabajo de investigación se delimitó teniendo las consideraciones espaciales (5 universidades públicas de mayor relevancia) y temporales (año 2018).

### 3.1.1 Conveniencia o eficacia del diseño

Hernández et al. (2014), en su texto *metodología de la investigación*, define adecuadamente la investigación no experimental cuantitativa:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos

(...)

en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (p. 152).

Consistentemente, Briones (2002), definió que:

las investigaciones no experimentales son aquellas en las cuales el investigador no tiene el control sobre la variable independiente, que es una de las características propia de las investigaciones experimentales y cuasi experimentales, como tampoco conforma a los grupos del estudio. En estas investigaciones, la variable independiente ya ha ocurrido cuando el investigador hace el estudio (p. 46).

De acuerdo a Hernández et al. (2014), el tipo de diseño transversal está referido a investigaciones que recopilan en un determinado periodo de tiempo, que en esta investigación corresponde al año 2019.

### 3.2. Unidad de análisis

Estará comprendida por las instituciones que se dedican a la educación superior estatal en Lima Metropolitana y las que tienen mayor representatividad en alumnado de pregrado y postgrado tales como: Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Nacional del Callao (UNAC), Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional (UNMSM) y la Universidad Nacional Agraria de La Molina (UNALM).

### 3.3. Población de estudio

Por tener una mayor representatividad a nivel de estudiantes se eligió unidades de estudio de 5 universidades de Lima Metropolitana, las que se muestran en la Tabla 11. La población de estudio serán las autoridades y tomadores de decisiones de áreas administrativas, adicionalmente se considerarán la población de estudiantes de pregrado y posgrado.

**Tabla 11**

*Población de estudio (alumnos y personal administrativo) para las 5 principales universidades estatales de Lima*

Universidades	++	Año 2017			% Total
		Pregrado	Posgrado	Personal Administrativo (1)	
UNI		13,900	2,097	2,175	15
UNAC		17,628	0	754	16
UNFV		27,616	3,382	1,195	28
UNMSM		33,187	3,648	4,131	34
UNALM		6,045	1,863	1,018	7
Total de Población (N)		98,376	10,990	9,273	100

*Nota.* Se identifica al personal administrativo y al total de la población, pero el estudio solo irá orientada a los tomadores de decisiones de cada facultad Gerentes, Jefes y Coordinadores. Elaboración propia.

### 3.4 Tamaño de muestra

#### Estudiantes de Pregrado y Postgrado

Se ha desarrollado un muestreo cuyo procedimiento ha permitido seleccionar una muestra aleatoria para seleccionar a estudiantes de Pregrado y Post Grado de las universidades de Lima, la existencia y definición de población es necesaria porque el

tamaño de la población no es homogéneo y existen subgrupos con características diferentes, por lo que se espera que los resultados del análisis sean correctos. Entonces se adoptó un muestreo aleatorio estratificado en cada universidad y para tal efecto se presenta la ecuación con la que permitió calcular el tamaño de la muestra. El cálculo del tamaño de la muestra para estudiantes de pregrado y posgrado se presente en la tabla 12.

$$n = \frac{N \cdot Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)\varepsilon^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

$p$  : Probabilidad que los estudiantes sean seleccionados

$q$  : Probabilidad que los estudiantes no sean seleccionados

$\varepsilon$  : Error máximo admitido

$z_{\alpha/2}$  : Significancia, resultado de las probabilidades de distribución Normal

$N$  : Tamaño de la población

**Tabla 12**

*Calculo del tamaño de muestra para estudiantes de Pregrado y Postgrado*

Concepto	Valores para el cálculo de n	
	Pregrado	Postgrado
N	98,376	10,990
Z	1.96	1.96
P	0.50	0.50
q	0.50	0.50
$\varepsilon$	0.05	0.05

*Nota.* Elaboración propia

### **Personal Administrativo (Tomadores de Decisiones)**

La unidad de observación y estudio no solo considera al personal administrativo, sino también al personal docente que, al ocupar cargos de funcionarios, forma parte del personal administrativo, tomador de decisiones en las IES. A continuación, se presenta la población y muestra de 58 facultades de las 5 universidades que conforman

parte de la población y muestra de los tomadores de decisión en la presente investigación (Tabla 13).

**Tabla 13**

*Cálculo del tamaño de muestra para personal administrativo (tomadores de decisiones)*

Universidades Nacional	Número de Facultades	Muestra de Personal Administrativo: Tomadores de decisiones
Ingeniería	11	22
Callao	11	22
Federico Villarreal	15	30
Mayor de San Marcos	12	24
Agraria La Molina	9	18
<b>Total Facultad y Muestra</b>	<b>58</b>	<b>116</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Asimismo, el tamaño de la muestra final para las tres poblaciones: tomadores de decisión (administrativos y docentes universitarios con cargos de funcionarios), estudiantes de pregrado y estudiantes de posgrado se presentan en la siguiente tabla (Tabla 14).

**Tabla 14**

*Tamaño de muestras calculadas para las 3 poblaciones de estudio*

Universidades Nacional	Tamaño de las muestras		
	Pregrado	Posgrado	Personal Administrativo Tomadores de decisiones)
Ingeniería	54	71	22
Callao	69	0	22
Federico Villarreal	77	74	30
Mayor de San Marcos	82	89	24
Agraria La Molina	24	63	18
<b>Muestra Final</b>	<b>306</b>	<b>297</b>	<b>116</b>

*Nota.* Elaboración propia

### **3.5 Selección de muestra**

La muestra se selecciona por la técnica de muestreo aleatorio simple para cada grupo de análisis:

Alumnos de pregrado y Post Grado, para este caso la muestra fue tomada de forma aleatoria, cada selección es independiente de otras selecciones; Todas las combinaciones posibles de unidades de muestreo tienen la misma oportunidad de ser seleccionadas con lo cual es posible realizar inferencia estadística.

Personal administrativo (tomadores de decisiones), para este caso la muestra fue seleccionada de forma aleatoria influyendo la cantidad de facultades que tiene la universidad de análisis a manera de peso, es decir si la universidad cuenta con más facultades tendrá más entrevistas a realizar.

### **3.6 Técnica de recolección de información**

La técnica empleada en la recolección de los datos se efectuó mediante encuestas y entrevistas a los 2 grupos de interés, asimismo fue necesario tomar bibliografías o documentos como revistas relacionadas a la CVC y RSU, de otro lado también fue necesario seleccionar determinados grupos de control y experimental en las universidades mencionadas.

La encuesta y entrevista realizada se muestra en el anexo A (Cuestionario para Personal Administrativo tomadores de decisiones), B (Cuestionario para Estudiantes de Pregrado y Post Grado) y C (Protocolo de Recolección de Datos), las encuestas siguen un orden según los problemas, objetivos y las hipótesis a lograr. Adicionalmente en los anexos se encuentran las tablas que ayudan a la tabulación. La Tabla 40: Respuesta de cuestionario versus hipótesis para grupo de interés de estudiantes (pregrado y post grado) y Personal Administrativo y autoridades y la Tabla 41: Respuesta de cuestionario para grupo de interés estudiantes (pre y post grado) y de Personal Administrativo y Autoridades.

Una vez definida la clase de información requerida por el estudio, se empleó el cuestionario-encuesta como instrumento de valoración, apoyo de algunos investigadores y modelos de investigación pasadas orientadas al valor compartido.

Además, Malhotra (2008), precisó adecuadamente que:

La instrumentación se refiere a cambios en el instrumento de medición, en los observadores o en las puntuaciones mismas. En ocasiones, los instrumentos de medición se modifican en el curso de un experimento. En el experimento sobre la publicidad, el uso de un cuestionario de diseño reciente para medir las actitudes posteriores al tratamiento podría originar variaciones en las respuestas obtenidas. Los efectos de la instrumentación son probables cuando los entrevistadores hacen mediciones antes y después del tratamiento. La eficacia de los entrevistadores puede ser diferente en los distintos momentos (p. 227).

### **3.7 Validez y confiabilidad de recolección de información**

Para Hernández et al. (2014) “un instrumento de medición puede ser confiable y/o fiable, pero no necesariamente válido”, señalando 6 factores que afectan la medición:

El primero de ellos es la improvisación. Algunas personas creen que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno es algo que puede tomarse a la ligera.

El segundo factor es que a veces se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados en nuestro contexto: cultura y tiempo.

Un tercer factor es que en ocasiones el instrumento resulta inadecuado para las personas a quienes se les aplica: no es empático.

El cuarto factor agrupa diversas cuestiones vinculadas con los estilos personales de los participantes

Un quinto factor que puede influir está constituido por las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición

El sexto elemento es la falta de estandarización. Por ejemplo, que las instrucciones no sean las mismas para todos los participantes, que el orden de las preguntas sea distinto para algunos individuos, que los instrumentos de observación no sean equivalentes, etc (pp. 205-206).

La herramienta que se aplicó en esta investigación participaron investigadores expertos relacionados al tema de valor compartido y también cuestionarios similares tomados como ejemplo para validarlas: Fuentes bibliográficas, ratificación de expertos y aplicación de la herramienta al personal administrativo y alumnos del posgrado de cinco IES universitarias.

Y, además no se empleó el instrumento estadístico Alfa de Cronbach, debido a la cuantía de las preguntas dicotómicas (respuestas SI y NO) del cuestionario aplicado a estudiantes y trabajadores administrativos de las cinco IES universitarias que se tomó como unidades de observación y análisis. Por lo antes expuesto lo que estamos tomando es la validación de expertos y las respuestas similares del piloto realizado para tomar como válida el instrumento de medición.

## **CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSION**

### **4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

A continuación, presentamos la estadística descriptiva derivadas de la encuesta realizada a autoridades de las 5 principales IES universitarias de Lima Metropolitana y Callao. La muestra tomada fue de 116 casos de forma aleatoria estratificada, cabe señalar que al tener datos sensibles en base al comportamiento del presupuesto, gestión y estrategias referidas al sector educativo universitario no todas las preguntas fueron respondidas, es por eso que se colocará un porcentaje de no respuesta.

#### **4.1.1 Análisis e interpretación de datos**

##### **Resultado de las encuestas realizadas a personal administrativo (autoridades)**

##### **Interpretación**

La Tabla 15, se muestra datos generales de las 5 principales universidades de Lima Metropolitana.

En el ítem 1, mostramos la participación del total de recursos que tiene asignado la universidad, se coloca en porcentaje y no en totales dado que el entrevistado (autoridades universitarias) podría no haber colocado una cifra exacta sino aproximada del presupuesto designado en ese sentido la UNMSM es la que concentra el presupuesto de un 40% seguida de la UNI y la UNALM.

En el ítem 2, vemos que la proporción se mantiene para la participación de recursos recaudados por parte de las universidades la UNMSM concentra un 48% seguida por la UNI con un 20% y la UNALM.

En el ítem 3, presentamos al total de colaboradores por universidad a manera de participación, es lógico que la UNMSM tenga un 25% de participación por la cantidad de facultades que posee seguida de la Universidad Villareal y la UNAC.



En el ítem 4, mostramos la participación de colaboradores contratados se mantiene la proporción que el punto anterior donde destaca la UNMSM, UNALM y UNAC.

**Tabla 15**

*Información general de las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana*

Característica	Universidad	2016	2017	2018
Total recursos (presupuesto del tesoro público) en porcentaje	UNAC	10%	10%	8%
	UNALM	15%	8%	13%
	UNI	21%	15%	15%
	UNMSM	42%	45%	51%
	UNFV	13%	21%	12%
Total recursos (ingresos directamente recaudados por la universidad) en porcentaje	UNAC	9%	8%	0%
	UNALM	13%	7%	6%
	UNI	20%	12%	50%
	UNMSM	48%	55%	36%
	UNFV	10%	18%	9%
Total, de colaboradores (en porcentaje)	UNAC	21%	21%	20%
	UNALM	17%	17%	19%
	UNI	17%	20%	19%
	UNMSM	25%	24%	25%
	UNFV	21%	19%	18%
Total personal contratado mediante contratos de servicios	UNAC	20%	20%	21%
	UNALM	20%	20%	18%
	UNI	19%	19%	19%
	UNMSM	24%	24%	24%
	UNFV	18%	17%	18%

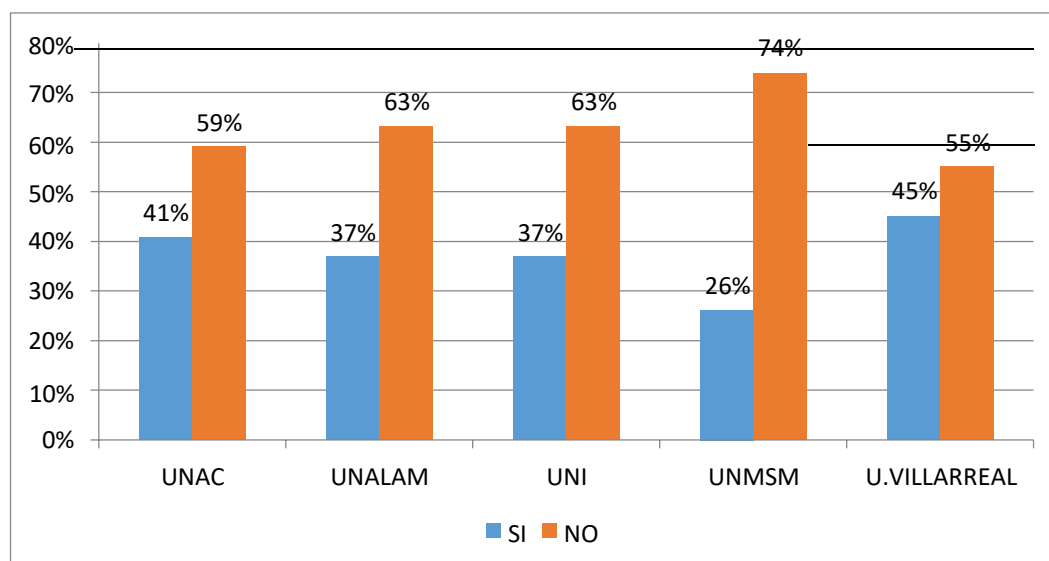
*Nota.* Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

#### 4.1.1 Resultados estadísticos de las variables de estudio

##### 4.1.1.1 Creación de valor compartido (CVC)

##### **Interpretación**

Figura 6, pregunta realizada a las autoridades universitarias ¿Entiende usted la idea de VC, desarrollada por Michel Porter de la universidad Harvard? ¿Sabe Ud. cómo las IES universitarias pueden crear VC? Del siguiente grafico podemos ver que en general un 63% desconoce de este concepto, siendo la UNMSM con un 74% la que presenta mayor desconocimiento seguida por la UNI y la UNALM.



**Figura 6.** Conocimiento de CVC por parte de las autoridades en las 5 universidades de Lima Metropolitana.

Elaboración propia.

#### **4.1.1.2 Información sobre buen Gobierno y transparencia**

##### **Interpretación**

La Tabla 16, respecto a la información sobre el buen gobierno y transparencia de las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana. En primer lugar, a la pregunta ¿La Universidad es parte del ranking de universidades nacional - SUNEDU? La mayoría de las autoridades universitarias respondieron que SÍ, un promedio general de 93%, siendo la UNI y la UNALM que respondieron SI el 100% de las autoridades.

En el ítem 2 a la pregunta ¿La Universidad es parte del ranking de universidades Internacional? En su mayoría las autoridades universitarias respondieron afirmativamente excepto la UNAC y UNFV con un 0% y 30% de afirmación de pertenencia. La UNI, UNALM y UNMSM respondieron casi en su totalidad afirmativamente.

En el ítem 3 a la pregunta ¿La Universidad elabora Reportes de Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental (Econ-Soc-Amb)? En su mayoría las autoridades universitarias respondieron afirmativamente con un promedio de afirmación de 72% global, siendo la UNAC y UNALM las universidades que tuvieron mayor porcentaje de afirmación.

En el ítem 4 a la pregunta ¿La universidad está suscrita al Pacto Global (UN Global Compact)? En su mayoría las autoridades universitarias respondieron que NO para este punto, con una respuesta global de 91%. En el ítem 5 a la pregunta ¿La universidad es miembro de Perú 2021? En su mayoría las autoridades universitarias respondieron que NO para este punto, con una respuesta global de 86%, siendo la UNAC la universidad con un 100% con respuesta NO.

**Tabla 16**

*Información sobre el buen gobierno y transparencia de las 5 principales*

*Universidades de Lima Metropolitana*

Característica	Universidad	SI	NO
¿La Universidad es parte del ranking de universidades nacional - SUNEDU?	UNAC	82%	18%
	UNALM	100%	0%
	UNI	100%	0%
	UNMSM	96%	4%
	UNFV	85%	15%
¿La Universidad es parte del ranking de universidades Internacional?	UNAC	0%	100%
	UNALM	89%	11%
	UNI	88%	12%
	UNMSM	100%	0%
	UNFV	30%	70%
¿La Universidad elabora Reportes de Sostenibilidad Econ-Soc-Amb?	UNAC	83%	17%
	UNALM	81%	19%
	UNI	65%	35%
	UNMSM	54%	46%
	UNFV	78%	22%
¿La Universidad está suscrita al Pacto Global (UN Global Compact)?	UNAC	0%	100%
	UNALM	12%	88%
	UNI	14%	86%
	UNMSM	19%	81%
	UNFV	0%	100%
¿La universidad es miembro de Perú 2021?	UNAC	0%	100%
	UNALM	16%	84%
	UNI	21%	79%
	UNMSM	23%	77%
	UNFV	10%	90%

*Nota.* Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

### **Interpretación**

La Tabla 17, respecto a las certificaciones ISO, OHSAS y AA en general las autoridades universitarias de las 5 principales universidades de Lima Metropolitana respondieron que NO. Excepto la UNMSM para el caso de la certificación de tipo ISO donde el 84% de las autoridades si considera que la universidad ha obtenido la correspondiente certificación.

**Tabla 17**

A la pregunta ¿La organización ha obtenido certificaciones? Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana

Característica	Universidad	SÍ	NO
¿La empresa ha obtenido certificaciones? ISO	UNAC	0%	100%
	UNALIMA	23%	77%
	UNL	16%	84%
	UNMSM	84%	16%
	UNFV	22%	78%
¿La empresa ha obtenido certificaciones? OHSAS	UNAC	0%	100%
	UNALIMA	0%	100%
	UNL	0%	100%
	UNMSM	31%	69%
	UNFV	11%	89%
¿La empresa ha obtenido certificaciones? AA	UNAC	15%	85%
	UNALIMA	0%	100%
	UNL	0%	100%
	UNMSM	0%	100%
	UNFV	13%	87%

Nota: Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

### **Interpretación**

La Tabla 18, al entrevistar a las autoridades universitarias si la universidad realiza mediciones de materialidad, reputación institucional, difiere de sus actividades e imagen.

Ítem 1, a la pregunta de materialidad, la mayoría de las universidades respondió que NO realiza este tipo de medición, excepto la UNMSM, que en un 55% respondió que SÍ.

Ítem 2, a la pregunta de reputación institucional, la mayoría de las universidades respondió que NO realiza este tipo de medición, en promedio global un 80% de las autoridades universitarias.

Ítem 3, a la pregunta de verificación de sus acciones, más de la mitad de autoridades universitarias respondieron que NO realizan este tipo de medición un 67% promedio global.

Ítem 4 a la pregunta, de Percepción, más de la mitad de las autoridades universitarias respondieron que NO realizan este tipo de medición un 68% promedio global.

**Tabla 18**

*A la pregunta ¿La Universidad realiza mediciones de? Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana*

Característica	Universidad	SÍ	NO
Materialidad	UNAC	0%	100%
	UNALM	28%	72%
	UNI	24%	76%
	UNMSM	55%	45%
Reputación Institucional	UNFV	22%	78%
	UNAC	19%	81%
	UNALM	20%	80%
	UNI	15%	85%
Verificación de sus acciones	UNMSM	40%	60%
	UNFV	22%	78%
	UNAC	28%	72%
	UNALM	44%	56%
Percepción	UNI	37%	63%
	UNMSM	44%	56%
	UNFV	26%	74%
	UNAC	20%	80%

*Nota:* Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

#### **4.1.1.3 Creación de valor compartido según Porter y Kramer**

##### **Interpretación**

La Tabla 19, a la pregunta si se realiza la CVC, según Porter y Kramer, las autoridades las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana dieron las siguientes respuestas.

Ítem 1 ¿La Universidad toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea nuevos productos académicos o servicios de investigación básica o aplicada? La mayor parte de autoridades respondió que SÍ considera la creación de valor compartido para este ítem. Excepto las autoridades de la UNI y la UNALM con un 57% y 55% respectivamente en la opción de NO SABE.

Ítem 2 ¿La Universidad considera la CVC cuando realiza mejoras en la cadena de valor? Las autoridades de la UNAC y UNFV, en su mayoría manifiestan que, SÍ toma en cuenta el valor compartido, autoridades de la UNI, UNMSM y UNALM manifiestas que NO toman en cuenta este ítem.

Ítem 3 ¿La Universidad considera la CVC cuando realiza actividades proyectos o programas con sus clientes internos/externos u otras universidades? UNMSM y UNFV las autoridades en su mayoría manifiestan que NO SABE toma en cuenta el valor compartido UN 55% y 54% respectivamente, autoridades de la UNI y UNALM manifiestas que SÍ toman en cuenta este ítem.

Ítem 4 ¿La Universidad considera la creación de valor compartido cuando busca cooperar con los competidores internos/externos? Las autoridades de la UNFV y UNMSM en su mayoría manifiestan que no saben sobre este ítem.

**Tabla 19**

*A la pregunta si se realiza la creación de valor compartido según Porter y Kramer. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana*

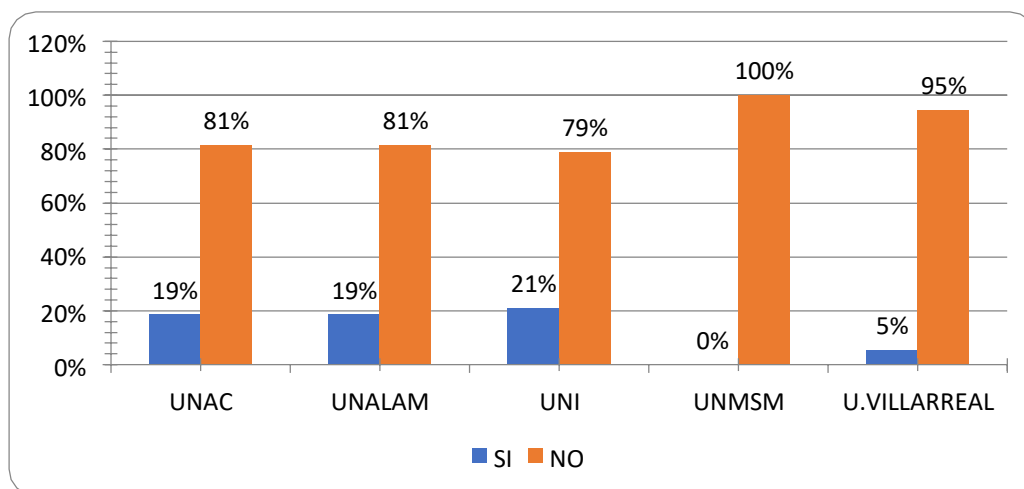
Característica	Universidad	SÍ	NO	NO SABE
¿La Universidad considera la CVC cuando crea nuevos productos académicos o servicios de investigación básica o aplicada?	UNAC	83%	3%	14%
	UNALM	39%	4%	57%
	UNI	40%	5%	55%
	UNMSM	61%	4%	35%
	UNFV	81%	0%	19%
¿La Universidad considera la CVC cuando efectúa mejoras en la cadena de valor?	UNAC	75%	3%	21%
	UNALM	38%	10%	52%
	UNI	35%	14%	50%
	UNMSM	46%	8%	45%
	UNFV	56%	0%	44%
¿La Universidad considera la CVC cuando realiza actividades proyectos o programas con sus clientes internos/externos u otras universidades?	UNAC	25%	32%	43%
	UNALM	64%	6%	30%
	UNI	56%	9%	34%
	UNMSM	34%	11%	55%
	UNFV	10%	36%	54%
¿La Universidad considera la CVC cuando busca cooperar con los competidores internos/externos?	UNAC	21%	35%	44%
	UNALM	48%	5%	47%
	UNI	45%	9%	45%
	UNMSM	32%	16%	52%
	UNFV	5%	36%	60%

Nota: Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

#### **4.1.1.4 Creación de valor compartido, teoría del valor y de stakeholders**

##### **Interpretación**

Figura 7, a la pregunta ¿La Universidad calcula o emplea algún indicador relacionado con el Valor Económico Agregado (EVA) a precios privados o sociales?, por parte de las autoridades universitarias la mayoría respondió que NO con un promedio global de 87%, siendo la UNMSM quien no lo aplica en un 100%, de los que respondieron que si no llegaron a mencionar que tipo de método utilizan.



**Figura 7.** Conocimiento de autoridades ¿La Universidad calcula o emplea algún indicador relacionado con el Valor Económico Agregado (EVA) a precios privados o sociales?  
Elaboración propia.

### **Interpretación**

De La Tabla 20, para el Item 1 **Paga sueldos por encima del sector universitario**, todas las autoridades universitarias respondieron que NO excepto la UNAC que considera que si paga sueldos por encima del promedio.

Item 2 **Da premios a los mejores colaboradores**, todas las autoridades universitarias respondieron que NO con un global de 95%, siendo las autoridades de la UNFV consideran un 100%.

Item 3 **Registra accidentes de sus usuarios durante el año**, las autoridades universitarias de la UNAC y UNFV respondieron que, SÍ presentaron accidentes en un 72%, la UNI, UNMSM y UNALM manifiestan que no presentaron accidentes en un 69%.

Item 4 **Implementan políticas sobre equilibrio de género**, las autoridades universitarias de la UNAC y UNFV respondieron que, SÍ presentaron accidentes en un 86%, la UNI y UNALM manifiestan que NO con un promedio de 56%.

Item 5 Admiten la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, las autoridades universitarias en su mayoría respondieron que Sí admite la participación de colaboradores con un promedio de 67%, con excepción de la UNFV, que con un 51% mencionaron que NO lo aplica.

Item 6 Miden la satisfacción de docentes y trabajadores, las autoridades universitarias en la UNFV y la UNAC en su mayoría respondieron que, sí miden la satisfacción con un promedio global de 82%, la UNALM, UNI y UNMSM mencionan que NO realizan este tipo de mediciones.

Item 7 Implementan planes de carrera de los colaboradores, las autoridades universitarias respondieron que NO realizan planes de carrera de los colaboradores, con un promedio global de 75%.

**Tabla 20**

*Opinión hacia los colaboradores universitarios. Para las 5 principales*

*Universidades de Lima Metropolitana*

Característica	Universidad	SÍ	NO
Paga sueldos por encima del sector universitario	UNAC	76%	24%
	UNALM	18%	82%
	UNI	11%	89%
	UNMSM	13%	87%
	UNFV	40%	60%
Da premios a los mejores colaboradores	UNAC	9%	91%
	UNALM	3%	97%
	UNI	5%	95%
	UNMSM	10%	90%
	UNFV	0%	100%
Registra accidentes de sus usuarios durante el año	UNAC	74%	26%
	UNALM	29%	71%
	UNI	25%	75%
	UNMSM	39%	61%
	UNFV	69%	31%
Implementan políticas sobre equilibrio de género	UNAC	0%	100%
	UNALM	44%	56%
	UNI	44%	56%
	UNMSM	55%	45%
	UNFV	28%	72%
Admiten la participación de los colaboradores en la toma de decisiones	UNAC	39%	61%
	UNALM	29%	71%
	UNI	29%	71%
	UNMSM	33%	67%
	UNFV	51%	49%
Mide la satisfacción de docentes y trabajadores	UNAC	15%	85%
	UNALM	83%	17%
	UNI	75%	25%
	UNMSM	65%	35%

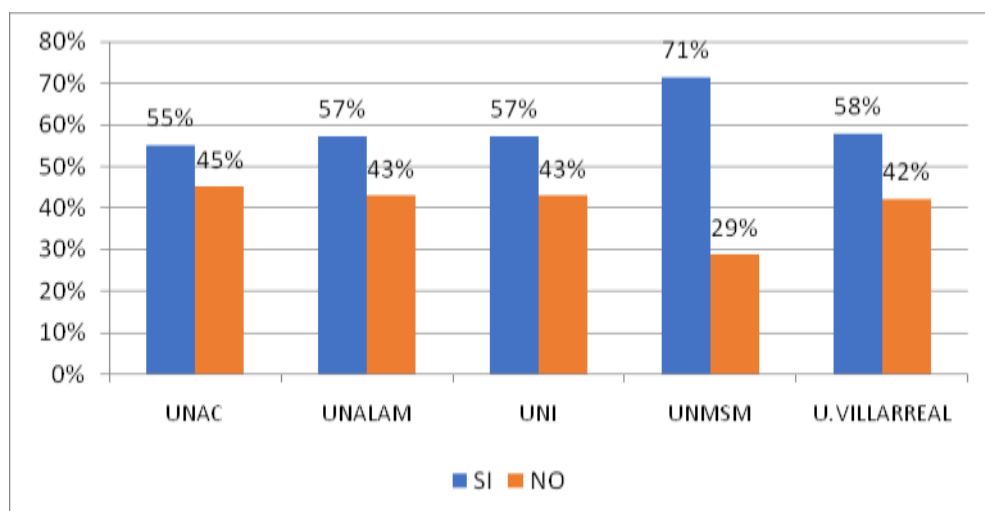


	UNFV	21%	79%
	UNAC	28%	72%
	UNALM	31%	69%
Implementa planes de carrera de los colaboradores	UNI	31%	69%
	UNMSM	16%	84%
	UNFV	18%	82%

Nota: Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

### **Interpretación**

La Figura 8, al preguntar a las autoridades sobre si Gestionó riesgos asociados con el entorno, la mayoría respondió que SÍ, la mayor proporción la registra UNMSM con un 71% de respuestas afirmativas, seguida de la UNFV, UNI y UNALM.



**Figura 8.** Conocimiento de autoridades ¿La Universidad gestiona los riesgos asociados con el entorno?

Elaboración propia.

#### ***4.1.1.5 Proveedores de Bs. y Ss. La Universidad***

### **Interpretación**

De La Tabla 21, el Item 1 **Paga a tiempo a los proveedores**, todas las autoridades universitarias respondieron que SÍ excepto la UNALM y la UNI con un 56% en promedio

Item 2 **Invirtió en la mejora continua (S/.)**, todas las autoridades universitarias respondieron que SÍ con un global de 75%, excepto la UNALM que un 53% de autoridades menciona que NO lo realiza

Item 3 **Buscó estabilidad de los proveedores**, las autoridades universitarias de la UNAC y UNFV, respondieron que SÍ en un 70% global de afirmación, el resto de autoridades de las demás universidades respondieron que NO.

Item 4 **Incrementó las compras de Bs y Ss. (S/.)**, las autoridades universitarias respondieron que NO incrementaron las compras de los bienes y servicios, excepto la UNMSM con un 55% menciona que SÍ.

### Tabla 21

*Proveedores de Bs. y Ss. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana*

Característica	Universidad	SÍ	NO
Paga a tiempo a los proveedores	UNAC	5%	95%
	UNALM	56%	44%
	UNI	60%	40%
	UNMSM	39%	61%
	UNFV	12%	88%
Invertió en la mejora continua (S/.)	UNAC	86%	14%
	UNALM	47%	53%
	UNI	55%	45%
	UNMSM	50%	50%
	UNFV	88%	12%
Buscó estabilidad de los proveedores	UNAC	73%	27%
	UNALM	25%	75%
	UNI	20%	80%
	UNMSM	41%	59%
	UNFV	68%	32%
Incrementó las compras de Bs y Ss. (S/.)	UNAC	0%	100%
	UNALM	44%	56%
	UNI	45%	55%
	UNMSM	55%	45%
	UNFV	29%	71%

*Nota:* Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

### Interpretación

La Tabla 22, Preguntas realizadas a los usuarios de la universidad. Para las 5 principales Universidades públicas de Lima Metropolitana.

Item 1, **Mide la calidad del servicio de los stakeholders**, todas las autoridades universitarias respondieron que SÍ con un promedio global de 68%, llamamos grupos de interés a los alumnos, docentes y trabajadores.

Item 2, **Da tarifas preferenciales de los grupos de interés**, todas las autoridades universitarias respondieron que NO con un global de 67%, llamamos grupos de interés a los alumnos, docentes y trabajadores.

Item 3, **Mide la satisfacción de los usuarios**, la UNAC y UNMSM mencionaron que, si realizan la medición de la satisfacción parcialmente con un 82% y 52% respectivamente, el resto de autoridades universitarias de las demás universidades manifestaron en su mayoría que no lo realizan.

Item 4, **Mantiene excelente comunicación con los usuarios**, todas las autoridades universitarias de todas las universidades respondieron en su mayoría que SÍ.

Item 5, **Mide Es transparente con los usuarios**, todas las autoridades universitarias de todas las universidades respondieron que SÍ con un global de 75% en afirmación.

Item 6, **Maneja con eficiencia las solicitudes de los usuarios**, todas las autoridades universitarias de todas las universidades respondieron que SÍ con un global de 75% en afirmación.

**Tabla 22**

*Preguntas hacia los usuarios de la universidad. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana*

Característica	Universidad	SÍ	NO
Mide la calidad del servicio de los stakeholders	UNAC	86%	14%
	UNALM	59%	41%
	UNI	59%	41%
	UNMSM	61%	39%
	UNFV	75%	25%
Da tarifas preferenciales de los grupos de interés	UNAC	27%	73%
	UNALM	35%	65%
	UNI	35%	65%
	UNMSM	43%	57%
	UNFV	25%	75%
Mide la satisfacción de los usuarios	UNAC	82%	18%
	UNALM	41%	59%
	UNI	41%	59%
	UNMSM	52%	48%
	UNFV	40%	60%
Mantiene excelente comunicación con los usuarios	UNAC	86%	14%
	UNALM	50%	50%
	UNI	50%	50%
	UNMSM	52%	48%
	UNFV	75%	25%
Es transparente con los usuarios	UNAC	95%	5%

	UNALM	61%	39%
	UNI	61%	39%
	UNMSM	71%	29%
	UNFV	95%	5%
Maneja con eficiencia la solicitud de los usuarios	UNAC	95%	5%
	UNALM	53%	47%
	UNI	53%	47%
	UNMSM	79%	21%
	UNFV	84%	16%

*Nota:* Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

#### **4.1.1.6 Responsabilidad con el medio ambiente**

##### **Interpretación**

La Tabla 23, el Item 1, **Recicla Residuos sólidos**, todas las autoridades universitarias de todas las universidades respondieron que SÍ con un global de 88%, las universidades que tiene una frecuencia de respuesta más alta para este ítem es UNFV, UNAC y UNMSM.

Item 2, **Reciclaje de papel**, todas las autoridades universitarias de todas las universidades respondieron que SÍ con un global de 93%.

Item 3, **Tratamiento de Efluentes**, las autoridades universitarias de todas las universidades respondieron que NO con un global de 73%.

Item 4, **Fija o Almacena los Gases GEI**, en general las universidades que aplican esta medida ambiental son la UNAC y UNFV con un 95% y 78% respectivamente de respuesta afirmativa, el resto de las universidades no lo realizan.

Item 5, **Recicla las maquinarias y equipos de oficina**, en general las universidades que aplican esta medida ambiental son la UNAC y UNFV con un 68% y 60% respectivamente de respuesta afirmativa, el resto de las universidades no lo realizan.

Item 6, **Audita procesos desde la óptica ambiental**, en general las universidades que aplican esta medida ambiental son la UNAC y UNFV con un 91% y 60% respectivamente de respuesta afirmativa, el resto de las universidades no lo realizan.

Item 7, **Es transparente con respecto a su responsabilidad ambiental**, en general todas las autoridades universitarias manifiestan que si es transparente su gestión de responsabilidad ambiental.

Item 8, **Practica rendición de cuentas**, en general todas las autoridades universitarias manifiestan NO realizan esta acción, quizás por desconocimiento o porque no hay beneficios para la universidad.

**Tabla 23**

*Gestión de Responsabilidad con los residuos que genera la Universidad. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana.*

Característica	Universidad	SÍ	NO
Recicla Residuos sólidos	UNAC	91%	9%
	UNALM	90%	5%
	UNI	90%	5%
	UNMSM	77%	23%
	UNFV	90%	10%
Reciclaje de papel	UNAC	100%	0%
	UNALM	100%	0%
	UNI	100%	0%
	UNMSM	77%	23%
	UNFV	90%	10%
Tratamiento de Efluentes	UNAC	19%	81%
	UNALM	39%	61%
	UNI	39%	61%
	UNMSM	9%	91%
	UNFV	28%	72%
Fija o Almacena los Gases GEI	UNAC	5%	95%
	UNALM	56%	44%
	UNI	56%	44%
	UNMSM	54%	46%
	UNFV	22%	78%
Recicla las maquinarias y equipos de oficina	UNAC	32%	68%
	UNALM	95%	5%
	UNI	95%	5%
	UNMSM	67%	33%
	UNFV	40%	60%
Audita procesos desde la óptica ambiental	UNAC	9%	91%
	UNALM	69%	31%
	UNI	69%	31%
	UNMSM	58%	42%
	UNFV	40%	60%
Es transparente con respecto a su responsabilidad ambiental	UNAC	95%	5%
	UNALM	78%	22%
	UNI	78%	22%
	UNMSM	76%	24%
	UNFV	88%	13%
Practica rendición de cuentas	UNAC	0%	100%
	UNALM	0%	100%
	UNI	0%	100%
	UNMSM	0%	100%
	UNFV	0%	100%

Nota: Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

#### 4.1.1.7 La Universidad durante el año 2018.

##### **Interpretación**

La Tabla 24, gestión de imagen institucional de las 5 principales Universidades públicas de Lima Metropolitana:

Item 1, **Mejoró su credibilidad**, en general todas las autoridades universitarias manifiestan que **SÍ** mejoraron su credibilidad excepto la UNMSM y la UNFV con un porcentaje de respuestas negativas de 52% y 53% respectivamente.

Item 2, **Mejoró su prestigio**, en general todas las autoridades universitarias manifiestan que, **SÍ** mejoraron su credibilidad, excepto la UNFV, con un porcentaje de respuestas negativas que asciende a 53%.

Item 3, **Mejoró su imagen institucional**, en general todas las autoridades universitarias manifiestan que **SÍ** mejoraron su credibilidad excepto la UNMSM y la UNFV con un porcentaje de respuestas negativas de 57% y 53% respectivamente.

Item 4, **Mejoró su ranking nacional/internacional**, en general todas las autoridades universitarias manifiestan que **SÍ** mejoraron su credibilidad con un promedio global de 69% de respuestas positivas.

Item 5, **Mejoró su reputación**, en general todas las autoridades universitarias manifiestan que **SÍ** mejoraron su reputación con un promedio global de 65% de respuestas positivas.

#### **Tabla 24**

*Gestión de imagen institucional de la Universidad. Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana*

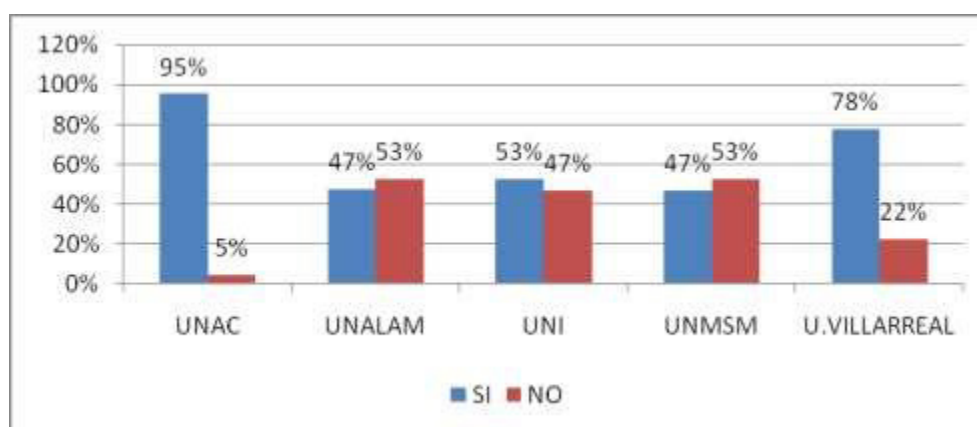
Característica	Universidad	SÍ	NO
Mejoró su credibilidad	UNAC	68%	32%
	UNALM	65%	35%
	UNI	92%	8%
	UNMSM	48%	52%
	UNFV	47%	53%
Mejoró su prestigio	UNAC	68%	32%
	UNALM	70%	30%

	UNI	93%	7%
	UNMSM	57%	43%
	UNFV	47%	53%
Mejoró su imagen institucional	UNAC	68%	32%
	UNALM	70%	30%
	UNI	80%	20%
	UNMSM	43%	57%
	UNFV	47%	53%
Mejoró su ranking nac. /internac.	UNAC	67%	33%
	UNALM	65%	35%
	UNI	92%	8%
	UNMSM	62%	38%
	UNFV	60%	40%
Mejoró su reputación	UNAC	68%	32%
	UNALM	65%	35%
	UNI	86%	14%
	UNMSM	52%	48%
	UNFV	53%	47%

Nota: Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

### **Interpretación**

La Figura 9, ante la pregunta si ¿La Universidad en el año 2018 Mejoró la confianza en su stakeholders? La mayoría de las universidades respondió que SÍ, excepto la UNALM y la UNMSM con un 53% cada una de respuestas negativas.

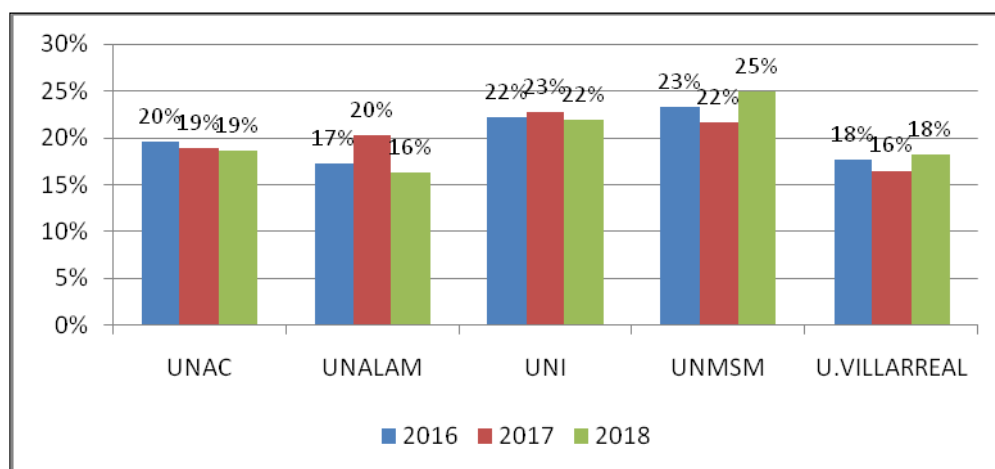


**Figura 9.** Conocimiento de autoridades. ¿La Universidad en el año 2018 Mejoró la confianza en su stakeholders?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 10, ante la pregunta si ¿La Universidad en los años 2016 a 2018 mejoró y/o aumentó la productividad de los servicios para los usuarios %? En general todas las autoridades universitarias consideran que no hay un incremento año con año y está alrededor de un 20%, esto quiere decir que hay un potencial para mejorar la productividad a la educación universitaria.



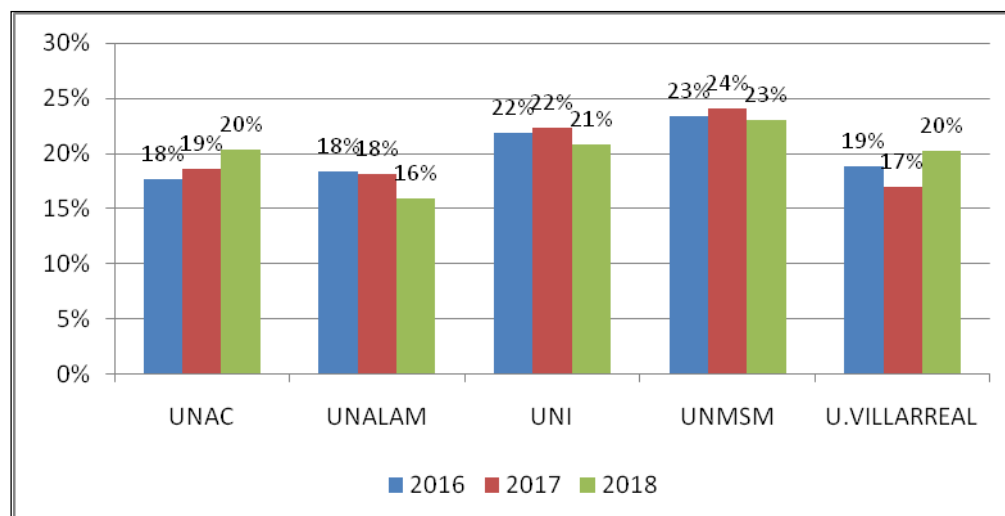
**Figura 10.** Conocimiento de autoridades. ¿La Universidad en el año 2018 mejoró y/o aumentó la productividad de los servicios para los usuarios %?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 11, ¿ante la pregunta si consiguió la licencia Social para nuevos proyectos o programas (%)? En general todas las autoridades universitarias consideran que no hay un incremento año con año y este alrededor de un 20%, esto se debe quizás al desconocimiento del licenciamiento por parte de las universidades o desconocimiento del procedimiento de como licenciarse.





**Figura 11.** ¿Obtuvo la licencia Social para nuevos proyectos o programas (%)?

Fuente: Elaboración propia.

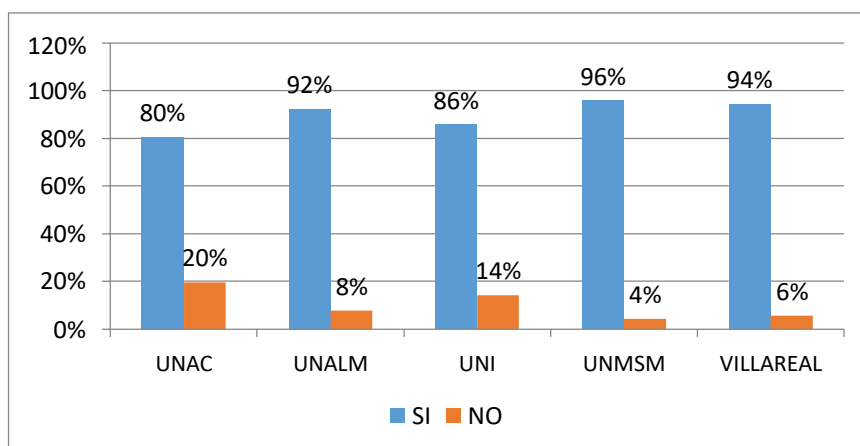
Conocimiento de autoridades. ¿Obtuvo la licencia Social para nuevos proyectos o programas (%)? Fuente: elaboración propia

#### **4.1.1.8 Resultado de encuestas realizadas a Alumnos de Pre y Postgrado**

En esta sección analizaremos el cuestionario realizado a los estudiantes de pregrado y postgrado para postgrado para las 5 universidades con mayor presencia de estudiantes en Lima Metropolitana. Cabe resaltar que la diferenciación de postgrado se da a partir de la pregunta 5, donde hace referencia el tipo de grado obtenido a partir de ahí nos centraremos solo en los estudiantes de postgrado. La muestra tomada para este análisis fueron los siguientes, pregrado 306 y post grado 297 estudiantes.

#### **Interpretación**

La Figura 12, a la pregunta ¿Usted ha recibido algún servicio universitario? El total de alumnos mencionaron que SÍ han recibido un servicio universitario. Esto se da en las 5 universidades analizadas.

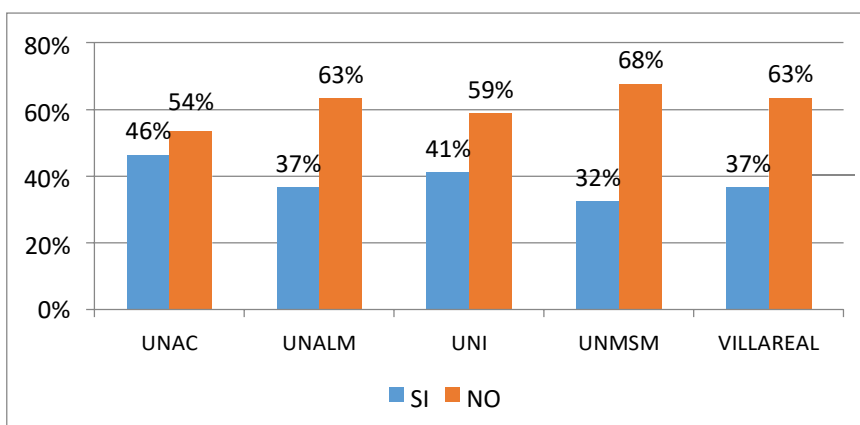


**Figura 12.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Usted ha recibido algún servicio universitario?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 13, de los estudiantes que respondieron (40% de no respuesta) dado que aún eran estudiantes de pregrado, la mayoría menciona que no tubo trabas al momento de realizar los tramites con un 61% de respuestas.

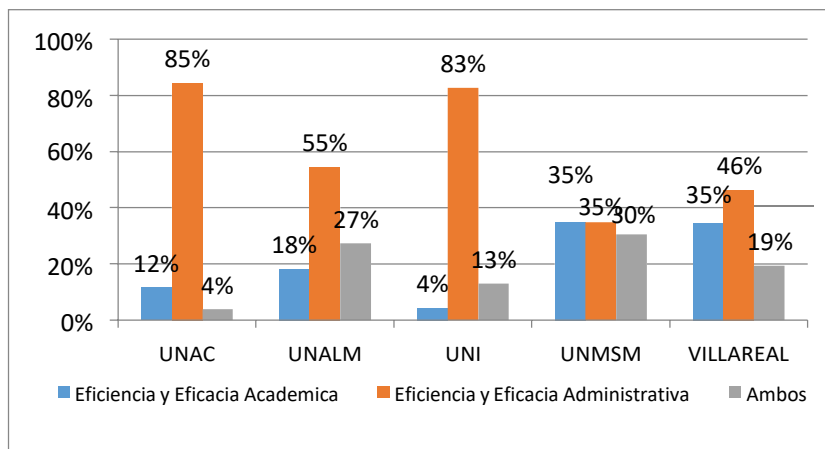


**Figura 13.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Tuvo facilidades o trabas para obtener los grados académicos?

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

La Figura 14, para el caso del 39% de estudiantes que respondieron que, Sí tuvieron trabas al momento de realizar trámites académicos, la mayoría respondió que se trata por la eficiencia y eficacia administrativa. Esto es más notorio en la UNI y la UNAC.

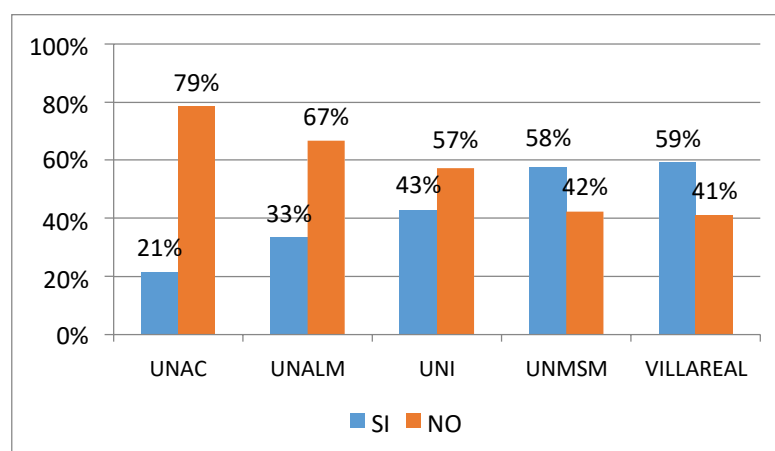


**Figura 14.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. En caso de respuesta afirmativa ¿A qué de debió?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 15, a la pregunta ¿Consiguió obtener el grado académico? Las respuestas están divididas con un SÍ global de 43% y un NO de 57%. Las universidades que respondieron NO en su mayoría son la UNAC, UNALM y UNI en ese orden de porcentaje de respuesta.



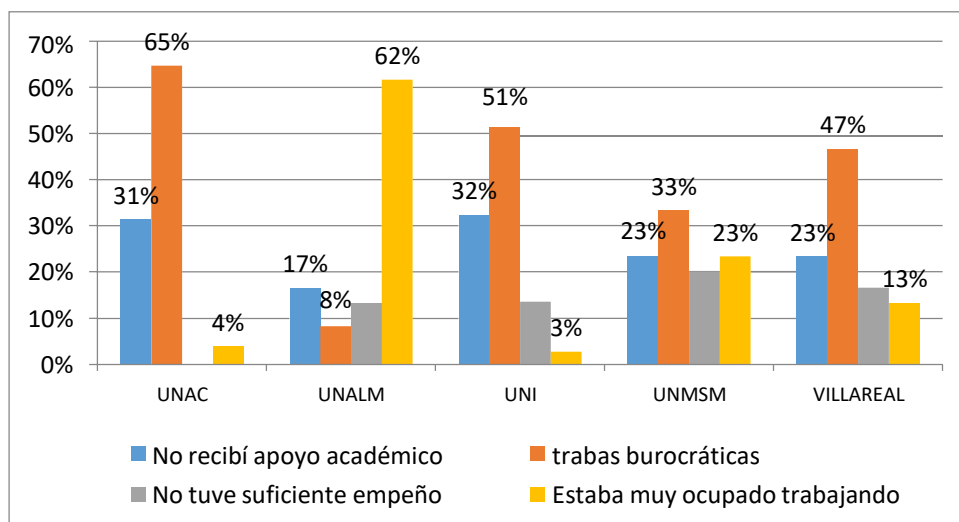
**Figura 15.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Consiguió obtener el grado académico?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Figura 16, Para el caso que en la pregunta anterior respondieran que NO consiguieron el grado académico. Los motivos de respuesta más frecuente fueron, las trabas burocráticas de la universidad esto se nota más en la UNAC, UNI, UNFV y UNMSM. La otra respuesta de mayor frecuencia es que no recibió el apoyo académico

necesario. Cabe indicar que, en el caso de la UNALM, la respuesta de mayor frecuencia 62%, menciona que se debe al trabajo y que estaban muy ocupados, lo cual quiere decir que el proceso universitario para obtener los grados es más rápido y sencillo que el resto de las universidades de Lima metropolitana.

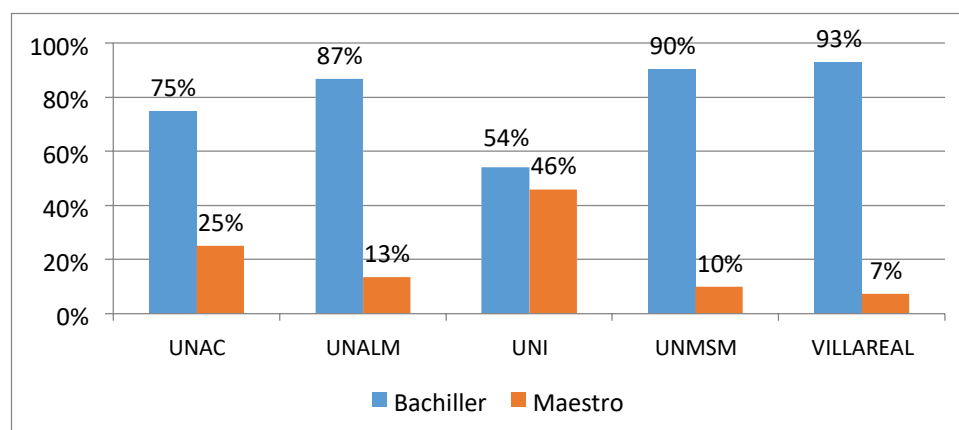


**Figura 16.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Cuál fue el motivo por el cual no obtuvo el grado académico?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 17, a la pregunta ¿El nivel o grado académico obtenido es? La mayoría respondió Bachiller, en el caso de Maestro la UNI es la que tiene mayor participación a diferencia de las demás universidades.

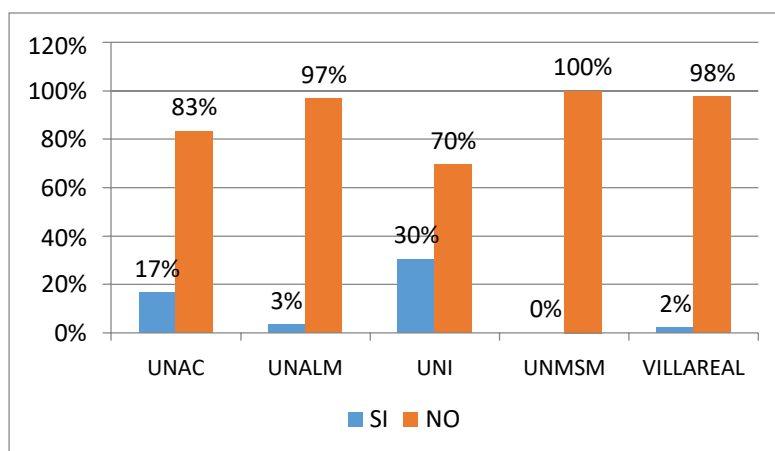


**Figura 17.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿El nivel o grado académico obtenido es?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

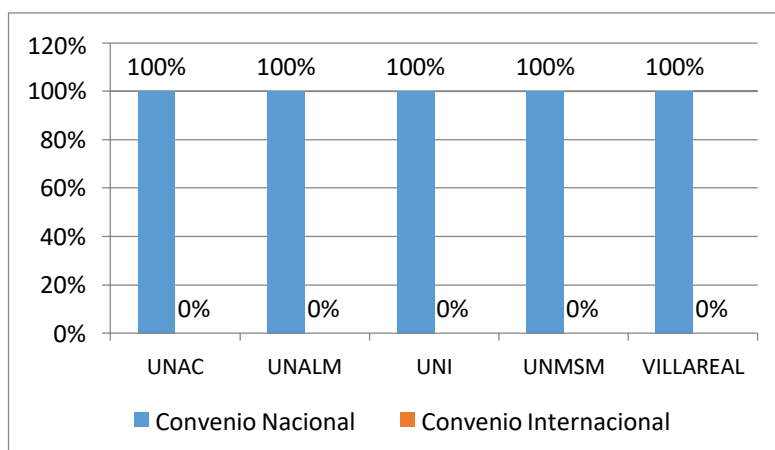
La Figura 18, a la pregunta ¿Le ofrecieron doble grado académico? La respuesta en la mayoría de IES respondió que NO con un promedio global de 90% de frecuencia, debido a que no todos tienen convenio con otras universidades para generar el grado ya sea a nivel de Bachiller o Maestro.



**Figura 18.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Le ofrecieron doble grado académico?  
Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 19, para el caso de los estudiantes que respondieron que SÍ tuvieron acceso al doble grado académico el 100% de entrevistados respondió que fue un convenio nacional, es decir el grado adicional se daba dentro de IES de Perú y no del extranjero.

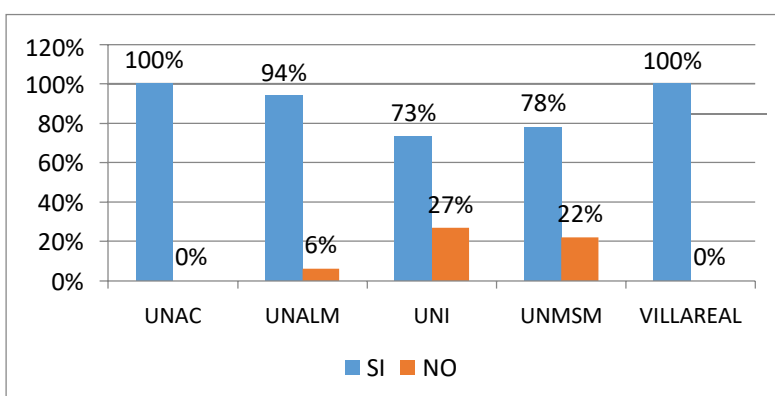


**Figura 19.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿EN CASO SÍ, El doble grado académico fue en la misma universidad?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 20, Para el caso de los estudiantes que respondieron que SÍ tuvieron acceso al doble grado académico la mayoría de entrevistados respondió que el doble grado ofrecido se daba dentro de la misma universidad con un 90% de frecuencia. Solo la UNI y la UNMSM mencionaron que con una frecuencia de 27% y 22% respectivamente que el grado ofrecido fue fuera de la universidad.

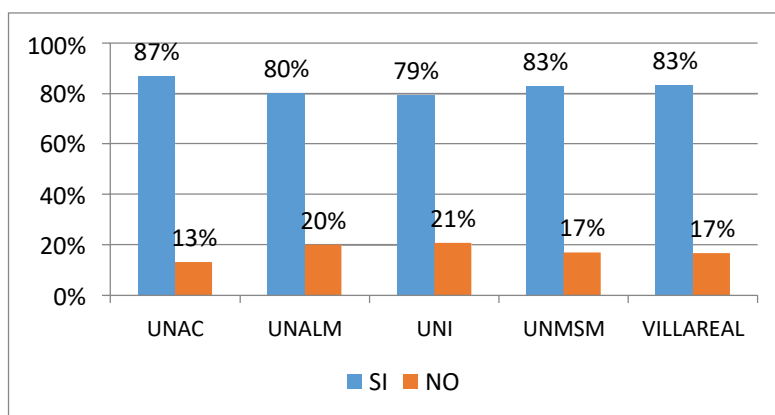


**Figura 20.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿EN CASO SI, El doble grado académico fue en la misma y fuera de la universidad?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La Figura 21, a la consulta si el grado de ¿La opción de doble grado académico implicaba mayores gastos? La mayoría de entrevistados respondió que SÍ un promedio global de 83%.



**Figura 21.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La opción de doble grado académico implicaba mayores gastos?  
Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Tabla 25, los resultados respecto de la información de las universidades, a través de distintos medición de comunicación, para las 5 principales universidades de lima metropolitana.

Ítem 1, a la pregunta de cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad, los estudiantes respondieron que se enteraron **a través de mi propia universidad**, mencionaron que SI con una frecuencia 89%.

Ítem 2, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **por comentarios de familiares y amigos** tienen una frecuencia de 83%.

Ítem 3, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **a través de la publicidad en televisión** tienen una frecuencia de 56%. Esto pasa excepto en la UNAC que tiene una frecuencia de 65% en la respuesta NO.

Ítem 4, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **a través de publicidad en la radio (17%)** tienen una frecuencia bastante baja. Lo que quiere decir que las universidades generalmente no invierten en publicidad vía radio.

Ítem 5, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **mediante informativos/avisos de**

**radio**, tienen una frecuencia bastante baja (12%). Lo que quiere decir que las universidades generalmente no invierten en publicidad vía radio por informativos y noticieros.

Ítem 6, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **mediante informativos/avisos de la televisión**, tienen una frecuencia bastante baja (13%). Lo que quiere decir que las universidades generalmente no invierten en publicidad a través de noticieros por televisión.

Ítem 7, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **por los carteles y folletos de otras universidades** tienen una frecuencia bastante baja (10%). Lo que quiere decir que las universidades generalmente no invierten en publicidad por carteles y folletos.

Ítem 8, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **por los carteles y folletos de otras universidades** tienen una frecuencia bastante baja (10%). Lo que quiere decir que las universidades generalmente no invierten en publicidad vía radio por informativos y noticieros.

Ítem 9, a la pregunta de ¿cómo se enteró sobre la publicidad de la universidad?, los estudiantes que respondieron SÍ y se enteraron **por internet/correo electrónico** tienen una frecuencia de 57% Lo que quiere decir que las universidades generalmente SÍ usan internet como publicidad. Cabe mencionar que la UNALM no sigue el patrón, por el contrario, los estudiantes mencionan que no se enteran vía internet sobre su universidad.

### **Tabla 25.**

*Información de las universidades a través de distintos medición de comunicación.*

*Para las 5 principales Universidades de Lima Metropolitana*

<b>Característica</b>	<b>Universidad</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
A través de mi propia universidad	UNAC	100%	0%
	UNALM	94%	6%
	UNI	73%	27%
	UNMSM	78%	22%
	UNFV	100%	0%
	UNAC	87%	13%

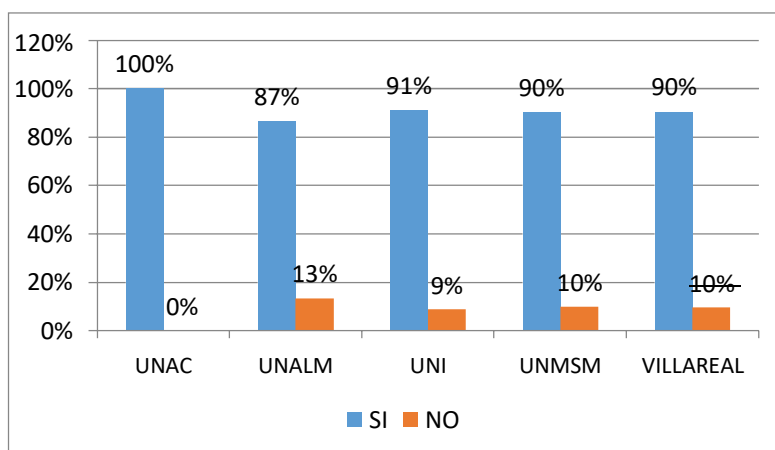


Por comentarios de familiares y amigos	UNALM	80%	20%
	UNI	79%	21%
	UNMSM	83%	17%
	UNFV	83%	17%
A través de la publicidad en televisión	UNAC	35%	65%
	UNALM	63%	37%
	UNI	55%	45%
	UNMSM	61%	39%
A través de publicidad en la radio	UNFV	67%	33%
	UNAC	4%	96%
	UNMSM	0%	100%
	UNI	3%	97%
A través de informativos/noticiero de la Radio	UNMSM	44%	56%
	UNFV	36%	64%
	UNAC	4%	96%
	UNALM	0%	100%
A través de informativos/noticiero de la Televisión	UNI	14%	86%
	UNMSM	34%	66%
	UNFV	26%	74%
	UNAC	0%	100%
Por los carteles y folletos de otras universidades	UNALM	0%	100%
	UNI	7%	93%
	UNMSM	20%	80%
	UNFV	17%	83%
Por internet/correo electrónico	UNAC	83%	17%
	UNALM	23%	77%
	UNI	72%	28%
	UNMSM	59%	41%
	UNFV	50%	50%

*Nota:* Elaboración propia. Solo se está considerando a las autoridades que dieron una respuesta válida 20% de vacíos.

### **Interpretación**

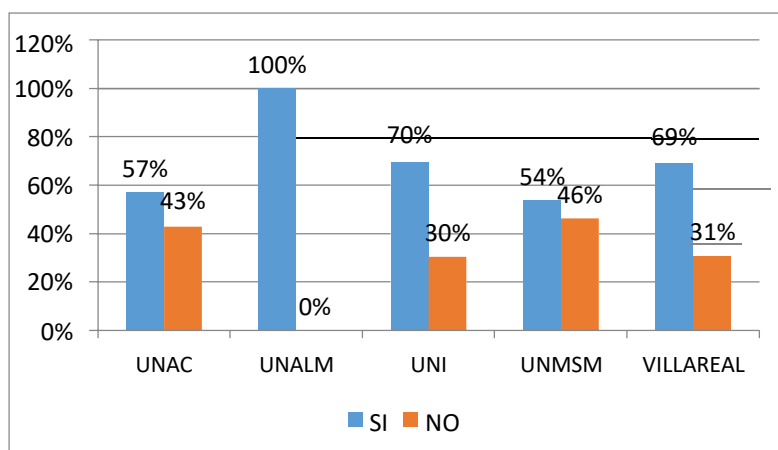
La Figura 22, a la pregunta ¿Es o no conveniente el grado de bachiller automático? La mayoría de los estudiantes respondieron que SÍ con una frecuencia promedio de 92%.



**Figura 22.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Es o no conveniente el grado de bachiller automático?

Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta ¿La universidad de origen atiende las demandas de formación y capacitación directamente o en alianza con otras universidades del ámbito nacional o internacional? La mayoría de los estudiantes respondieron que SI con una frecuencia promedio de 70%, siendo la UNALM la que presenta una mayor frecuencia (figura 23).

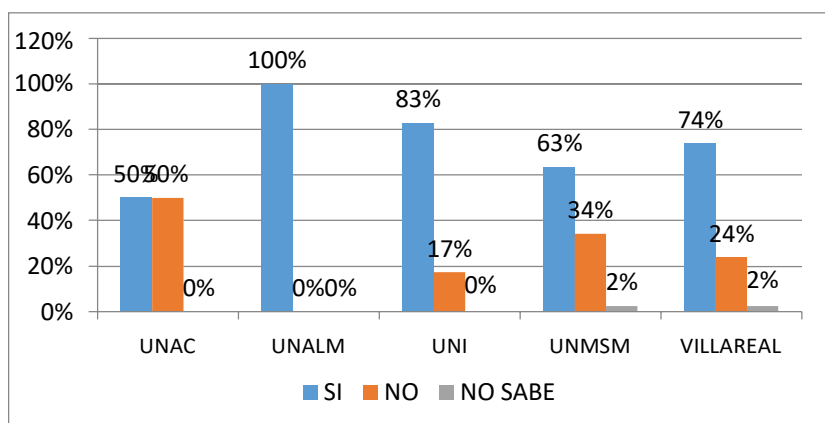


**Figura 23.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La universidad de origen atiende las demandas de formación y capacitación directamente o en alianza con otras universidades del ámbito nacional o internacional?

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

Figura 24, a la pregunta ¿la universidad de origen atiende las demandas de especializaciones que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral nacional? La mayoría de los estudiantes respondieron que SÍ con una frecuencia promedio de 74%, siendo la UNAC la más crítica ante esta pregunta con una frecuencia negativa de 50%.

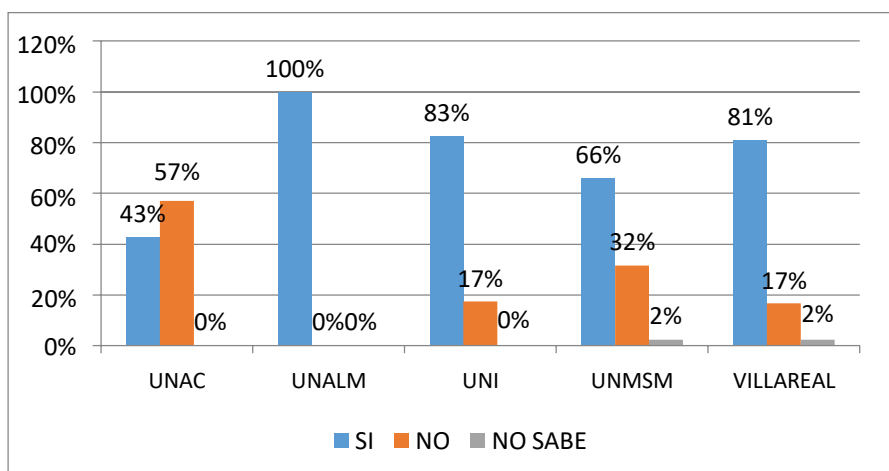


**Figura 24.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La universidad de origen atiende las demandas de especializaciones que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral nacional?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Figura 25, a la pregunta ¿la universidad de origen atiende las demandas de postgrado que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones del mercado laboral internacional? La mayoría de estudiantes menciona que SÍ con una frecuencia promedio de 74%, excepto la universidad UNAC quien tiene una frecuencia en la respuesta NO con un 57%.

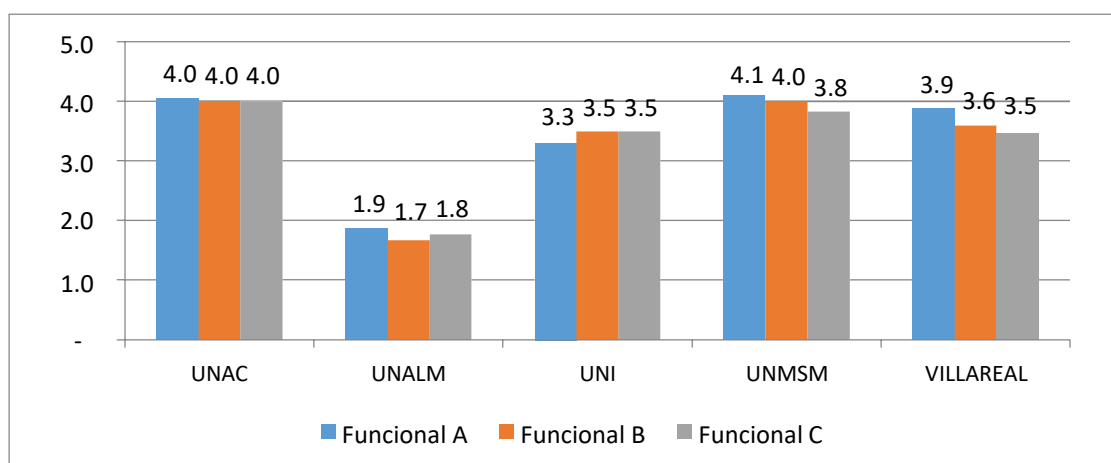


**Figura 25.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La universidad de origen atiende las demandas de postgrado que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral internacional?

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

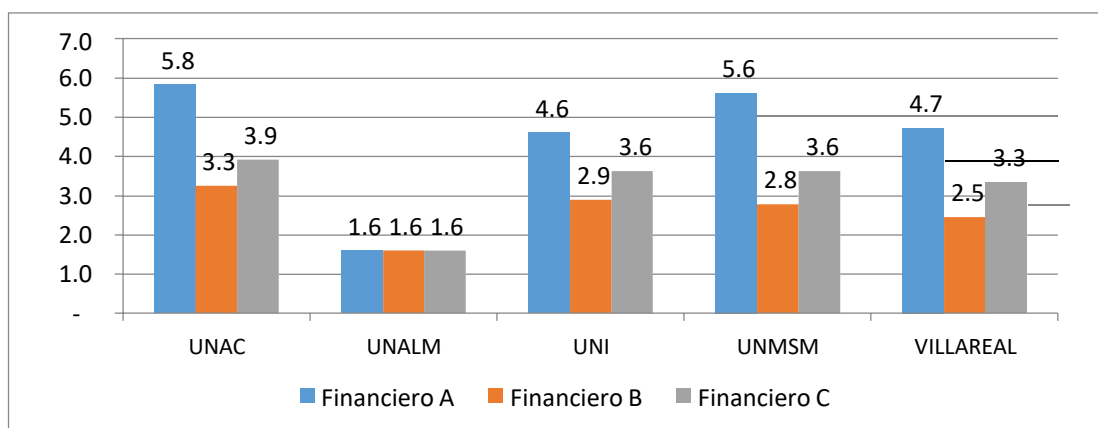
La Figura 26, a las preguntas de tipo funcional, donde Funcional A: Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿La universidad de origen atiende las demandas de postgrado que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral internacional? Fuente: elaboración propia. Funcional B: Le preocupa o le preocuparía que la carrera profesional elegida no le proporcione los beneficios ofrecidos. Funcional C: Le preocuparía que la carrera profesional elegida no tenga suficiente sostenibilidad de demanda en el mercado; la nota promedio que se tiene para Funcional A es 3.4, Funcional B 3.4 y Funcional C 3.3; la universidad que tiene la nota más alta es la UNMSM y UNAC.



**Figura 26.** Conocimiento de estudiantes de pregrado y posgrado Características Funcionales  
Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

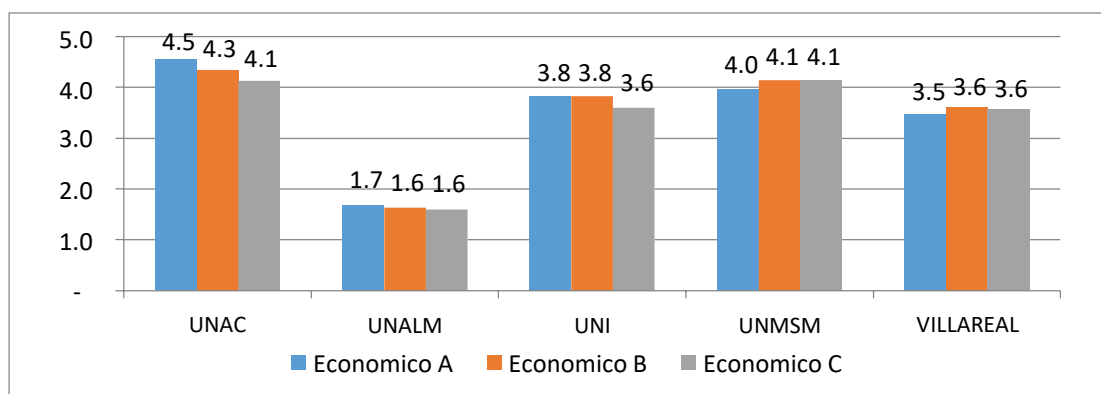
A las preguntas de tipo financiero de la Figura 27. Financiero A: Piensa o pensaría invertir en la formación de capital humano-intelectual es una buena forma de gastar su dinero. Financiero B: Le preocupa que elegir y lograr un grado académico, no es una buena forma de gastar su dinero Financiero C: Le preocupa que la obtención de un postgrado, no merezca el dinero gastado 3.3; El segmento que hace referencia a invertir en educación tiene la nota más 3.14, la universidad que da una mayor calificación es la UNMSM. Donde 1, indica totalmente en desacuerdo, y 7 totalmente de acuerdo.



**Figura 27.** Conocimiento de estudiantes de pregrado y posgrado Características Funcionales  
Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

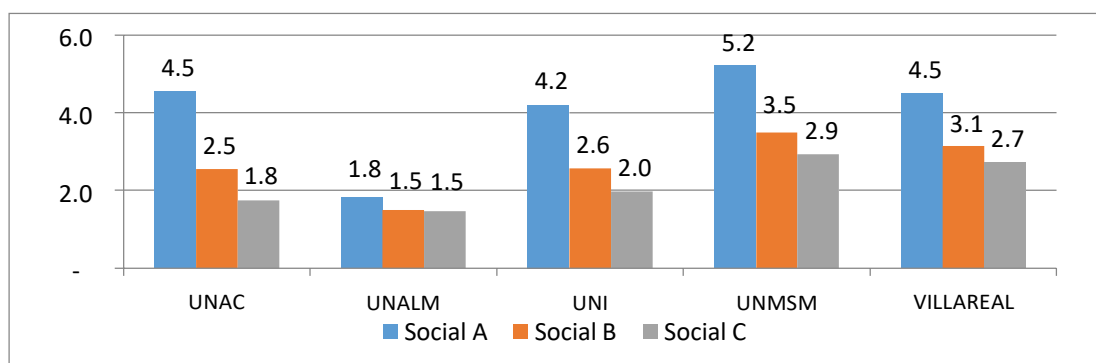
A las preguntas de tipo económico de la Figura 28. El segmento económico A, le preocupa o le preocuparía que el grado académico elegido no cuente con suficiente demanda laboral, el segmento económico B, le preocupa o le preocuparía que el grado académico obtenido no contribuya a mejorar la situación de usted o de su familia, el segmento económico C, le preocupa o le preocuparía que el post grado académico obtenido no contribuya a mejorar la situación de usted o de su familia. Las características son similares para toda la universidad, pero la universidad más crítica es la UNALM con un promedio de nota de 1.6. Donde 1, indica totalmente en desacuerdo, y 7 totalmente de acuerdo.



**Figura 28.** Conocimiento de estudiantes de pregrado y postgrado Características Económicas.  
Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

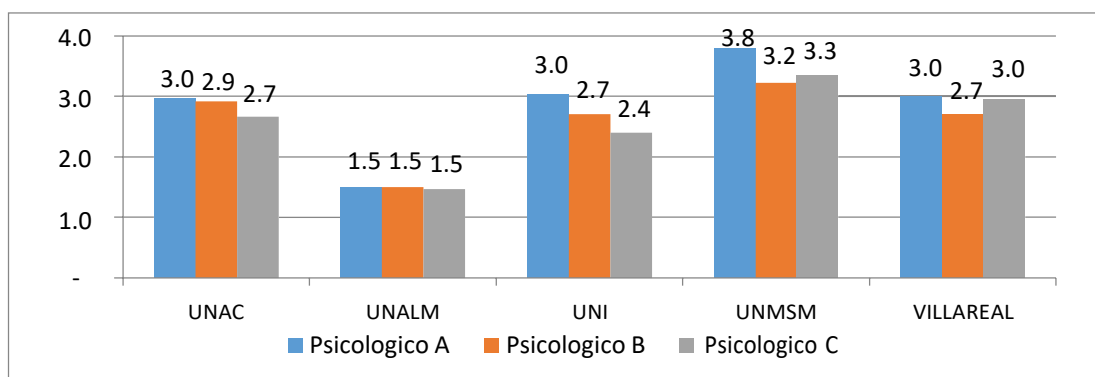
A las preguntas de tipo social de la Figura 29 donde la característica social A: Cree que la obtención de un grado académico le otorga estatus positivo con sus familiares o amigos. La característica social B: Le preocupa o le preocuparía, que sus amigos o familiares piensen que Usted no tiene suficiente talento para lograr un grado. La característica social C: Le preocupa o le preocuparía, ser considerado un paria por sus familiares y amigos. La mayoría de las estudiantes consideran que el grado académico le otorga estatus positivo con una calificación promedio de 4.5 y la UNMSM es la que tiene mayor calificación para las tres etapas sociales y UNALM es la que les da una menor calificación a todas las etapas con una calificación promedio 1.6. Donde 1, indica totalmente en desacuerdo, y 7 totalmente de acuerdo.



**Figura 29.** Conocimiento de estudiantes de pregrado y postgrado Características Sociales  
Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

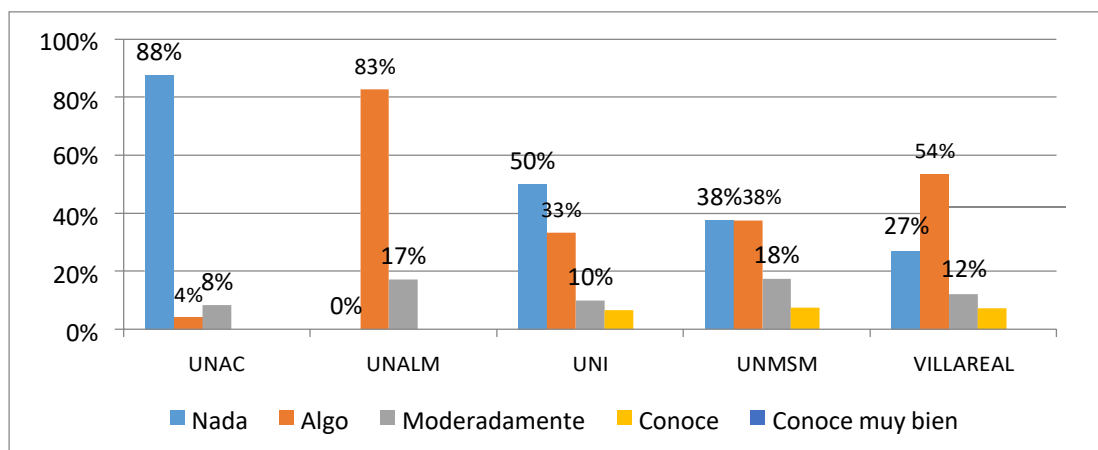
A las preguntas de tipo social de la Figura 30, los estudiantes le dieron un mayor puntaje al factor psicológico de tipo A con una nota promedio global de 3.3, adicionalmente y la universidad que le dio un mayor puntaje a casi todas las características es la UNMSM con un global de 3.4. Donde 1, indica totalmente en desacuerdo, y 7 totalmente de acuerdo.



**Figura 30.** Conocimiento de estudiantes de pregrado y postgrado. Características psicológicas  
Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

La Figura 31, a la pregunta ¿Cuánto cree usted que conoce sobre la CVC en las IES (Universidades)? Las respuestas que tienen una mayor frecuencia son NADA y ALGO con una frecuencia de 50% y 42% respectivamente. La respuesta CONOCE o CONOCE MUY BIEN es mínima.



**Figura 31.** Conocimiento de estudiantes Pre y Postgrado. ¿Cuánto cree que conoce sobre la CVC en las IES (Universidades)?

Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta ¿cuánto se está aplicando, la CVC en su universidad? Los estudiantes en general respondieron con un 32% de promedio global que se está aplicando la CVC, es decir las universidades de Lima están aún en una etapa inicial de entender y aplicar esta metodología.

#### 4.1.2 Discusión respecto a las autoridades de las IES

El 63% de las autoridades universitarias de las IES desconoce del concepto de valor compartido, siendo la UNMSM la que presenta un mayor desconocimiento con un 74% de frecuencia, seguida por la UNI y la UNALM.

Si analizamos la pregunta realizada a autoridades de las IES sobre la aplicación de VC cuando crea nuevos productos académicos o servicios de investigación básica o aplicada, la UNAC y UNMSM mencionan que SÍ parcialmente, pero eso se da a pesar de que en la pregunta general estas universidades mencionaron que NO conocían el concepto de valor compartido. Esto se debe a que las IES están aplicando valor compartido internamente dentro de la universidad de forma intrínseca en algunas de sus actividades, es decir no conocen el concepto y los beneficios, pero en algunos casos sí lo están aplicando. Para el caso de la UNI y la UNALM la respuesta se mantiene consistente dado que la mayor frecuencia de sus respuestas se centra en no sabe.

La mayoría de las autoridades universitarias respondieron que, SÍ pertenecen al ranking de universidades elaboradas por SUNEDU, un promedio general de 93%, siendo la UNI y la UNALM que respondieron SÍ con una frecuencia del 100%

En su mayoría las autoridades universitarias respondieron afirmativamente a la pregunta si pertenecía al ranking internacional de universidades, excepto la UNAC y UNFV con un 0% y 30% de frecuencia. La UNI, UNALM y UNMSM respondieron casi en su totalidad afirmativamente.

Para el caso de la cadena de valor potenciado por la gestión de valor compartido las autoridades de las IES UNAC y UNFV mencionan parcialmente que, SÍ toma en cuenta el valor compartido, autoridades de la UNI, UNMSM y UNALM manifiestan que NO toman en cuenta o NO SABEN sobre este concepto.

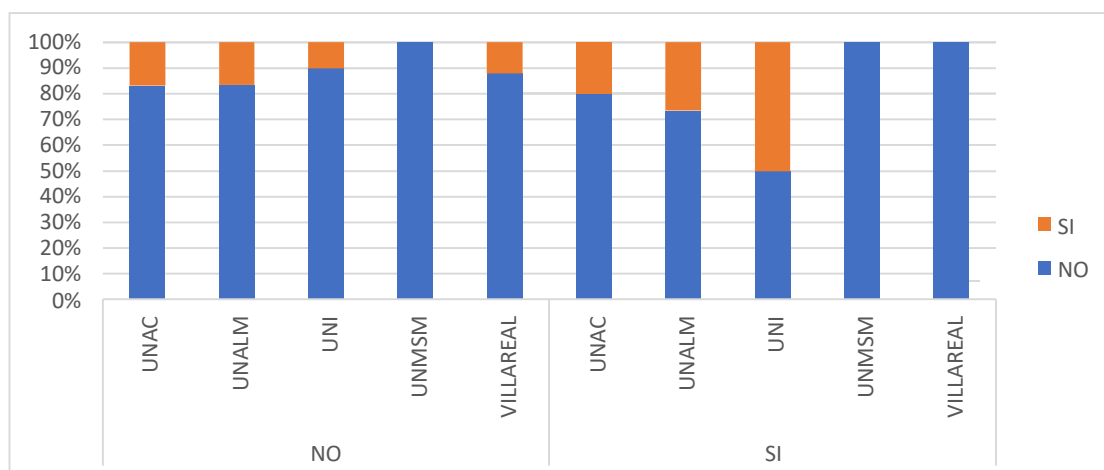
El valor compartido por parte de las IES cuando realiza actividades proyectos o programas con sus clientes internos/externos u otras universidades, para este caso las autoridades de la UNAC y UNI consideran parcialmente que sí generan actividades de valor compartido, una vez más se menciona que un porcentaje de ellos no tiene conocimiento directo de lo que implica el valor compartido, pero ante esta actividad ellos consideran que sí lo realizan.



Para el caso de CVC cuando busca colaborar con los competidores internos/externos por parte de las IES, las autoridades universitarias mayormente comentan que no saben sobre este punto o no lo aplican. Esto se puede dar puesto que la universidad pública al no ser una entidad con fines de lucro no tiene directamente competidores.

#### 4.1.2.1 Conocimiento y aplicación del VCE de las 5 IES de la encuesta

En la Figura 32, se muestra el conocimiento y aplicación del Valor Compartido económico (VCE), en las 5 universidades más representativas de Lima Metropolitana. En las columnas podemos ver cono SÍ y NO la aplicación de VC a nivel general y en las filas en colores azul y naranja si influye o no en el aspecto económico. Por lo que podemos concluir que la aplicación de CVC económico, no se da en la mayoría de las universidades. Y la universidad que más proporción de respuestas afirmativas tiene es la UNI, seguida por UNALM y UNAC.



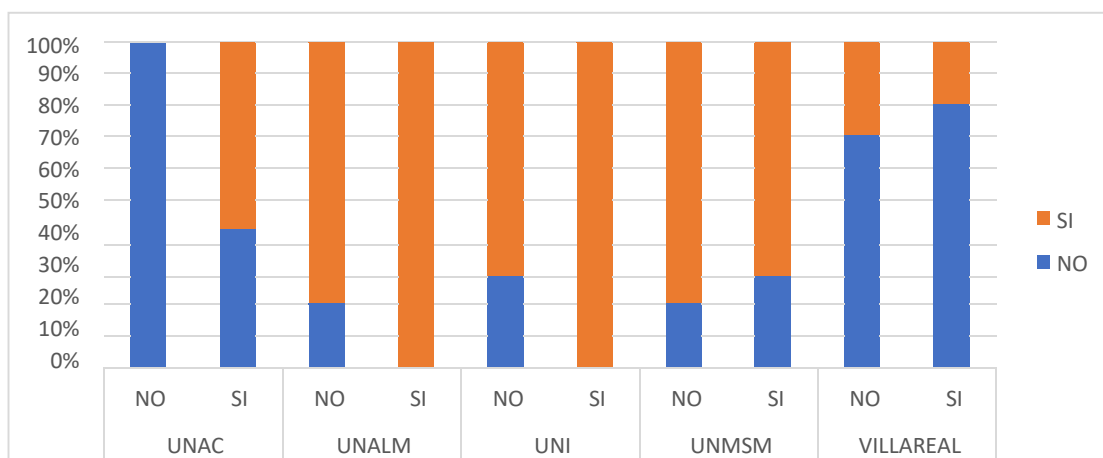
**Figura 32.** Conocimiento y aplicación de VC ECONÓMICO por parte de las autoridades en las universidades de Lima Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.2 Conocimiento y aplicación del VCS de las 5 IES de la encuesta

En la Figura 33, se muestra el conocimiento y aplicación del Valor Compartido Social (VCS), en las 5 universidades más representativas de Lima Metropolitana. En las columnas podemos ver con SÍ y NO la aplicación de VC a nivel general y en las filas en colores azul y naranja si influye o no en el aspecto social. Por lo que podemos concluir que la aplicación de CVC social, SÍ se da en la mayoría de las universidades

a diferencia del valor compartido económico. Y la universidad que más proporción de respuestas afirmativas tiene es la UNI, seguida por UNALM y UNMSM.

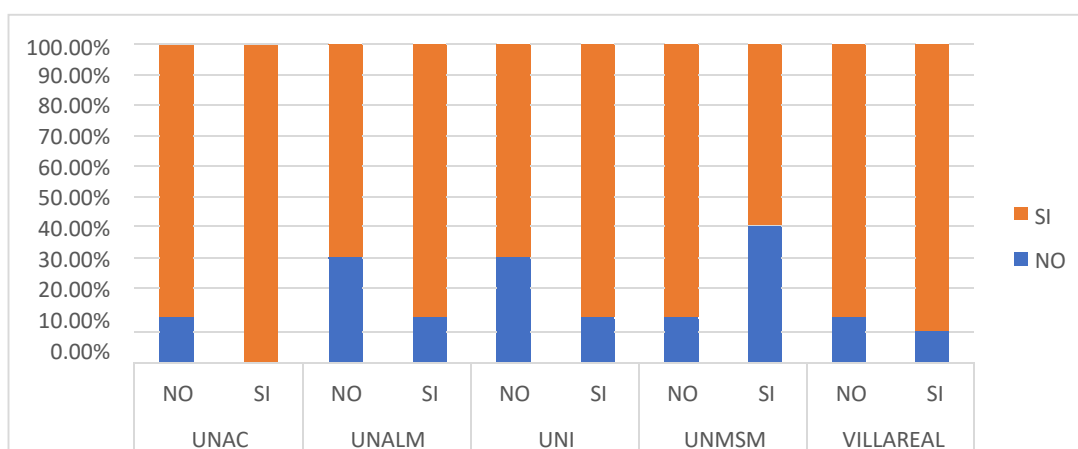


**Figura 33.** Conocimiento y aplicación de VC SOCIAL por parte de las autoridades en las universidades de Lima Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.3 Conocimiento y aplicación del VCA de las 5 IES de la encuesta

En la Figura 34, se muestra el conocimiento y aplicación del Valor Compartido Ambiental (VCA) en las 5 universidades más representativas de Lima Metropolitana. En las columnas podemos ver con SÍ y NO la aplicación de VC a nivel general y en las filas en colores azul y naranja si influye o no en el aspecto ambiental. Por lo que podemos concluir que la aplicación de CVC ambiental, SÍ se da en la mayoría de las universidades a diferencia del valor compartido económico. Y la universidad que más proporción de respuestas afirmativas tiene es la UNI, seguida por UNALM y UNMSM.



**Figura 34.** Conocimiento y aplicación de VC AMBIENTAL por parte de las autoridades en las universidades de Lima Metropolitana. Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3 Análisis de los resultados

Encuestas a docentes y estudiantes de 5 Universidades Públicas de Lima Metropolitana y Callao.

Se aplicó una encuesta a los grupos de interés interno (docentes y estudiantes) de 5 IES objeto de estudio. Siendo el resultado de cada ítem:

#### 4.1.3.1 *Discusión respecto a los estudiantes de las IES*

A la pregunta ¿Usted ha recibido algún servicio universitario? El total de estudiantes mencionaron que SÍ han recibido un servicio universitario. Esto se da en las 5 IES analizadas. De los estudiantes que respondieron SÍ (40% de no respuesta) dado que aún eran estudiantes de pregrado, la mayoría menciona que NO tuvo trabas al momento de realizar los tramites con un 61% de respuestas.

Para el caso del 39% de estudiantes que respondieron que, SÍ tuvieron trabas al momento de realizar trámites académicos, la mayoría respondió que se trata por la eficiencia y eficacia administrativa. Esto es más notorio en la UNI y la UNAC.

Cuando se realiza la consulta ¿Consiguió obtener el grado académico? Las respuestas están divididas con un SÍ global de 43% y un NO de 57%. Las universidades que respondieron NO en su mayoría son la UNAC, UNALM y UNI en ese orden de porcentaje de respuesta. Para el caso de la pregunta anterior, donde respondieron que NO consiguieron el grado académico, los motivos de respuesta más frecuente fueron las trabas burocráticas de la universidad, esto se nota más en la UNAC, UNI, UNFV y UNMSM. La otra respuesta de mayor frecuencia es que no recibió el apoyo académico necesario. Cabe indicar que, en el caso de la UNALM, la respuesta de mayor frecuencia 62%, menciona que se debe al trabajo y que estaban muy ocupados, lo cual quiere decir que el proceso universitario para obtener los grados es más ágil y con menos trabas que el resto de las IES de Lima Metropolitana y Callao.

Respecto a si le ofrecieron doble grado académico en la universidad, la respuesta más frecuente de los estudiantes de las IES es NO, con un promedio global de 90% de frecuencia, debido a que no todos tienen convenio con otras universidades nacionales o extranjeras para generar el grado ya sea a nivel de Bachiller o Maestro.

Es ahí donde se tiene una gran oportunidad para generar valor compartido con las IES, beneficiando a los estudiantes y ampliando la red con las universidades.

Para el caso de los estudiantes que respondieron que SÍ tuvieron acceso al doble grado académico el 100% de entrevistados respondió que fue un convenio nacional, es decir el grado adicional se daba dentro de IES de Perú y no del extranjero. Para el caso de los estudiantes que respondieron que Sí tuvieron acceso al doble grado académico la mayoría de entrevistados respondió que el doble grado ofrecido se daba dentro de la misma universidad con un 90% de frecuencia, es decir dentro de las universidades públicas no hay ningún convenio para realizar el doble grado académico. Solo la UNI y la UNMSM mencionaron que con una frecuencia de 27% y 22% respectivamente que el grado ofrecido fue fuera de la misma universidad. A la consulta si el grado de ¿La opción de doble grado académico implicaba mayores gastos? La mayoría de entrevistados respondió que SÍ un promedio global de 83%.

A la pregunta ¿La universidad de origen atiende las demandas de formación y capacitación directamente o en alianza con otras universidades del ámbito nacional o internacional? La mayoría de los estudiantes respondieron que SÍ con una frecuencia promedio de 70%, siendo la UNALM la que presenta una mayor frecuencia.

Para el caso de si la universidad de origen atiende las demandas de especializaciones que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral nacional, la mayoría de los estudiantes respondieron que SI con una frecuencia promedio de 74%, siendo la UNAC la más crítica ante esta pregunta con una frecuencia del 50%.

Respecto a las demandas de postgrado de las universidades, como les permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral internacional, la mayor parte de los estudiantes menciona que SÍ, con una frecuencia promedio de 74%, excepto la universidad UNAC, quien tiene una frecuencia de 57% en la respuesta NO.

En conclusión, respecto a la formación, capacitación, especialización, competencias si bien hay respuestas satisfactorias por algunos estudiantes de las IES esto se podría potenciar aún más con una buena gestión de valor compartido potenciando la cadena de valor en los distintos ámbitos de la universidad con esto los

estudiantes perciben un bien común y un desarrollo sostenible para un posterior crecimiento académico y profesional.

A la pregunta ¿Cuánto cree que conoce sobre la CVC en las IES (Universidades)? Las respuestas que tienen una mayor frecuencia son NADA y ALGO con una frecuencia de 50% y 42% respectivamente. La respuesta CONOCE o CONOCE MUY BIEN es mínima.

A la pregunta ¿cuánto se está aplicando la CVC en su universidad? Los estudiantes en general respondieron con un 32% de promedio global que se está aplicando la CVC, es decir las universidades de Lima Metropolitana y Callao están aún en una etapa inicial de entender y aplicar esta metodología.

#### 4.1.3.2 Discusión respecto a la CVC según las IES universitarias

La CVC y sus diferencias en los grupos de interés para el caso de las Cinco IES universitarias públicas de Lima Metropolitana y Callao 2018, cuyo resumen estadístico se deriva del instrumento aplicado, han sido consignados en veinte tablas junto a su correspondiente interpretación, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 26

Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNI frente a los grupos de interés

Tabla cruzada CVC-INGENIERIA\* Grupos de Interes

		Grupos de Interes			Total	
		No	Si	No sabe		
CVC-INGENIERIA	En la CVC crea nuevos productos académicos	Recuento	1	22	13	36
		% dentro de Grupos de Interes	5,6%	33,8%	20,6%	24,7%
	En la CVC toma en cuenta la cadena de valor	Recuento	3	18	16	37
		% dentro de Grupos de Interes	16,7%	27,7%	25,4%	25,3%
	En la CVC toman en cuenta a los clientes internos o externos	Recuento	7	14	16	37
		% dentro de Grupos de Interes	38,9%	21,5%	25,4%	25,3%
	En la CVC busca colaborar con los competidores internos y externos	Recuento	7	11	18	36
		% dentro de Grupos de Interes	38,9%	16,9%	28,6%	24,7%
Total	Recuento	18	65	63	146	
	% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

### Interpretación:

Con respecto al total de encuestados de los grupos de interés de la UNI, que ascendieron a 146, se ha encontrado que 44.52% (65 encuestados) fueron afirmativos al conocimiento y aplicación de creación de valor compartido (CVC), en contraparte con el 12.33% que no han creado y 43.15% que no sabe.

Asimismo, del total de los encuestados de los grupos de interés que mencionaron que sí al conocimiento y aplicación del CVC, se obtuvo que 33.8% conocía y aplicaban ese conocimiento a los nuevos programas académicos de la institución, 27.7% tenía en cuenta la cadena de valor; el 21.5% tenía en cuenta los clientes internos y externos y el 16.9% buscaba la colaboración con sus competidores internos y externos.

Tabla 27

*Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNAC frente a grupos de interés*

**Tabla cruzada CVC-CALLAO\*Grupos de Interes**

		Grupos de Interes			Total	
		No	Si	No sabe		
CVC-CALLAO	En la CVC crea nuevos productos académicos	Recuento	1	14	8	23
		% dentro de Grupos de Interes	8,3%	34,1%	20,5%	25,0%
	En la CVC toma en cuenta la cadena de valor	Recuento	2	11	10	23
		% dentro de Grupos de Interes	16,7%	26,8%	25,6%	25,0%
	En la CVC toman en cuenta a los clientes internos o externos	Recuento	4	9	10	23
		% dentro de Grupos de Interes	33,3%	22,0%	25,6%	25,0%
	En la CVC busca colaborar con los competidores internos y externos	Recuento	5	7	11	23
		% dentro de Grupos de Interes	41,7%	17,1%	28,2%	25,0%
Total		Recuento	12	41	39	92
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Interpretación:

Los resultados obtenidos para los grupos de interés de la UNAC, del total de encuestados (92), se encontró que 44.57% (41) manifestaron afirmativamente que conocían y aplicaban CVC, el 13.04% (12) no han creado y el 42.39% desconoce.

El 34.1% afirmaron que conocía la CVC y lo aplicaban en nuevos productos académicos; el 26.8% tienen en cuenta la creación de valor compartido; el 22.0% toma en cuenta a los clientes internos y externos; y el 17.1% busca la colaboración con los competidores externos e internos.

Tabla 28

*Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNFV y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVC-F.VILLARREAL\*Grupos de Interes**

			Grupos de Interes			Total
			No	Si	No sabe	
CVC-F.VILLARREAL	En la CVC crea nuevos productos académicos	Recuento	1	28	16	45
		% dentro de Grupos de Interes	4,5%	34,1%	20,8%	24,9%
	En la CVC toma en cuenta la cadena de valor	Recuento	3	23	19	45
		% dentro de Grupos de Interes	13,6%	28,0%	24,7%	24,9%
	En la CVC toman en cuenta a los clientes internos o externos	Recuento	9	17	20	46
		% dentro de Grupos de Interes	40,9%	20,7%	26,0%	25,4%
	En la CVC busca colaborar con los competidores internos y externos	Recuento	9	14	22	45
		% dentro de Grupos de Interes	40,9%	17,1%	28,6%	24,9%
Total		Recuento	22	82	77	181
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Interpretación:

Los datos obtenidos de la universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV) del total de encuestados (181); destaca que el 45.30% (82) manifestaron que si conocían y aplicaban la creación de valor compartido; sin embargo, 12.15% lo desconocía y el 42.54% no sabe o desconoce.

Con respecto al total de encuestados (82) que respondieron sí, se observa que el 34.1% conoce la creación de valor compartido y lo aplica en los nuevos programas académicos; el 28% tiene en cuenta la cadena de valor; el 20.7% toma en cuenta a los clientes internos y externos; y el 17.1% busca la colaboración con los competidores internos y externos.

Tabla 29

*Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNMSM y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVC-UNMSM\*Grupos de Interes**

		Grupos de Interes			Total	
		No	Si	No sabe		
CVC-UNMSM	En la CVC crea nuevos productos académicos	Recuento	2	30	18	50
		% dentro de Grupos de Interes	8,3%	34,5%	21,4%	25,6%
	En la CVC toma en cuenta la cadena de valor	Recuento	3	24	21	48
		% dentro de Grupos de Interes	12,5%	27,6%	25,0%	24,6%
	En la CVC toman en cuenta a los clientes internos o externos	Recuento	9	18	21	48
		% dentro de Grupos de Interes	37,5%	20,7%	25,0%	24,6%
	En la CVC busca colaborar con los competidores internos y externos	Recuento	10	15	24	49
		% dentro de Grupos de Interes	41,7%	17,2%	28,6%	25,1%
Total		Recuento	24	87	84	195
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

Como se puede observar los resultados de esta casa superior de estudios para lo cual fueron entrevistados 195 y se ha encontrado 44.62% dieron como respuesta afirmativa que conocían y aplicaban la creación de valor compartido; pero el 12.31% no conocía y el 43.08% no sabe o desconocía.

Asimismo, de los encuestados que respondieron afirmativamente, se observó que el 34.5% tuvo conocimiento de la creación de valor compartido para los nuevos programas académicos; el 27.6% tuvo en cuenta la cadena de valor; 20.7% tuvo en



cuenta a los clientes internos y externos; y el 17.2% buscó la colaboración con los competidores internos y externos.

Tabla 30

*Tabla cruzada de creación de valor compartido – UNALM y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVC-AGRARIA\* Grupos de Interes**

			Grupos de Interes			Total
			No	Si	No sabe	
CVC-AGRARIA	En la CVC crea nuevos productos académicos	Recuento	1	16	9	26
		% dentro de Grupos de Interes	7,7%	34,0%	20,5%	25,0%
	En la CVC toma en cuenta la cadena de valor	Recuento	2	13	11	26
		% dentro de Grupos de Interes	15,4%	27,7%	25,0%	25,0%
	En la CVC toman en cuenta a los clientes internos o externos	Recuento	5	10	11	26
		% dentro de Grupos de Interes	38,5%	21,3%	25,0%	25,0%
	En la CVC busca colaborar con los competidores internos y externos	Recuento	5	8	13	26
		% dentro de Grupos de Interes	38,5%	17,0%	29,5%	25,0%
Total		Recuento	13	47	44	104
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

Del total de 104 encuestados para esta institución de educación superior; se encontró que el 45.19% correspondiente a 47 entrevistados tienen conocimiento de creación y aplicación de valor compartido; 12.50% (13) no tiene conocimiento; y 42.31% (44) no sabe.

En cuanto al total de entrevistados que respondieron *Sí*, se observó que el 34.0% creaba t aplicaba la creación de valor compartido en los nuevos productos académicos de la institución superior; el 27.7% tomaba en cuenta la cadena de valor; 21.3% tomaba en cuenta a los clientes internos y externos; y el 29.5% colaboró con los competidores internos y externos.

Tabla 31

*Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNI y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVCEconomico INGENIERIA\* Grupo de Interes**

			Grupo de Interes		Total
			No	Si	
CVCEconomico INGENIERIA	Paga sueldos por encima del sector universitario	Recuento	12	6	18
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	11,5%	12,4%
	Da premios a los mejores colaboradores	Recuento	17	1	18
		% dentro de Grupo de Interes	18,3%	1,9%	12,4%
	Da bonos anuales	Recuento	9	8	17
		% dentro de Grupo de Interes	9,7%	15,4%	11,7%
	Registra accidentes de los usuarios	Recuento	12	6	18
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	11,5%	12,4%
	Implementa política sobre género	Recuento	11	7	18
		% dentro de Grupo de Interes	11,8%	13,5%	12,4%
	Los colaboradores participa en la Toma de decisiones	Recuento	12	9	21
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	17,3%	14,5%
	Mide la satisfacción de docentes y trabajadores	Recuento	7	11	18
		% dentro de Grupo de Interes	7,5%	21,2%	12,4%
	Implementa planes de carrera de los colaboradores	Recuento	13	4	17
		% dentro de Grupo de Interes	14,0%	7,7%	11,7%
Total		Recuento	93	52	145
		% dentro de Grupo de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

Del total de 145 encuestados, se encontró que 64.14% (93) no tienen conocimiento y aplicación de creación de valor compartido económico (CVCE) en la Universidad Nacional de Ingeniería, en contraparte con 35.86% (52) mencionaron que conocía la CVCE.

Del total de los que respondieron *sí* a la creación y aplicación de valor compartido económico en esta casa de estudios, se halló que 21.2% referido a la

medición de la satisfacción de los docentes y trabajadores; el 17.3% refiere la participación de colaboradores en la toma de decisiones; 15.4% a la entrega de bonos anuales; 13.5% a la implementación de políticas de género; 11.5% al registro de accidentes de los usuarios y pago de sueldos por encima del sector universitario; y 1.9% a la premiación de colaboradores.

Tabla 32

*Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNAC y los grupos de interés.*

Tabla cruzada CVCEconomico CALLAO\*Grupo de Interes

			Grupo de Interes		Total
			No	Si	
CVCEconomico CALLAO	Paga sueldos por encima del sector universitario	Recuento	8	4	12
		% dentro de Grupo de Interes	13,3%	11,8%	12,8%
	Da premios a los mejores colaboradores	Recuento	11	1	12
		% dentro de Grupo de Interes	18,3%	2,9%	12,8%
	Da bonos anuales	Recuento	6	5	11
		% dentro de Grupo de Interes	10,0%	14,7%	11,7%
	Registra accidentes de los usuarios	Recuento	7	4	11
		% dentro de Grupo de Interes	11,7%	11,8%	11,7%
	Implementa política sobre género	Recuento	7	4	11
		% dentro de Grupo de Interes	11,7%	11,8%	11,7%
	Los colaboradores participa en la Toma de decisiones	Recuento	8	6	14
		% dentro de Grupo de Interes	13,3%	17,6%	14,9%
	Mide la satisfacción de docentes y trabajadores	Recuento	5	7	12
		% dentro de Grupo de Interes	8,3%	20,6%	12,8%
	Implementa planes de carrera de los colaboradores	Recuento	8	3	11
		% dentro de Grupo de Interes	13,3%	8,8%	11,7%
Total		Recuento	60	34	94
		% dentro de Grupo de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

**Interpretación:**

Como se puede apreciar en la Tabla 32, del total de 94 entrevistados en la Universidad Nacional del Callao se observó que 34 entrevistados equivalente a 36.17% conocían y aplicaban la creación de valor compartido económico y el 63.83% (60 encuestados) no conocían.

En cuanto a los grupos de interés que respondieron *Sí* conocían de la creación de valor compartido económico se apreció que 20.6% se refiere a la satisfacción de docentes y trabajadores; el 17.6% referido a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones; por otro lado el 14.7% refiere a la entrega de bonos anuales; 11.9% a la implementación de registro de accidentes de los usuarios; 11.8% referido a la implementación de políticas de género y al pago de sueldos por encima del sector universitario; 8.8% a la implementación de planes de carrera de los colaboradores, y para finalizar, el 2.9% para la premiación a los mejores colaboradores.

Tabla 33

*Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNFV y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVCEconomico F.VILLARREAL\*Grupo de Interes**

		Grupo de Interes		Total	
		No	Si		
CVCEconomico F. VILLARREAL	Paga sueldos por encima del sector universitario	Recuento	15	7	22
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	11,1%	12,3%
	Da premios a los mejores colaboradores	Recuento	21	1	22
		% dentro de Grupo de Interes	18,1%	1,6%	12,3%
	Da bonos anuales	Recuento	12	10	22
		% dentro de Grupo de Interes	10,3%	15,9%	12,3%
	Registra accidentes de los usuarios	Recuento	14	8	22
		% dentro de Grupo de Interes	12,1%	12,7%	12,3%
	Implementa política sobre género	Recuento	13	8	21
		% dentro de Grupo de Interes	11,2%	12,7%	11,7%
	Los colaboradores participa en la Toma de decisiones	Recuento	15	11	26
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	17,5%	14,5%
	Mide la satisfacción de docentes y trabajadores	Recuento	9	13	22
		% dentro de Grupo de Interes	7,8%	20,6%	12,3%
	Implementa planes de carrera de los colaboradores	Recuento	17	5	22
		% dentro de Grupo de Interes	14,7%	7,9%	12,3%
Total		Recuento	116	63	179
		% dentro de Grupo de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

En esta institución pública universitaria el total de encuestados para esta investigación fue 179, y de acuerdo a los resultados obtenidos se observó, que 35.20% (63) conocían y aplicaban la creación de valor compartido económico y 64.8% (116) no sabían o aplicaban nada.

Para los resultados afirmativos de los grupos de interés se encontró 20.6% referido a la medición de satisfacción de docentes y trabajadores; 17.5% a la participación de colaboradores en la toma de decisiones; 15.9% referido a la entrega de bonos anuales; 12.7% se refirió al registro de accidentes de los usuarios y a la

implementación de políticas de género; 11.1% al pago de sueldos por encima del sector universitario; 7.9% a la implementación de planes de carrera de colaboradores; y finalmente 1.6% a la entrega de premios a los mejores colaboradores.

Tabla 34

*Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNMSM y los grupos de interés.*

**Tabla cruzada CVCEconomico UNMSM\*Grupo de Interes**

			Grupo de Interes		Total
			No	Si	
CVCEconomico UNMSM	Paga sueldos por encima del sector universitario	Recuento	16	8	24
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	11,6%	12,4%
	Da premios a los mejores colaboradores	Recuento	22	1	23
		% dentro de Grupo de Interes	17,7%	1,4%	11,9%
	Da bonos anuales	Recuento	12	11	23
		% dentro de Grupo de Interes	9,7%	15,9%	11,9%
	Registra accidentes de los usuarios	Recuento	16	8	24
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	11,6%	12,4%
	Implementa política sobre género	Recuento	14	9	23
		% dentro de Grupo de Interes	11,3%	13,0%	11,9%
	Los colaboradores participa en la Toma de decisiones	Recuento	16	12	28
		% dentro de Grupo de Interes	12,9%	17,4%	14,5%
	Mide la satisfacción de docentes y trabajadores	Recuento	10	14	24
		% dentro de Grupo de Interes	8,1%	20,3%	12,4%
	Implementa planes de carrera de los colaboradores	Recuento	18	6	24
		% dentro de Grupo de Interes	14,5%	8,7%	12,4%
Total		Recuento	124	69	193
		% dentro de Grupo de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

En la UNMSM se ha encontrado 193 entrevistados los cuales se han repartido de la siguiente forma 35.75% (69) para quienes sí conocen la creación y aplicación de

valor compartido económico; 64.25% (69) no tienen conocimiento al respecto; 15.9% para la entrega de bonos anuales

En cuanto a los grupos de interés que respondieron afirmativamente se ha encontrado que 20.3% para la satisfacción de docentes y trabajadores; 17.4% referido a los colaboradores que participan en la toma de decisiones; 15.9% para la entrega de bonos anuales; 13.0% para implementación de políticas de género; 11.6% registró los accidentes de los usuarios y para el pago de sueldos por encima del sector universitario; 8.7% refiere a la implementación de planes de carrera de colaboradores; y 1.4% para premios a los mejores colaboradores.

Tabla 35

*Tabla cruzada de creación de valor compartido económico – UNALM y los grupos de interés.*

**Tabla cruzada CVCEconomico AGRARIA\*Grupo de Interes**

		Grupo de Interes		Total	
		No	Si		
CVCEconomico AGRARIA	Paga sueldos por encima del sector universitario	Recuento	8	4	12
		% dentro de Grupo de Interes	12,7%	11,4%	12,2%
	Da premios a los mejores colaboradores	Recuento	12	1	13
		% dentro de Grupo de Interes	19,0%	2,9%	13,3%
	Da bonos anuales	Recuento	6	6	12
		% dentro de Grupo de Interes	9,5%	17,1%	12,2%
	Registra accidentes de los usuarios	Recuento	8	4	12
		% dentro de Grupo de Interes	12,7%	11,4%	12,2%
	Implementa política sobre género	Recuento	7	4	11
		% dentro de Grupo de Interes	11,1%	11,4%	11,2%
	Los colaboradores participa en la Toma de decisiones	Recuento	8	6	14
		% dentro de Grupo de Interes	12,7%	17,1%	14,3%
	Mide la satisfacción de docentes y trabajadores	Recuento	5	7	12
		% dentro de Grupo de Interes	7,9%	20,0%	12,2%
	Implementa planes de carrera de los colaboradores	Recuento	9	3	12
		% dentro de Grupo de Interes	14,3%	8,6%	12,2%
Total		Recuento	63	35	98
		% dentro de Grupo de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

**Interpretación:**

Con respecto a la Universidad Agraria La Molina se ha encontrado en los grupos de interés lo siguiente; para el grupo de interés que *Sí* conoce de la creación y aplicación de valor compartido económico ascendió al 35.71% y 64.29% para quienes los desconoce.

Tal como se ha mostrado en la Tabla 35 para los grupos de interés que respondió *Sí* se ha encontrado que 20% tiene en cuenta la medición de satisfacción de docentes y trabajadores; 17.1% referido a los bonos brindados anualmente y también para los colaboradores que participan en la toma de decisiones; 11.4% referido a la paga de sueldos por encima del sector universitario; para los registros de accidentes de tránsito y para la implementación de políticas de género; del mismo modo se observó que 8.6% para la implementación de planes de carrera de colaboradores; y 2.9% para la premiación de mejores colaboradores.



Tabla 36

*Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNI y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVCsocialINGENIERIA\*Grupos de Interes**

			Grupos de Interes		Total
			No	Si	
CVCsocialINGENIERIA	Mide la calidad de servicio de los grupos de interes	Recuento	9	2	11
		% dentro de Grupos de Interes	14,3%	2,4%	7,5%
	Da tarifas preferenciales a los grupos de interes	Recuento	18	9	27
		% dentro de Grupos de Interes	28,6%	10,8%	18,5%
	Mide la satisfacción de los usuarios	Recuento	13	14	27
		% dentro de Grupos de Interes	20,6%	16,9%	18,5%
	Mantiene exelente comunicación con los usuarios	Recuento	10	17	27
		% dentro de Grupos de Interes	15,9%	20,5%	18,5%
	Es transparente con los usuarios	Recuento	6	21	27
		% dentro de Grupos de Interes	9,5%	25,3%	18,5%
	Maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios	Recuento	7	20	27
		% dentro de Grupos de Interes	11,1%	24,1%	18,5%
Total		Recuento	63	83	146
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

Tal como se puede observar en la Tabla 36, fueron 146 los encuestados, de los cuales 56.85% (83) manifestaron *Sí* al a conocimiento y aplicación de CVC social en la Universidad Nacional de Ingeniería en contraparte con 43.15% (63) que refirieron *No* a CVC social.

Dentro de los grupos de interés que dieron resultados afirmativos al conocimiento y aplicación de CVC social; 25.3% manifestó la transparencia con los usuarios; 24.1% el manejo eficiente de los reclamos de los usuarios; 20.5% la excelente comunicación con los usuarios; 16.9% la medición de la satisfacción; 10.8% las tarifas preferenciales a los grupos de interés y 2.4% a la medición de la calidad de los grupos de interés.

Tabla 37

Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNAC y los grupos de interés

Tabla cruzada CVCSocial CALLAO\* Grupos de Interes

			Grupos de Interes		Total
			No	Si	
CVCSocial CALLAO	Mide la calidad de servicio de los grupos de interes	Recuento	5	1	6
		% dentro de Grupos de Interes	12,8%	1,9%	6,6%
	Da tarifas preferenciales a los grupos de interes	Recuento	11	6	17
		% dentro de Grupos de Interes	28,2%	11,5%	18,7%
	Mide la satisfacción de los usuarios	Recuento	8	9	17
		% dentro de Grupos de Interes	20,5%	17,3%	18,7%
	Mantiene exelente comunicación con los usuarios	Recuento	6	11	17
		% dentro de Grupos de Interes	15,4%	21,2%	18,7%
	Es transparente con los usuarios	Recuento	4	13	17
		% dentro de Grupos de Interes	10,3%	25,0%	18,7%
	Maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios	Recuento	5	12	17
		% dentro de Grupos de Interes	12,8%	23,1%	18,7%
Total		Recuento	39	52	91
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### Interpretación:

En la Tabla 37, del total de entrevistados 91; se observó que 52 (57.14%) respondieron *Sí* al conocimiento y aplicación de CVC social, mientras que 39 (42.86%), respondieron *No*, en la UNAC.

Por lo que podemos mencionar con respectos a los grupos de interés que respondieron afirmativamente, se observó que 25% era transparente con los usuarios; 23.1 refiere que maneja con eficiencia los reclamos de éstos; 21.2% manifestó que mantiene una excelente comunicación con los usuarios; 17.3% mide la satisfacción; 11.5% brinda tarifas preferenciales a los grupos de interés; y 1.9% mide la calidad de éstos.

Tabla 38

*Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNFV y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVC Social F.VILLARREAL\*Grupos de Interes**

			Grupos de Interes		Total
			No	Si	
CVC Social F. VILLARREAL	Mide la calidad de servicio de los grupos de interes	Recuento	11	2	13
		% dentro de Grupos de Interes	13,9%	2,0%	7,2%
	Da tarifas preferenciales a los grupos de interes	Recuento	22	11	33
		% dentro de Grupos de Interes	27,8%	10,8%	18,2%
	Mide la satisfacción de los usuarios	Recuento	16	17	33
		% dentro de Grupos de Interes	20,3%	16,7%	18,2%
	Mantiene exelente comunicación con los usuarios	Recuento	13	21	34
		% dentro de Grupos de Interes	16,5%	20,6%	18,8%
	Es transparente con los usuarios	Recuento	8	26	34
		% dentro de Grupos de Interes	10,1%	25,5%	18,8%
	Maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios	Recuento	9	25	34
		% dentro de Grupos de Interes	11,4%	24,5%	18,8%
Total		Recuento	79	102	181
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

Para esta casa superior de estudios se encontró que 102 (56.35%) encuestados respondieron *Sí* al conocimiento y aplicación de CVC social, mientras que 43.65% (79 encuestados) respondió *No*, en la UNFV.

Para detallar, se observa en la Tabla 38 que, 25.5% es transparente con los usuarios; 24.5% maneja con eficiencia los reclamos, de éstos; 20.6% mantiene una excelente comunicación; 16.7% mide la satisfacción; 10.8% da tarifas preferenciales a los grupos de interés; y 2.0% mide la calidad de servicios de los grupos de interés.

Tabla 39

*Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNMSM y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVC Social UNMSM\*Grupos de Interes**

		Grupos de Interes		Total	
		No	Si		
CVC Social UNMSM	Mide la calidad de servicio de los grupos de interes	Recuento	12	2	14
		% dentro de Grupos de Interes	14,1%	1,8%	7,2%
	Da tarifas preferenciales a los grupos de interes	Recuento	24	12	36
		% dentro de Grupos de Interes	28,2%	10,9%	18,5%
	Mide la satisfacción de los usuarios	Recuento	18	19	37
		% dentro de Grupos de Interes	21,2%	17,3%	19,0%
	Mantiene exelente comunicación con los usuarios	Recuento	13	23	36
		% dentro de Grupos de Interes	15,3%	20,9%	18,5%
	Es transparente con los usuarios	Recuento	8	28	36
		% dentro de Grupos de Interes	9,4%	25,5%	18,5%
	Maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios	Recuento	10	26	36
		% dentro de Grupos de Interes	11,8%	23,6%	18,5%
Total		Recuento	85	110	195
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

De acuerdo a la información mostrada en la Tabla 39, se encontró 56.41% (110 encuestados) *Sí* conoce y aplica CVC social y 85 encuestados (43.59%) respondió *No* en la UNMSM.

Como se puede observar de los grupos de interés que respondieron *Sí*; el 25.5% refirió la transparencia con los usuarios; 23.6% refiere a la eficiencia los reclamos de los usuarios; 20.9% refirió a la buena comunicación con los usuarios; 17.3% a la medición de la satisfacción de los usuarios; 10.9% a tarifas preferenciales a los grupos de interés; y 1.8% a la medición de la calidad de servicios de los grupos de interés.

Tabla 40

Tabla cruzada de creación de valor compartido social – UNALM y los grupos de interés.

Tabla cruzada CVC Social AGRARIA\* Grupos de Interes

			Grupos de Interes		Total
			No	Si	
CVC Social AGRARIA	Mide la calidad de servicio de los grupos de interes	Recuento	6	1	7
		% dentro de Grupos de Interes	13,0%	1,7%	6,7%
	Da tarifas preferenciales a los grupos de interes	Recuento	13	6	19
		% dentro de Grupos de Interes	28,3%	10,3%	18,3%
	Mide la satisfacción de los usuarios	Recuento	10	10	20
		% dentro de Grupos de Interes	21,7%	17,2%	19,2%
	Mantiene exelente comunicación con los usuarios	Recuento	7	12	19
		% dentro de Grupos de Interes	15,2%	20,7%	18,3%
	Es transparente con los usuarios	Recuento	5	15	20
		% dentro de Grupos de Interes	10,9%	25,9%	19,2%
	Maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios	Recuento	5	14	19
		% dentro de Grupos de Interes	10,9%	24,1%	18,3%
Total	Recuento		46	58	104
	% dentro de Grupos de Interes		100,0%	100,0%	100,0%

### Interpretación:

En la universidad Agraria del total de 104 encuestados, se observó que 58 (55.77%) respondieron *Sí* al conocimiento y aplicación de CVC social y 46 (44.23%) respondieron *No* en la UNALM.

Con respecto a los grupos de interés que respondieron *Si*, se encontró 25.9% es transparente con los usuarios 24.1% que maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios; 20.7% refiere que mantiene una buena comunicación con los usuarios; 17.2% a la medición de la satisfacción de éstos; 10.3% al ofrecimiento de tarifas preferenciales para los grupos de interés; y 1.7% que mide la calidad de servicio de los grupos de interés.

Tabla 41

Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNI y los grupos de interés.

Tabla cruzada CVC Ambiental INGENIERIA\* Grupos de Interes

		Grupos de Interes		Total	
		No	Si		
CVC Ambiental INGENIERIA	Recicla residuos solidos	Recuento	2	16	18
		% dentro de Grupos de Interes	3,2%	19,8%	12,5%
	Recicla Papel	Recuento	1	17	18
		% dentro de Grupos de Interes	1,6%	21,0%	12,5%
	Trata los efluentes	Recuento	13	5	18
		% dentro de Grupos de Interes	20,6%	6,2%	12,5%
	Fija o Almacena los gases	Recuento	11	7	18
		% dentro de Grupos de Interes	17,5%	8,6%	12,5%
	Recicla Equipos y maquinarias	Recuento	6	12	18
		% dentro de Grupos de Interes	9,5%	14,8%	12,5%
	Audita procesos ambiental	Recuento	9	9	18
		% dentro de Grupos de Interes	14,3%	11,1%	12,5%
	Transparencia al impacto ambiental	Recuento	3	15	18
		% dentro de Grupos de Interes	4,8%	18,5%	12,5%
	Práctica rendición de cuenta	Recuento	18	0	18
		% dentro de Grupos de Interes	28,6%	0,0%	12,5%
	Total	Recuento	63	81	144
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### Interpretación:

Del total de encuestas a los grupos de interés (144); 56.25% (81) manifestaron que *Sí* al conocimiento y aplicación de CVC ambiental en esta casa superior de estudios y el 43.75% (63) manifestaron *No* a la CVC ambiental.

Del total de 81 encuestados pertenecientes a los grupos de interés que respondieron afirmativamente se encontró; 21.0% recicla papel; 19.8% recicla residuos sólidos; 18.5% refirieron transparencia en la responsabilidad ambiental; 14.8% recicla equipos y maquinarias; 11.1% manifestó que audita procesos ambientales; 8.6% fija o almacena gases; y 6.2% trata los efluentes.

Tabla 42

Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNAC y los grupos de interés

Tabla cruzada CVC Ambiental CALLAO\*Grupos de Interes

		Grupos de Interes		Total	
		No	Si		
CVC Ambiental CALLAO	Recicla residuos solidos	Recuento	1	10	11
		% dentro de Grupos de Interes	2,5%	19,6%	12,1%
	Recicla Papel	Recuento	1	11	12
		% dentro de Grupos de Interes	2,5%	21,6%	13,2%
	Trata los efluentes	Recuento	8	3	11
		% dentro de Grupos de Interes	20,0%	5,9%	12,1%
	Fija o Almacena los gases	Recuento	7	4	11
		% dentro de Grupos de Interes	17,5%	7,8%	12,1%
	Recicla Equipos y maquinarias	Recuento	4	8	12
		% dentro de Grupos de Interes	10,0%	15,7%	13,2%
	Audita procesos ambiental	Recuento	6	6	12
		% dentro de Grupos de Interes	15,0%	11,8%	13,2%
	Transparencia al impacto ambiental	Recuento	2	9	11
		% dentro de Grupos de Interes	5,0%	17,6%	12,1%
	Práctica rendición de cuenta	Recuento	11	0	11
		% dentro de Grupos de Interes	27,5%	0,0%	12,1%
Total		Recuento	40	51	91
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### Interpretación:

En la Universidad Nacional del Callao de los 91 encuestados de los grupos de interés, se halló que 51 encuestados (56.04%) correspondiente a los grupos de interés que respondieron *Sí* a la CVC ambiental, mientras que 40 encuestados (43.96%) respondieron *No* a la CVC ambiental.

Del total de los grupos de interés que respondieron *Sí*, se encontró que 21.6% recicla papel; el 19.6% recicla residuos sólidos; 17.6% refiere la transparencia de responsabilidad ambiental; 15.7% recicla equipos y maquinarias; 11.8% audita procesos ambientales; 7.8% refiere a la fijación o almacenamiento de gases; y 5.9% al tratamiento de efluentes.

Tabla 43

*Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNFV y los grupos de interés*

**Tabla cruzada CVC Ambiental F.VILLARREAL\*Grupos de Interes**

			Grupos de Interes		Total
			No	Si	
CVC Ambiental F. VILLARREAL	Recicla residuos solidos	Recuento	2	20	22
		% dentro de Grupos de Interes	2,5%	19,8%	12,1%
	Recicla Papel	Recuento	1	21	22
		% dentro de Grupos de Interes	1,2%	20,8%	12,1%
	Trata los efluentes	Recuento	17	6	23
		% dentro de Grupos de Interes	21,0%	5,9%	12,6%
	Fija o Almacena los gases	Recuento	14	9	23
		% dentro de Grupos de Interes	17,3%	8,9%	12,6%
	Recicla Equipos y maquinarias	Recuento	8	15	23
		% dentro de Grupos de Interes	9,9%	14,9%	12,6%
	Audita procesos ambiental	Recuento	12	11	23
		% dentro de Grupos de Interes	14,8%	10,9%	12,6%
	Transparencia al impacto ambiental	Recuento	4	19	23
		% dentro de Grupos de Interes	4,9%	18,8%	12,6%
	Práctica rendición de cuenta	Recuento	23	0	23
		% dentro de Grupos de Interes	28,4%	0,0%	12,6%
	Total	Recuento	81	101	182
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

En la Universidad Federico Villarreal, tal como se observa en la Tabla 43, del total de 182 encuestados se observó que 101 (55.49%) respondieron *Sí* al conocimiento y aplicación de la CVC ambiental; pero 81 encuestados de los grupos de interés (44.51%) respondió *No* a la CVC ambiental.



Para más detalle se encontró que 20.8% refiere el reciclaje de papel; 19.8% recicla residuos sólidos; 18.8% transparencia en responsabilidad ambiental; 14.9% recicla equipos y maquinarias; 10.9% audita procesos ambientales; 8.9% corresponde a la fijación y almacenaje de gases; y 5.9% al tratamiento de efluentes.

Tabla 44

*Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNMSM y los grupos de interés.*

**Tabla cruzada CVC Ambiental UNMSM\*Grupos de Interes**

		Grupos de Interes		Total	
		No	Si		
CVC Ambiental UNMSM	Recicla residuos solidos	Recuento	3	21	24
		% dentro de Grupos de Interes	3,5%	19,4%	12,4%
	Recicla Papel	Recuento	2	23	25
		% dentro de Grupos de Interes	2,3%	21,3%	12,9%
	Trata los efluentes	Recuento	18	7	25
		% dentro de Grupos de Interes	20,9%	6,5%	12,9%
	Fija o Almacena los gases	Recuento	15	9	24
		% dentro de Grupos de Interes	17,4%	8,3%	12,4%
	Recicla Equipos y maquinarias	Recuento	8	16	24
		% dentro de Grupos de Interes	9,3%	14,8%	12,4%
	Audita procesos ambiental	Recuento	12	12	24
		% dentro de Grupos de Interes	14,0%	11,1%	12,4%
	Transparencia al impacto ambiental	Recuento	4	20	24
		% dentro de Grupos de Interes	4,7%	18,5%	12,4%
	Práctica rendición de cuenta	Recuento	24	0	24
		% dentro de Grupos de Interes	27,9%	0,0%	12,4%
Total		Recuento	86	108	194
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

**Interpretación:**

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el número de encuestados fue de 194 y se encontró que 108 encuestados (55.67%) respondieron *Sí* al conocimiento y aplicación a la CVC ambiental y 86 encuestados (44.33%) que respondieron *No* a la CVC ambiental.

Para más detalle, tal como se muestra en la Tabla 44; el 21.3% refirió el reciclaje de papel; 19.4% mencionó el reciclaje de residuos sólidos; 18.5% a la transparencia de responsabilidad ambiental; 14.8% reciclaje de equipos y máquinas; 11.1% audita procesos ambientales; 8.3% fija y almacena gases; y 6.5% al tratamiento de efluentes.

Tabla 45

*Tabla cruzada de creación de valor compartido ambiental – UNALM y los grupos de interés.*

**Tabla cruzada CVC Ambiental AGRARIA\* Grupos de Interes**

			Grupos de Interes		Total
			No	Si	
CVC Ambiental AGRARIA	Recicla residuos solidos	Recuento	1	12	13
		% dentro de Grupos de Interes	2,1%	20,3%	12,3%
	Recicla Papel	Recuento	1	12	13
		% dentro de Grupos de Interes	2,1%	20,3%	12,3%
	Trata los efluentes	Recuento	10	4	14
		% dentro de Grupos de Interes	21,3%	6,8%	13,2%
	Fija o Almacena los gases	Recuento	8	5	13
		% dentro de Grupos de Interes	17,0%	8,5%	12,3%
	Recicla Equipos y maquinarias	Recuento	5	9	14
		% dentro de Grupos de Interes	10,6%	15,3%	13,2%
	Audita procesos ambiental	Recuento	7	6	13
		% dentro de Grupos de Interes	14,9%	10,2%	12,3%
	Transparencia al impacto ambiental	Recuento	2	11	13
		% dentro de Grupos de Interes	4,3%	18,6%	12,3%
	Práctica rendición de cuenta	Recuento	13	0	13
		% dentro de Grupos de Interes	27,7%	0,0%	12,3%
Total		Recuento	47	59	106
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### **Interpretación:**

Del total de 106 encuestados de los grupos de interés, se encontró que 59 encuestados (55.66%) respondieron afirmativamente al conocimiento y aplicación de la CVC ambiental y 47 (44.34%) respondieron No, en la UNALM.

Tal como se muestra en la Tabla 45 se encontró que 20.3% recicla papel y recicla residuos sólidos; 18.6% refirió a la transparencia de responsabilidad ambiental; 15.3% recicla equipos y maquinarias; 10.2% se refirió a la auditoría de procesos

ambientales; 8.5% manifiesta la fijación y almacenaje de gases; y 6.8% refiere al tratamiento de efluentes.

## **4.2 Pruebas de hipótesis**

Para responder a esta sección tomaremos como referencia las tablas y gráficos derivados del análisis estadístico que se obtuvieron al aplicar el instrumento de la encuesta (anexo A, B), los cuales han sido calculados bajo metodología de promedio simple en tablas tabulada y tablas tabuladas de doble entrada.

### **¿Qué diferencias tiene la creación de valor compartido de las IES universitaria, en los grupos de interés de Lima Metropolitana y Callao?**

Los stakeholders tienen expectativas de un mejoramiento en la gestión y creación del conocimiento teórico y aplicado y su correspondiente valor para las propias instituciones, las organizaciones empresariales y la colectividad, mediante un alineamiento de los valores básicos de la IES universitarias a los ODS, que se reflejen coherentemente la CVC en sus programas y proyectos, fortaleciendo de ese modo una mejor viabilidad económica-académica, con justicia social y ambientalmente pertinentes e informando a la sociedad los resultados obtenidos. Lo anterior implica un análisis y mejoramiento de sus procesos y las relaciones con los grupos de interés que pertenecen a diferentes clústeres, teniendo en cuenta el diamante de la ventaja competitiva y la cadena de valor planteadas por Porter. Ello también implica la reformulación e integración de la formación profesional plural y las actividades de investigación, enfatizando al mismo tiempo que la RSU se fortalece con la propuesta del CVC al reconcebir nuevos productos y mercados que le otorgan sostenibilidad de largo plazo en términos económicos, sociales y ambientales.

### **¿Qué políticas producen CVC en las IES públicas, orientadas a promover la competitividad y el bienestar en la colectividad?**

Corcoran & Wals (2004), La educación superior y el desafío de la sostenibilidad, problemática, promesa y prácticas, en su prólogo, aludió la agenda global aún pendiente de UNESCO:

La educación para el desarrollo sostenible se ha llegado a considerar como un proceso de aprendizaje de cómo tomar decisiones que consideren el futuro a

largo plazo de la economía, la ecología y la equidad de todas las comunidades. ... Esto representa una nueva visión de la educación, una visión que ayuda a las personas de todas las edades a comprender mejor el mundo en el que viven, abordando la complejidad y la interconexión de problemas como la pobreza, el consumo derrochador, la degradación ambiental, el deterioro urbano, el crecimiento de la población, la salud, el conflicto y la violación de los derechos humanos que amenazan nuestro futuro. La visión de la educación enfatiza un enfoque holístico e interdisciplinario para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarios para un futuro sostenible, así como cambios en valores, comportamiento y estilos de vida (UNESCO, 2003) (p. X).

Consecuentes con la propuesta global de UNESCO, el impulso de la competitividad *pari passu* el bienestar colectivo plantea alternativamente emplear las 3P “People, planet and profit” del enfoque propuesto por John Elkington, quien sostiene que las empresas deben comenzar a pensar en medir los beneficios (en inglés llamadas *bottom line*) no solamente monetarios sino también con indicadores de gestión y resultados en cuanto a su actuación en RSC, así como su responsabilidad sobre el medio ambiente. Las 3P aluden a un nuevo concepto de marketing, ya que el inicial, fundado por el Profesor Philip Kotler (2002), desarrolló 4P tradicionales (Ver Figura 10).

Barañano (2009), paralelamente este imbricado desafío es de vital importancia su nexos con el sector empresarial:

(...) las dinámicas que están reconfigurando el mundo actual es el referido a su multidimensionalidad, que abarca desde aspectos medioambientales hasta económicos o estrictamente sociales, con diferentes modalidades regulativas o normativas, variables según su “dureza”, exigibilidad, etc. Lo que sobre todo destaca en esta dirección es el nuevo modo en el que muchos de estos aspectos se entrelazan hoy en la temática de la responsabilidad social empresarial (por ejemplo, la idea de la rentabilidad económica y la social, lo ético y lo comercial, la imagen y el beneficio, lo exigible social o jurídicamente, etc), abriendo, asimismo, un nuevo contexto de riesgos y oportunidades (p. 22).

#### **4.2.1 Pruebas de Hipótesis de la Investigación**

El contraste de las pruebas de hipótesis se realizó con el estadístico Chi-cuadrado de Pearson, corrección por continuidad, razón de verosimilitudes, estadístico exacto de Fisher de las variables planteadas con el apoyo del programa estadístico SPSS, con un nivel de significancia crítico del 0.05, mediante la siguiente regla de decisión: Si la significancia calculado de estadístico es  $< 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), en caso contrario, si la significancia calculado del estadístico es  $\geq 0,05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alternativa ( $H_1$ ); cuyos resultados se presentan en el siguiente acápite

### **4.3 Presentación de Resultados**

#### **4.3.1 Resultado respecto a la Hipótesis general**

Del total encuestado de los grupos de interés (719), el 44,6% manifiestan que sí tiene conocimiento y realiza aplicación de creación valor compartido (CVC), en las IES universitarias Pública de Lima Metropolitana y Callao año 2018, el 42.9% no sabe y el 12.5% manifestaron que no han creado.

Del total del 100% de los encuestados de los grupos de interés que manifestaron sí al conocimiento y aplicación de creación de VC, en las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callao año 2018, el 34% manifestaron que ese conocimiento y aplicación está referido a nuevos programas académicos, 28% al tomar en consideración la cadena de valor, 21.2% a que toman en cuenta a los clientes internos y externos y 16.8% a la búsqueda de colaborar con los competidores internos y externo (Ver Tabla 46).

Tabla 46

*Resultado de la prueba Chi-cuadrado respecto a la Hipótesis general*

**Tabla cruzada Creación de Valor Compartido\*Grupos de Interes**

		Grupos de Interes			Total	
		No	Si	No sabe		
Creación de Valor Compartido	En la CVC crea nuevos productos académicos	Recuento	6	109	65	180
		% dentro de Grupos de Interes	6,7%	34,0%	21,0%	25,0%
	En la CVC toma en cuenta la cadena de valor	Recuento	13	90	77	180
		% dentro de Grupos de Interes	14,6%	28,0%	24,9%	25,0%
	En la CVC toman en cuenta a los clientes internos o externos	Recuento	34	68	78	180
		% dentro de Grupos de Interes	38,2%	21,2%	25,2%	25,0%
	En la CVC busca colaborar con los competidores internos y externos	Recuento	36	54	89	179
		% dentro de Grupos de Interes	40,4%	16,8%	28,8%	24,9%
Total	Recuento	89	321	309	719	
	% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,118 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	59,619	6	,000
Asociación lineal por lineal	,831	1	,362
N de casos válidos	719		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es 22,16.

Realizado la prueba, la Chi-cuadrado de Pearson calculado asciende a 56,11 y un nivel de significación calculado de 0,000, siendo este menor que el nivel de significación crítico de 0.05, por lo que existe una diferencia estadística altamente significativa entre la variable conocimiento y aplicación de CVC y los grupos interés; por ende, se rechaza la Hipótesis Ho y se acepta la Hipótesis alternativa H1, en consecuencia el conocimiento y aplicación de creación de valor compartido (CVC), sí difiere significativamente en los grupos de interés, de las IES Pública Universitaria en Lima Metropolitana y el Callao 2018, por lo que se demuestra el Objetivo General.

#### **4.3.2 Resultado de la Primera Hipótesis Específica (HE1)**

Del total encuestado a los grupos de interés (718), el 64,3% manifiestan que no al conocimiento y aplicación de la creación de VC económico en las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callao año 2018, en tanto el 35.7% si manifestaron de que si al CVC económico.

Del total (100%) de los encuestados de los grupos de interés que manifestaron de que sí al conocimiento y aplicación de CVC, por las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callo año 2018, el 20.3 % se manifestaron que CVC económico referido a la medición de la satisfacción del docente y trabajadores, 17.6% referido a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, 16.4% a la dación de bonos anuales, 12.5% implementación de políticas de género, 11.7% registros de accidentes de usuarios, 10.9% pago de sueldos por encima del sector universitario y el restante en otros (Ver Tabla 47)



Tabla 47

*Resultado de la prueba Chi-cuadrado para la Primera Hipótesis Específica (HE1)*

**Tabla cruzada Creación de Valor Economico\*Grupo de Interes**

		Grupo de Interes		Total	
		No	Si		
Creación de Valor Economico	Paga sueldos por encima del sector universitario	Recuento	60	28	88
		% dentro de Grupo de Interes	13,0%	10,9%	12,3%
	Da premios a los mejores colaboradores	Recuento	83	5	88
		% dentro de Grupo de Interes	18,0%	2,0%	12,3%
	Da bonos anuales	Recuento	46	42	88
		% dentro de Grupo de Interes	10,0%	16,4%	12,3%
	Registra accidentes de los usuarios	Recuento	58	30	88
		% dentro de Grupo de Interes	12,6%	11,7%	12,3%
	Implementa política sobre género	Recuento	53	32	85
		% dentro de Grupo de Interes	11,5%	12,5%	11,8%
	Los colaboradores participa en la Toma de decisiones	Recuento	60	45	105
		% dentro de Grupo de Interes	13,0%	17,6%	14,6%
	Mide la satisfacción de docentes y trabajadores	Recuento	36	52	88
		% dentro de Grupo de Interes	7,8%	20,3%	12,3%
	Implementa planes de carrera de los colaboradores	Recuento	66	22	88
		% dentro de Grupo de Interes	14,3%	8,6%	12,3%
Total		Recuento	462	256	718
		% dentro de Grupo de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	68,652 <sup>a</sup>	7	,000
Razón de verosimilitud	78,159	7	,000
Asociación lineal por lineal	10,182	1	,001
N de casos válidos	718		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es 30,31.

Realizado la prueba, la Chi-cuadrado de Pearson calculado asciende a 68.652 y un nivel de significación calculado de 0,000, siendo este menor que el nivel de significación crítico de 0.05, por lo que existe una diferencia estadística altamente significativa entre la variable conocimiento y aplicación de CVC económico y la percepción de los grupos interés; por ende, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , en consecuencia el conocimiento y aplicación de creación de valor compartido (CVC) económico difiere significativamente según la percepción de los grupos de interés, en las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y el Callao 2018, por lo que se demuestra el primer objetivo específico (OE1).

#### 4.3.3 Resultado de la segunda hipótesis específica (HE2)

Del total encuestado de los grupos de interés (719), el 56.3 % manifiestan qué sí al conocimiento y aplicación de la CVC social, en las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callo año 2018 y 43,7 % manifestaron que no a la CVC social.

Del total del 100% de los encuestados de los grupos de interés qué manifestaron de qué sí al conocimiento y aplicación del CVC social de las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callo año 2018, el 25.4 % manifestaron la transparencia con los usuarios, 24.2 % de que manejan eficiencia los reclamos de los usuarios, 20.7 % mantienen excelente comunicación con los usuarios, 16.8 % mide la satisfacción de los usuarios, 10.9 % da tarifas preferenciales a los grupos de interés y el restante otros. (Ver Tabla 48).

Tabla 48

*Resultado de la prueba Chi-cuadrado para la Segunda Hipótesis Específica (HE2)*

**Tabla cruzada Creación de Valor Social\* Grupos de Interes**

		Grupos de Interes			
		No	Si	Total	
Creación de Valor Social	Mide la calidad de servicio de los grupos de interes	Recuento	43	8	51
		% dentro de Grupos de Interes	13,7%	2,0%	7,1%
	Da tarifas preferenciales a los grupos de interes	Recuento	89	44	133
		% dentro de Grupos de Interes	28,3%	10,9%	18,5%
	Mide la satisfacción de los usuarios	Recuento	65	68	133
		% dentro de Grupos de Interes	20,7%	16,8%	18,5%
	Mantiene exelente comunicación con los usuarios	Recuento	50	84	134
		% dentro de Grupos de Interes	15,9%	20,7%	18,6%
	Es transparente con los usuarios	Recuento	31	103	134
		% dentro de Grupos de Interes	9,9%	25,4%	18,6%
	Maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios	Recuento	36	98	134
		% dentro de Grupos de Interes	11,5%	24,2%	18,6%
Total		Recuento	314	405	719
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	105,485 <sup>a</sup>	5	,000
Razón de verosimilitud	109,774	5	,000
Asociación lineal por lineal	95,364	1	,000
N de casos válidos	719		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 22,27.

Realizado la prueba, la Chi-cuadrado de Pearson calculado es de 105.485 y un nivel de significación calculado de 0,000, siendo este menor que el nivel de

significación crítico de 0.05, por lo que existe una diferencia estadística altamente significativa entre la variable conocimiento y aplicación CVC social y los grupos interés; por ende, se rechaza hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ , en consecuencia el conocimiento y aplicación de CVC social sí difiere significativamente en los grupos de interés, en las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y el Callao 2018, por lo que se demuestra el Segundo objetivo específico (OE2).

#### **4.3.4 Resultado de la prueba de la tercera hipótesis específica (HE3)**

Del total encuestado de los grupos de interés (719), el 55.6 % manifiestan que sí al conocimiento y aplicación del CVC ambiental en las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callo año 2018 y el 44.4 % manifestaron que no al CVC ambiental.

Del total (100%) de los encuestados de los grupos de interés que manifestaron de que sí hay la percepción del conocimiento y aplicación del CVC ambiental de las IES Pública Universitaria de Lima Metropolitana y Callo año 2018, el 21 % manifestaron de que reciclan el papel, 19.8 % dicen de que reciclan residuos sólidos, 18.8 % perciben transparencia en responsabilidad ambiental, 14.8 % reciclan equipos y maquinarias y 11 % audita procesos ambientales. (Ver Tabla 49).

Tabla 49

Resultado de la prueba Chi-cuadrado para la Tercera Hipótesis Específica (HE3)

**Tabla cruzada Creacion de valor compartido ambiental\* Grupos de Interes**

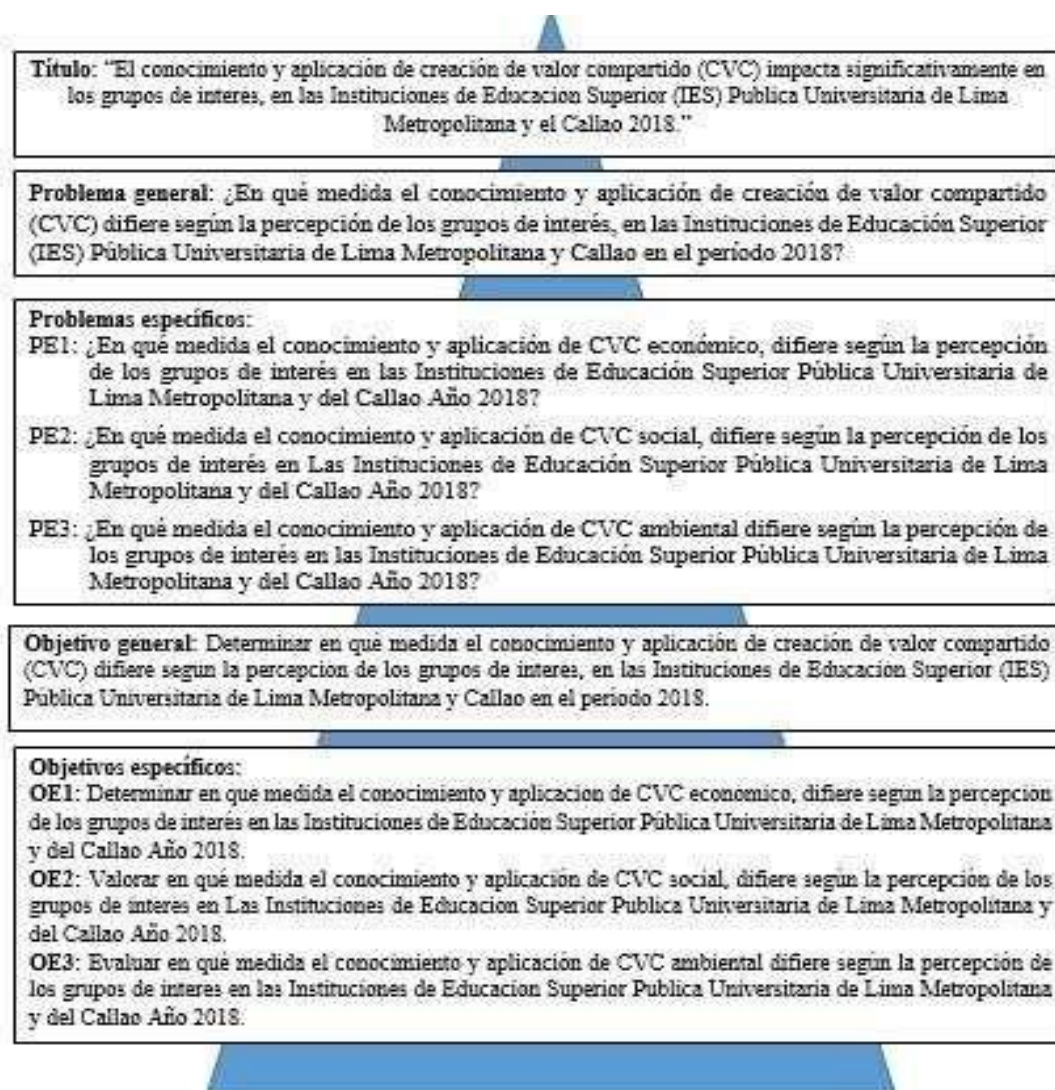
		Grupos de Interes		Total	
		No	Si		
Creacion de valor compartido ambiental	Recicla residuos solidos	Recuento	9	79	88
		% dentro de Grupos de Interes	2,8%	19,8%	12,2%
	Recicla Papel	Recuento	6	84	90
		% dentro de Grupos de Interes	1,9%	21,0%	12,5%
	Trata los efluentes	Recuento	66	24	90
		% dentro de Grupos de Interes	20,7%	6,0%	12,5%
	Fija o Almacena los gases	Recuento	55	35	90
		% dentro de Grupos de Interes	17,2%	8,8%	12,5%
	Recicla Equipos y maquinarias	Recuento	31	59	90
		% dentro de Grupos de Interes	9,7%	14,8%	12,5%
	Audita procesos ambiental	Recuento	46	44	90
		% dentro de Grupos de Interes	14,4%	11,0%	12,5%
	Transparencia al impacto ambiental	Recuento	16	75	91
		% dentro de Grupos de Interes	5,0%	18,8%	12,7%
	Práctica rendición de cuenta	Recuento	90	0	90
		% dentro de Grupos de Interes	28,2%	0,0%	12,5%
Total		Recuento	319	400	719
		% dentro de Grupos de Interes	100,0%	100,0%	100,0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	278,747 <sup>a</sup>	7	,000
Razón de verosimilitud	335,494	7	,000
Asociación lineal por lineal	73,990	1	,000
N de casos válidos	719		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 39,04.

Realizado la prueba, la Chi-cuadrado de Pearson calculado es de 278,747 y un nivel de significación calculado de 0,000, siendo este menor que el nivel de significación crítico de 0.05, por lo que existe una diferencia estadística altamente significativa entre la variable conocimiento y aplicación CVC ambiental y los grupos interés; por ende, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ , en consecuencia el conocimiento y aplicación de la CVC ambiental sí difiere significativamente en los grupos de interés, en las IES Pública Universitaria en Lima Metropolitana y el Callao 2018, por lo que se demuestra el tercer objetivo específico (OE3),



**Figura 35.** Resumen de la investigación en cascada.



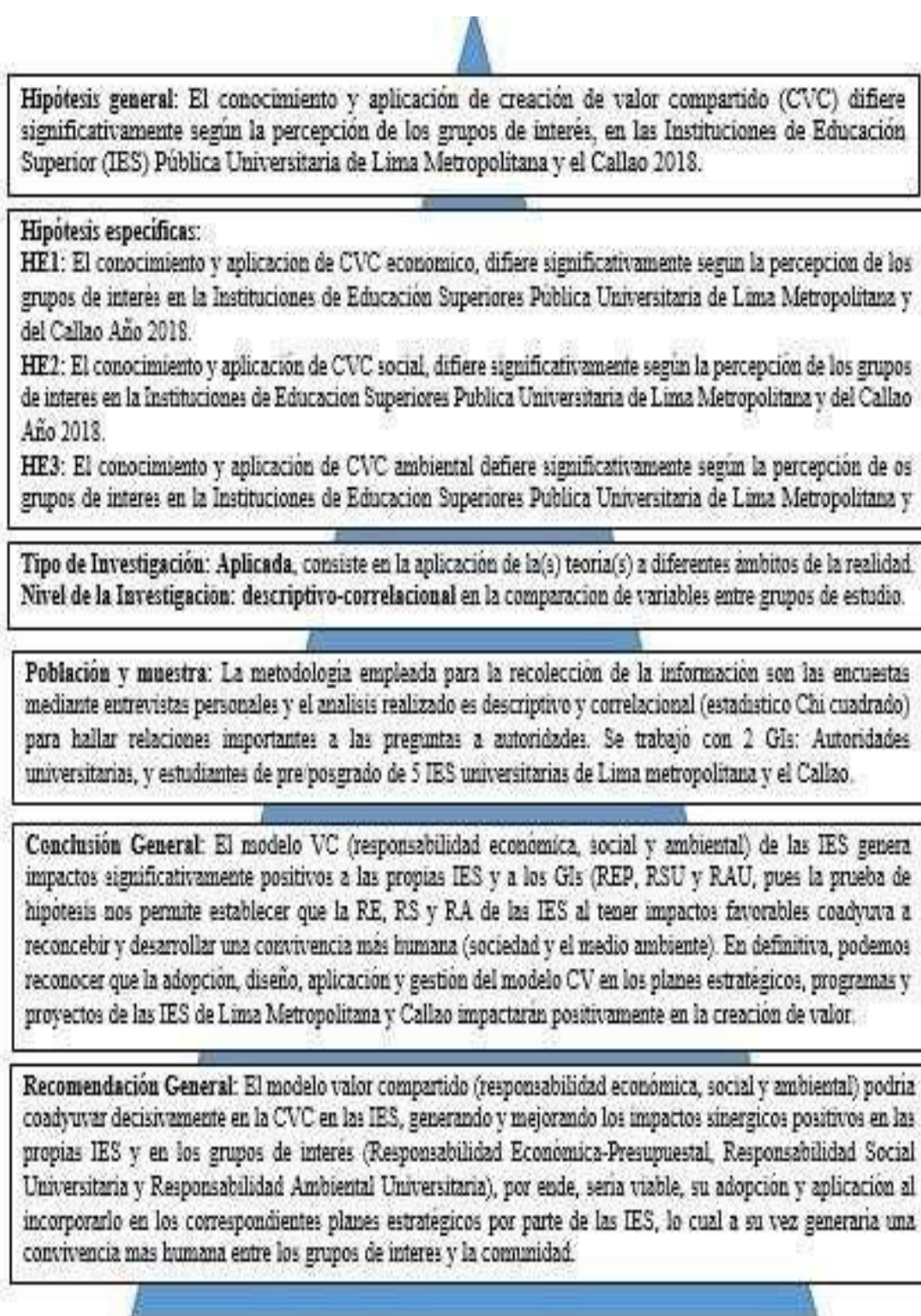


Figura 36. Resumen de la investigación en cascada.

## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS**

### **5.1. Propuesta para coadyuvar en la solución del problema.**

En la presente investigación se ha analizado los tres aspectos conexos claves del modelo creación de valor compartido en las organizaciones o instituciones de educación superior universitarias; la clásica responsabilidad económica patrimonial, la responsabilidad social universitaria y la responsabilidad ambiental universitaria y el correlato con respecto a los impactos en los grupos de interés o stakeholders el cual es teóricamente coherente, y de hecho en la praxis converge al modelo propuesto desde los objetivos de desarrollo sostenible, ODS, y por ende con los denominados “Objetivos de Desarrollo del Milenio”; compuesto por 17 objetivos y 169 metas, en la nueva agenda universal 2030 universal de la organización de las naciones unidas. Ello, en el enfoque de CVC constituye una propuesta para las IES, en el sentido que la propuesta de CVC puede coadyuvar mejorar ostensiblemente los beneficios generados por las IES universitarias, al mismo tiempo, que se mitigar y/o solucionar problemas y/o conflictos institucionales, sociales y ambientales.

De allí, que resultaría viable la posibilidad de sopesar la propuesta de incorporar o adoptar la propuesta de creación de valor compartido en las instituciones de educación superior universitaria mediante métodos/metodologías que posibiliten coadyuvar en la solución de una serie de escollos y problemas de las IES universitarias y orientadas a revalorar e institucionalizar la responsabilidad social y ambiental universitaria. Tal propuesta se desarrollaría plenamente dentro de la cartera de proyectos de los planes y programas institucionales de las IES.

### **Incorporación de la CVC en los planes estratégicos de las IES universitarias**



A luz del desarrollo y los resultados obtenidos en la presente investigación orientada al enfoque de la CVC se podría proyectar como producto discrecional que suministre alternativas de potenciar beneficios de múltiples oportunidades de las IES, así como, también la solución de múltiples problemas, atendándose un orden de prelación o priorización de cada una de las IES universitarias. Así, a continuación, se describen algunos de los de la propuesta de la CVC:

### **Objetivo central de la metodología**

Proponer la incorporación del enfoque de CVC en los planes estratégicos de las IES universitarias incorporando mejoras desde las acciones de RSU y RAU generando impactos sinérgicos positivos en los grupos de interés o stakeholders y la sociedad.

### **Fundamento jurídico-legal-institucionales u organizacionales**

El basamento para la institucionalización de Políticas de creación de valor compartido en las universidades públicas (de Lima Metropolitana) son los siguientes:

#### **Cartera de Referentes jurídicos-legales-Institucionales del ámbito Nacional.**

- Constitución Política del Estado
- La Ley Universitaria N° 30220
- INDECOPI. (2010). Norma Técnica de Responsabilidad Social ISO 26000
- Plan Estratégico Institucional de la corporación universitaria.
- Plan Estratégico Institucional de la UNMSM et al.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)
- RM N°011/2012 SINEACE del 12 Feb. 2012.
- International Standard Organization. ISO 9001.
- International Standard Organization. ISO 14001
- International Standard Organization. ISO 27001
- Estatuto de la UNMSM et al
- Plan Perú. Presentación del Plan Perú al año 2040.
- PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Ley 004-2013 (2103).
- CEPLAN. Pronósticos y escenarios: educación en el Perú al 2030
- CONCYTEC. Presupuestos y proyectos de cooperación universitarias.
- Congreso de la República. Presupuestos Fiscales de cada año

- Ministerio de economía (MEF). Presupuestos y programas de desarrollo multianual
- Corporación universitaria pública de LM
- Organismo de evaluación y fiscalización ambiental (OEFA)
- MINEDU-SUNEDU. Planes y presupuestos.

**Cartera de Referentes jurídicos-legales-institucionales del ámbito internacional:**

- Declaración del Milenio de la ONU
- Tratados de libre comercio.
- Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL)
- Asociación cooperación y desarrollo, Países de la cuenca del pacifico (APEC)
- Área de libre comercio para las Américas (ALCA)
- BID: Capitulo desarrollo y Medioambiente.
- CEPAL-ILPES. Capitulo desarrollo y Medioambiente
- Cumbres Internacional de desarrollo y medio ambiente
- ALCUE: cartera de convenios pendientes.
- Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)
- Ministerio del Ambiente. (MINAM). Sistema Nacional de EIAs.
- Organización de Estados Americanos (OEA). Programas y presupuestos de cooperación sectoriales OEA-CONCYTEC-IES
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- ONU. Conferencia de las partes.
- ONU. Objetivos de desarrollo del milenio, Objetivos del desarrollo sostenible
- OUI. Organización Universitaria Iberoamericana.
- UNESCO. Conferencias Mundial sobre la Educación Superior (CMES).
- UNESCO, EDS. Programas de acción global en educación sostenible.
- IESALC. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
- UREL. Red de universidades regionales Latinoamericanas.
- ALCUE. Espacio común de enseñanza superior UE-ALC.
- ASAIHL. Asociación IES del Sur Este asiático.
- PNUD. Informes de Desarrollo Humano.
- ARIUSA. Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente

- INAECU. Instituto de Investigación Avanzada sobre Evaluación de la Ciencia y la Universidad
- GUPES-LA Global Universities Partnership on Environment for Sustainability, es decir, el Capítulo Latinoamérica de la Alianza Mundial de Universidades sobre Ambiente y Sostenibilidad.
- OMM. Organización mundial meteorológica.  
Entre otros.

**Tabla 50.***Estrategias de CVC: Responsabilidad Social y Ambiental Universitaria*

<b>Estrategias de Responsabilidad Social y Ambiental Universitaria</b>	
<b>Visión</b>	
1	Coadyuvar con el desarrollo sostenible mediante convenios de RSU y RAU
2	Impulsar el liderazgo de gestión de recursos en temas sociales y medioambientales.
3	Establecer programas sectoriales de gestión ambiental con RS.
4	Mejorar convenios multisectoriales/institucionales de investigaciones socioambientales
5	Desarrollar y participar en proyectos de innovación del ámbito nacional e internacional
6	Promover de gestión del conocimiento con RS-RA con IES del ámbito nacional e internacional con la participación de los stakeholders y otras organizaciones
<b>Misión</b>	
7	Participar activamente en los observatorios en temas sociales y ambientales
8	Fortalecer el cluster de las IES en todos los ámbitos: sociedad, estado, empresa.
9	Promoción y ejecución de redes estratégicas de cooperación
10	Crear convenios de cooperación de desarrollo científico e innovación entre IES
11	Mejorar las relaciones entre colaboradores y estudiantes
12	Mejorar programas y proyectos para responder a las demandas de los stakeholders
13	Mejorar participación en proyectos de RSU y RAU en el marco de los ODS.
<b>Objetivos estratégicos</b>	
14	Mejorar la apertura de redes de comunicación con los stakeholders internos y externos.
15	Coadyuvar en la gestión de programas socioambientales del ámbito local y regional
16	Participación en programas de desarrollo sostenible con IES del ámbito internacional
17	Propiciar la oferta y demanda de productos con el componente de RS y RA en el marco de estándares internacionales y los ODS, con la participación de los GI
<b>Valores institucionales</b>	
18	Mejorar la gestión de la IES centrada en valores y principios
19	Fortalecer la transparencia respecto a los problemas sociales y ambientales a nivel global
20	Fortalecer el pronunciamiento respecto a los conflictos sociales y ambientales nacionales

Fuente. Adaptado, Centro de investigaciones de administración y gestión.

### **Estrategias de CVC incorporando la RSU y RAU en la gestión de las IES universitaria públicas de Lima metropolitana.**

Las estrategias han de ser propuestas y discutidas por las aprobadas por las autoridades universitarias correspondientes, y además en dicha discusión participarían los stakeholders a efectos de posibilitar su compromiso en la realización de las estrategias institucionales y globales

**Primera etapa:** Compromiso y liderazgo de las autoridades de las IES universitaria con la cooperación de los stakeholders con las organizaciones de la sociedad para diseñar y ejecutar plan estratégico de CVC para mejorar actividades y performance con respecto a las RSU y RAU.

**Segunda etapa:** Difusión e internalización (mediante talleres de RSU y RAU, abiertos u otros instrumentos ya sea de manera presencial o virtual) de las propuestas del plan estratégico CVC de las IES universitarias públicas a todos los estamentos de la comunidad universitaria y stakeholders para llevar a efecto el plan de ejecución de la estrategia.

**Tercera etapa:** Incorporación de las estrategias con el componente de CVC, RSU y RAU incorporados en el plan estratégico de CVC de las IES universitarias locales y regionales del Perú.

**Cuarta etapa:** Ejecución y difusión de los avances ejecutados en el presupuesto vinculado al plan estratégico consensuado a la comunidad universitaria de las IES y los stakeholders internos/externos.

**Quinta etapa:** Monitoria, seguimiento y control de la ejecución parcial o definitiva de los proyectos y programas adscritos al plan estratégico de CVC, con los informes de transparencia correspondientes ante la comunidad universitaria de las IES y los stakeholders. Esta etapa permitirá replicar adecuadamente proyectos y programas futuros similares. En definitiva, permitirá a las IES mejorar y fortalecer la curva de conocimientos y experiencias.

## **5.2 Costos de implementación de la propuesta**

El costo de ejecución de la propuesta de incorporación de CVC y sus componentes se pueden determinar en relación a la serie de eventos y actividades que las autoridades de la IES universitarias hayan decidido incorporar en el plan estratégico y en el plan de acciones con metas presupuestadas y las correspondientes monitorias periódicas. A guisa de ejemplo, se propone el siguiente presupuesto:

**Tabla 51**

*Costos de ejecución de propuesta de incorporación de la propuesta de CVC en el plan estratégico de las IES. (Costos anuales en nuevos soles)*

CONCEPTO	Costo de propuesta Sin CVC	Costo de propuesta con CVC	Ahorro de costos
<b>I. COSTO DE INVERSION</b>			
Inversión inicial: Equipos/ accesorios	640,000.00	280,000.00	360,000.00
<b>II. Costos operativos, Año</b>			
Costo de recursos humanos	180,000.00	93,500.00	86,500.00
Costo de recursos materiales	58,400.00	28,700.00	29,700.00
Costo de actividades	570,000.00	250,500.00	319,500.00
Costo de contingencias e imprevistos	185,500.00	45,700.00	139,800.00
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1633,900.00</b>	<b>698,400.00</b>	<b>935,500.00</b>

*Nota.* Se asume costos operativos anuales uniformes, asumiendo una tasa de descuento para proyectos sociales 5%, sugeridos por el BM y BID para este tipo de programas o proyectos y un factor de corrección de aprox. 2.5 para un horizonte de un quinquenio.

### 5.3 Beneficios que aportaría la propuesta

La ejecución de la propuesta de CVC (RSU-RAU) y su inclusión en el Plan estratégico de las IES universitarias de la corporación de universidades públicas de Lima metropolitana permitirá beneficios anuales (Ahorro de Costos) que ascienden aproximadamente a 936 mil nuevos soles (935500), y otros beneficios que en términos de opciones reales se apalancarían en más del doble de beneficios o ahorro de costos, lo cual coadyuvará a:

1. Participación de las IES públicas como motor impulsor del desarrollo sostenible del ámbito local, regional y global.
2. Estructurar con enfoque holístico e integrador las funciones sustantivas IES orientada a una gestión responsable con estándares globales
3. La consistencia entre la proyección institucional global de las IES y el accionar de la comunidad universitaria.
4. El mejoramiento de las relaciones de las IES universitaria del sector público con sus stakeholders
5. Fortalecer los quehaceres sustantivos de las IES orientadas a mejorar la performance de sus acciones vinculadas a los temas socioambientales.
6. La gestión del conocimiento orientada no solamente para generar beneficios económicos (responsabilidad presupuestaria y calidad de ingresos-gasto con

eficiencia y eficacia), sino también beneficios sociales (responsabilidad social) y beneficios ambientales (responsabilidad ambiental), lo cual generará sinergias maximizadoras con beneficios socioambientales múltiples para los stakeholders.

7. El reconocimiento social y posicionamiento estratégico con competencias profesionales y éticas orientadas a fortalecer las, negociaciones y soluciones de conflictos sociales y ambientales bajo la égida de las IES universitarias y conexas con proyección global.
8. Propiciar la competencia y cooperación de las IES universitarias públicas con mecanismos de benchmarking u otras orientadas al mejoramiento continuo de la calidad en las actividades académicas, de investigación, gestión universitaria, etc.
9. Consolidar programas y proyectos de investigación en las IES públicas de carácter conjunto (interdisciplinaria, transdisciplinaria, etc.) que contribuyan a rediseñar y mejorar las políticas y la gestión públicas sectoriales de las organizaciones económicas políticas y sociales del ámbito local, regional y nacional.
10. Desarrollar y consolidar en las IES públicas un sistema de planificación estratégico prospectivo, con horizonte de un quinquenio, 5 quinquenios, 10 quinquenios y 20 quinquenios, que orienten adecuadamente las diferentes actividades del quehacer local, regional, nacional y global.
11. Consolidar planes, programas y proyectos en las IES públicas universitaria con un claro orden de prelación en los temas de investigación básica y aplicada para diferentes sectores del quehacer nacional en el corto, mediano y largo plazo.
12. Impulsar un centro de investigación, desarrollo e innovación que incorpore el desarrollo de un observatorio y monitoreo de prospectiva estratégica como herramienta de microplanificación y macroplanificación en alianza con las IES públicas nacionales y cooperación con IES del ámbito latinoamericano y global: unión europea, cuenca del pacifico, APEC, MERCOSUR, BRICS, etc.

13. Las IES como parte de su RSU-RAU deben propiciar diversos eventos (foros, seminarios, talleres, mesas redondas, etc) orientadas a enriquecer las experiencias en formación de Ciudadanía Ambiental orientadas a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.
14. La creación de valor compartido constituiría una alternativa sólida no solo en el sector empresarial sino también en el sector de educación en general pudiendo contribuir decisivamente en el diseño y aplicación de políticas públicas del País orientadas hacia el desarrollo sostenible en términos económicos, sociales y ambientales permitiendo superar la denominada enfermedad holandesa que se expresa por la gran dotación-explotación de recursos naturales y ambientales, pero donde el País y la mayor parte de la población se encuentran atrapados en el círculo vicioso del subdesarrollo y la pobreza.
15. La CVC al tener íntimo correlato entre la responsabilidad ambiental que se estipula en el tema global del desarrollo sostenible que los últimos cinco años se ha agravado en nuestro planeta con el problema de la desglaciación que ha alcanzado 11 mil millones de toneladas métricas en un solo día, nivel sin precedentes que es generado por el problema del cambio climático y lo poco que estamos haciendo por la conservación del medio ambiente, pues se prevé que solo en 30 años se podría devastar nuestro planeta, es decir, cuyos efectos e impactos estarían afectando no solo a las generaciones del futuro, sino también a las generaciones del presente.
16. También, la propuesta de la CVC puede contribuir decisivamente con el tema de la educación ambiental no solamente en las IES y el sector de educación, sino que puede contribuir decisivamente con la educación socioambiental en todos los sectores y grupos etarios de la población del País. Es decir, la CVC puede contribuir a la educación y la cultura medioambiental desterrando sofismas por parte de ciertos grupos sociales que consideran al tema de responsabilidad ambiental como una entelequia o simplemente un tema intrascendente.
17. También, la propuesta de la CVC podría contribuir en impulsar o generar hub de investigación, desarrollo e innovación tecnológicos en diferentes clusters y sectores económicos y socioambientales del país, (una especie de think tank)



fortaleciendo la tercera misión de la IES universitarias, atrayendo capitales ángel entre otros orientados a la inversión productiva como las star up, etc. Y, también el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales con RS y RA.

18. También, la propuesta de la CVC podría contribuir en el proceso de transición de la educación analógica a la educación digital en todos los niveles del sector de educación del País, en alianza estratégica con otras IES.

Como nota bene y a guisa de conclusión, de esta parte opcional de la tesis, cabe mencionar que la pertinencia y los beneficios o ahorro de costos que aportaría cada una de las 18 propuestas implica: En primer lugar, que la alta dirección de las IES universitarias lleguen a un consenso para incorporar gradualmente la propuesta del modelo/proyecto de CVC, para lo cual es menester que antes de llevar a cabo un conjunto de acciones, estas deben estar incorporadas debida y cumplidamente en sus correspondientes planes estratégicos.

Así, pues teniendo en cuenta la propuesta del profesor Mintzberg (1999), el pensamiento estratégico involucra la acción de la dirección en la búsqueda de objetivos de largo plazo, lo cual incrementa el grado de pensamiento analítico en la sustentación y toma de decisiones estratégicas que incumben a dichas organizaciones.

Y, en segundo lugar, implica realizar una evaluación pormenorizada de los impactos la propuesta del modelo/proyecto de CVC ya sea en términos de actividades individuales o en grupos de actividades, los cuales estarán en función del diagnóstico social-universitario y de la línea de base, para poder efectuar una evaluación exante, intermedia o de proceso y expost, lo cual permitirá apreciar cada el impacto generados por cada una de las propuestos. Por ende, ello constituirá la formulación y evaluación de un proyecto aparte de RSU, el cual sería respaldado por los grupos de interés e incorporado en los planes estratégicos de cada una de las IES universitarias.

## CONCLUSIONES.

1. La investigación ha permitido sostener que el modelo valor compartido (responsabilidad económica, social y ambiental) de las IES de Lima Metropolitana y el Callao genera impactos significativamente positivos a las propias IES y a los grupos de interés (Responsabilidad Económica-Presupuestal, Responsabilidad Social Universitaria y Responsabilidad Ambiental Universitaria), pues la prueba de hipótesis nos permite establecer que la responsabilidad económica, social y ambiental de las IES al tener impactos favorables coadyuva a reconcebir y desarrollar una convivencia más humana (sociedad y el medio ambiente). En definitiva, podemos reconocer que la adopción, diseño, aplicación y gestión del modelo valor compartido en los planes estratégicos, programas y proyectos de las IES de Lima Metropolitana y Callao impactarán positivamente en la creación de valor.

Del Análisis de correlación estadística para encuestas de autoridades de las IES, respecto a las preguntas relacionadas a la variable conocimiento del valor compartido, se empleó el estadístico Chi-Cuadrado para cada una de las variables de tipo cualitativa y/o ordinal nos ha permitido corroborar las hipótesis derivadas.

2. El conocimiento y aplicación del valor compartido de Porter y Kramer por parte de las autoridades de las IES, está relacionado directamente con la CVE, posibilitando una mejor gestión estratégica, una mejor capacidad para producir y crear nuevos productos académicos y servicios de investigación básica y aplicada en diferentes sectores y/o actividades económicas. La CVE también se puede evidenciar cuando las IES orientan recursos para una mejor valoración de sus recursos humanos que se refleja en mejores sueldos y condiciones de trabajo con respecto a otras IES del sistema universitario, así como el adecuado cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores.

3. Existe una relación directamente proporcional entre el conocimiento y aplicación del VCS de las IES y los impactos generados en los diferentes grupos sociales y por ende en los grupos de interés cuando las autoridades de las IES deciden la realización de mejoras en la cadena de valor. Así, podemos evidenciar la RSU cuando existe una relación significativa entre el conocimiento de valor compartido por parte de las autoridades de las IES y las competencias para la realización de actividades,

proyectos o programas de carácter social con sus clientes internos/externos (u otras organizaciones o universidades del ámbito local, nacional o internacional). Asimismo, el conocimiento de valor compartido por parte de las autoridades de las IES genera efectos e impactos directamente proporcionales cuando están suficiente dotadas para la creación de valor compartido social en cooperación con los competidores internos/externos (cooperación), posibilitando la generación de mayores beneficios sinérgicos positivos para IES y los stakeholders. La CVS también se puede evidenciar cuando las IES dotan de recursos para mejorar las capacidades de docentes, estudiantes y trabajadores, incluyendo la prevención y disminución accidentes de sus usuarios, durante el año.

4. Y, también podemos constatar que hay una relación directa entre el conocimiento y aplicación del VCA de las IES (responsabilidad ambiental) y los impactos generados sobre los recursos ambientales que tienen convergencia con el tema del desarrollo sostenible, cuando logran convocar y efectuar diversas actividades relacionadas con las diferentes actividades de producción, consumo, reciclaje, reforestación, tratamiento de los efluentes generados, etc, que implican la utilización óptima de diferentes recursos naturales renovables y no renovables, en alianza con los grupos de interés y los grupos sociales, cuando las autoridades de las IES deciden la realización de mejoras en la cadena de valor para mejorar y evidenciar la RSU.

## RECOMENDACIONES

1. El modelo valor compartido (responsabilidad económica, social y ambiental) podría coadyuvar decisivamente en la CVC en las IES, generando y mejorando los impactos sinérgicos positivos en las propias IES y en los grupos de interés (Responsabilidad Económica-Presupuestal, Responsabilidad Social Universitaria y Responsabilidad Ambiental Universitaria), por ende, sería viable, su adopción y aplicación al incorporarlo en los correspondientes planes estratégicos por parte de las IES, lo cual a su vez generaría una convivencia más humana entre los grupos de interés y la comunidad.
2. La incorporación del modelo, requiere que las IES logren un mayor nivel y gestión del presupuesto económico, orientándolo al mejoramiento de:

Impacto educativo: Es trascendental para las IES participar más activamente en la formación de estudiantes responsables con sus comunidades a través del proceso de aprendizaje en las aulas y el incentivo de emprendimientos de gran escala mediante la innovación y la experiencia vivencial de la realidad social y ambiental.

Investigación: Las IES deberían asumir el desafío de orientar su portafolio de proyectos de investigación hacia la producción con carácter real y orientado a las necesidades de la sociedad y la promoción de la misma a través de docentes y demás autoridades que imparten conocimiento para promover el sentido de responsabilidad en las IES.

Organizacional: Las IES pueden lograr un mayor nivel posicionamiento y reputación al contar con una gestión administrativa eficiente con buenas prácticas de gobierno que sirvan de ejemplo para los estudiantes para que se cree y desarrolle un sistema de educación superior sostenible.

3. Es clave que las IES incluyan la responsabilidad social en sus planes estratégicos, el desarrollo de programas/proyectos de RSU y RAU a través del intercambio educativo, talleres de trabajo social comunitario obligatorio y la promoción de

intercambio cultural entre estudiantes y la comunidad del ámbito local, regional e internacional.

**4.** Para contribuir y lograr un mayor nivel de competitividad las IES deben participar en programas y proyectos orientados a la sostenibilidad medioambiental, por ejemplo, a través de infraestructura ecoeficiente, la gestión de residuos sólidos y eléctricos, la sensibilización de la comunidad universitaria, etc.

Por ende, es recomendable que las IES presten una mayor atención al estudio de los niveles de atención proporcionados en la práctica a los grupos de interés o stakeholders en relación a aspectos principales de la gestión del conocimiento, y múltiples proyectos de investigación, desarrollo e innovación, teniendo en cuenta la estrategia y cultura de la CVC (RSU y RAU).

En definitiva, es recomendable que las IES promuevan programas y proyectos en alianza con otras organizaciones o sectores productores de bienes y servicios, incorporando un marco general común en el desarrollo de la CVC con RSU y RAU que permitan destrabar o solucionar conflictos de intereses de diferentes stakeholders y que posibiliten alcanzar mejores niveles de imagen o posicionamiento, reputación y competitividad en el ámbito nacional e internacional.

Asimismo, es recomendable que las IES identifiquen si los factores de escala y expansión de la gestión académica y los proyectos de investigación básica y aplicada con diferentes stakeholders influyen en el desarrollo sostenible en la CVC.

También, es posible efectuar sugerencias emanadas del estudio de la presente tesis relacionado la propuesta estrategia y cultura de gestión basada en la CVC para las IES universitaria en general relacionados con los presupuestos orientados a las actividades académicas de enseñanza e investigación, las licenciaturas, acreditaciones, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, W. y Suárez, P. (2016). Creación de valor social compartido y universidad. *Revista de la Universidad de La Salle*, 2016(71), 199-214. Bogotá, Colombia.
- Agüero, A., Simón, C. y Martínez, J. (2003). *La acción social de la empresa: Alianzas entre empresas e instituciones no lucrativas: el caso español y latinoamericano*. México, Pearson Educación.
- Albano, S., Pérez, A., Spotorino, M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M., Bulian, J. y Suñer, M. (2012). De la responsabilidad social empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. *Decimoséptimas Jornadas «Investigaciones en la Facultad» de Ciencias Económicas y Estadística*. Jornadas Anuales Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística., Argentina. Recuperado de [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/albano\\_de\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_empresaria.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/albano_de_la_responsabilidad_social_empresaria.pdf)
- Alvarez Z., De Lama, D., & Rojas, J. (2017). *Valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú* (Tesis de Maestría). CENTRUM PUCP Business School, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8811>
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino, Bucaramanga, Colombia, 395pp.
- Antolin M.T, & Gago, R. ((2014, 12 de mayo)). Responsabilidad social corporativa:La última innovación en management. *Universia Business Review*, 32-38.
- Arango, M. (2014). Compromiso social y filantropía. *Reflexiones*, 1-12. Recuperado de <https://coleccion.caixaforum.com/documents/10180/2956392/01-Manuel->

Arango-Compromiso-social-y-filantropia3.pdf/d22603f7-7168-2f64-8aad-294ecb446ea8

- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿objetivos contrapuestos o complementarios? *Revista Económica de Catalunya*, 55, 103-109.
- Aristimuño, M. y Rodríguez, C. (2014). Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: una pequeña universidad latinoamericana. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 39 (6), 375-382.
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11(2). Recuperado de <https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/614>
- Arbaiza, L. (2010). La importancia del valor social en una empresa depende de su magnitud, ESAN Business. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2010/03/la-importancia-del-valor-social-en-una-empresa-depende-de-su-magnitud/>
- Baca, N. (2015). *La responsabilidad social universitaria: Propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima, Perú* [Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla]. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/38435>
- Bamber, V, Trowler, P, Saunders, M. and Knight, P (eds) (2009). *Enhancing Learning and Teaching in Higher Education: Theory, Cases, Practice*, London: Open University Press/SRHE

- Barañano, M. (2009). Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: Una aproximación sociológica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 19-51.
- Barbosa, D., Piñeros, R. y Noguera, A. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11(19), 187-204.
- Barth, M., 2013. Many roads lead to sustainability: a process-oriented analysis of change in higher education. *Int. J. Sustain. High. Educ.* 14 (2), 160e175.
- Baumgartner, F. R., Berry, J. M., Hojnacki, M., Leech, B. L. and Kimball, D. C. (2009). *Lobbying and policy change: Who wins, who loses, and why*. University of Chicago Press.
- Bautista, O. (2007). La Ética en la Gestión Pública: Fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos. Memoria para optar al grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Bernal, J. (2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua: PDCA Home. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Blanco Portela, N. (2017). *Análisis de impacto del proyecto RISU: un estudio desde las transformaciones y mejoras en las estructuras y dinámicas de las universidades latinoamericanas frente a la sostenibilidad* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia, España. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Educacion-Nblanco>
- Blaug, M. (1998). *Economics of education*. Penguin Books Ltd. Harmondsworth, Middlesex, U.K.



- Bockstette, V. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution*. [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf)
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES.
- Brower, J. and Mahajan, V. (2013). Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 117. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1523-z>
- Bueno, E. (2007). La tercera misión de la universidad: El reto de la transferencia del conocimiento. *Revista Madrid*, 41 (2). pp. 43-59. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/28162724\\_La\\_Tercera\\_Mision\\_de\\_la\\_Universidad\\_El\\_reto\\_de\\_la\\_Transferencia\\_del\\_conocimiento/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/28162724_La_Tercera_Mision_de_la_Universidad_El_reto_de_la_Transferencia_del_conocimiento/citation/download)
- Brunner, J. (2007). *Universidad y Sociedad en América Latina*. Biblioteca Digital de Investigación Educativa, Instituto de Investigaciones en Educación, Universidad Veracruzana, México.
- Brunner, J. (2000). Globalización y el Futuro de la educación: tendencias, desafíos y estrategias. *Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe*. UNESCO-Programa de Educación de la Fundación Chile, 23 al 25 de agosto del 2000. Santiago de Chile
- Bunge, Mario (1969). *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. Editorial Ariel. Barcelona. España
- Cabrera, L. Bethencourt, J., González, M., y Álvarez, P. (2006). Un estudio transversal retrospectivo sobre prolongación y abandono de estudios universitarios.

*Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa-RELIEVE*, 12(1), 105-127.

Callejas, M., & Corredor, M. (2002). La renovación de los estilos pedagógicos: colectivos para la investigación y la acción en la universidad. *Revista Docencia Universitaria*, 3(1), 61–96. Recuperado de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/1374>

Callejas R., Gómez G., Gutiérrez, M. y Pardo, A. (2013). La reflexión sobre los estilos pedagógicos y la innovación curricular en la universidad. *Revista, Praxis & Saber*, 4 (8), 41-61.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Quinto informe de Sostenibilidad*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22959>

Cancino, C., & Morales, M. (2008). Responsabilidad empresarial social. Serie Documentos Docentes, (1), 1-58. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf?sequen](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf?sequen)

Cardona M., Montes, I., Vásquez, J., Villegas, M. y Brito, T. (2007) Capital Humano: Una Mirada desde la Educación y la Experiencia Laboral. *Cuadernos de Investigación. Semillero de Investigación en Economía del EAFIT – SIEDE*. Medellín. Colombia. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287/1166>

Carmona, L. (2014). Compromiso social de la universidad. Educación

Castillo, F. (2011). *Análisis de la responsabilidad social ejercida por el Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita : propuesta de desarrollo* (Tesis de

- Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/117>
- Cely, M. (2016). *Responsabilidad Social Universitaria: nueva identidad y compromiso: estudio de caso departamento del Meta, Colombia* (Tesis Doctoral). Universidad de Huelva. España.
- Centro de Planificación Nacional (CEPLAN, 2016). El Perú hacia el año 2021, eje estratégico 2: oportunidades y acceso a los servicios. Recuperado de: [http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan\\_bicentenario/PLAN\\_BICENTENARIO\\_RIO\\_](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_RIO_)
- Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.286>
- CIDEC (2004). Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate. Centro de investigación y documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las cualificaciones profesionales, CIDEC, Cuadernos de Trabajo N° 27. Michelena Artes Gráficas S.L., Donostia-San Sebastián, España.
- Codner, D. Baudry, G. y Becerra, P. (2013). Las oficinas de transferencia de conocimiento como instrumento de las universidades para su interacción con el entorno. *Universidades*, 58, 24-32.
- Cohen, P. y Low, J. (2001). The Value Creation Index: Quantifying Intangible Value. *Strategy & Leadership*, 29, 9-15. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10878570110696632>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde*. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

- Conferencia presidencial (1990). *Informe y declaración de la conferencia presidencial*. Talloires, Francia. Recuperado de:  
[http://www.ulsf.org/programs\\_talloires\\_report.html](http://www.ulsf.org/programs_talloires_report.html)
- Congreso de la República (2014). Ley universitaria N° 30220, publicada el 09 de julio de 2014 en el *diario oficial el peruano*. Recuperado de:  
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/Textos/30220.pdf>
- Congreso de la República. (2016). Ley 30512, Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de docentes. *Diario El Peruano*, pp. 603245-603265.
- Congreso de la República. (2017). Constitución Política del Perú. Recuperado de:  
<http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucionparte1993-12-09-2017.pdf>
- Corcoran, P. B. y Wals, A. E. (2004). *Higher education and the challenge of sustainability: Problematics, Promise, and Practice*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Nehterlands.
- Corominas, E. (2001) Competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*. Universidad de Gerona. España.
- Correia, A. (2015). *La Responsabilidad Social Universitaria. El Caso de la UNED, España* (Tesis doctoral), Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
- Cortés, M. (2000). *Análisis cognitivo-axiológico del discurso publicitario en la prensa económico-empresarial en lengua inglesa*. España: Universidad de Almería.

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. y Matten, D. (2014). Contesting the Value of 'Creating Shared Value'. *California Management Review*, 56, 130-153.  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Corporation Social Responsibility Europe. (2013). *The Global CSR Summit & Awards 2013 | CSR Europe*. <https://www.csreurope.org/global-csr-summit-awards-2013#.XZUv20YzY5s>
- Cuesta, A. (2004). Evaluación de intangibles: Gestión de recursos humanos. *Ingeniería Industrial*, 25(3), 13–21.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson educación, México, 2003
- De Dios, T., Oubiña J. (2012). Hombre, ética y responsabilidad social corporativa desde un enfoque antropológico. *Encuentros multidisciplinares*, 14(40), pp. 29-37.
- De la Calle, C. (2010). *La formación de la responsabilidad social del universitario: Un estudio empírico* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Decreto Supremo No. 004-2013-PCM (2013, miércoles 9 de enero). Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *El peruano* Normas Legales: 485765-485785. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU (2015). Política de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria. Lima, Perú.
- Delgado, R. y otros. (2005). Estado del Arte, educación para el conocimiento social y político. Facultad de Educación. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Recuperado <https://www.coursehero.com/file/p1u1ugb/Delgado-R-y-otros-2005-Estado-del-Arte-educaci%C3%B3n-para-el-conocimiento-social-y/>
- DHPedia. (s. f.). Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos. En *DHPedia*. Recuperado de [https://dhpedia.wikis.cc/wiki/Art%C3%ADculo\\_26\\_de\\_la\\_Declaraci%C3%B3n\\_Universal\\_de\\_Derechos\\_Humanos](https://dhpedia.wikis.cc/wiki/Art%C3%ADculo_26_de_la_Declaraci%C3%B3n_Universal_de_Derechos_Humanos)
- Dias, J. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la Universidad Latinoamericana. En A. Gazzola & A. Didricksson (Eds.), *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe* (pp. 88–112). Caracas: IESALC.
- Dias, J. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 14(3).
- Domínguez, J. y Rama, C. (Eds.). (2012). *La Responsabilidad Social Universitaria En La Educación A Distancia* (1a.). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. [http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH\\_CATOLICA/48](http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/48)
- Drucker, P. F. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63. doi:10.2307/41165066
- Ernst & Young. (2013). *Riesgos de Negocio en la industria minera y metalúrgica 2012-2013* [Archivo PDF]. Recuperado de [http://www.enernews.com/media/briefs/Ernst\\_Young\\_155.pdf](http://www.enernews.com/media/briefs/Ernst_Young_155.pdf)
- Fernández, E. (2005). Reflexiones en torno a la responsabilidad social de las empresas, sus políticas de promoción y la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 261-283.

- Fernández, M., Gallego, M. y Ortiz, J. (1996). *Balance social; fundamentos e implementación*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ferreira, C. (2015). *Los indicadores GRI como Modelo de Análisis de la Responsabilidad Social de las Universidades Brasileñas* (Tesis Doctoral). Universidad de León, España.
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C.I., Hoshikoshi, A., Mishra, A., Motodoa y Ostwald, M. (2008). "An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (3), pp. 295-316.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, USA.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 122-126. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- FSG (2017). Institute For Strategy and Competitiveness, Harvard. Shared Value Initiative. Available from <https://www.fsg.org/shared-value-initiative>
- Fundación Tomillo. (2018). Medición del retorno social de la Fundación Maimona mediante la metodología SROI. Recuperado de <https://tomillo.org/informes/medicion-del-retorno-social-de-la-fundacion-maimona-mediante-la-metodologia-sroi/>
- Fundación Tomillo. (16 de Julio de 2019). Web: <https://tomillo.org/>
- Gaete, R. (2011). Relación de las universidades con sus stakeholders en Internet: un modelo de análisis. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 22(42), 9 - 39.

- Gaete, R. (2012). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva mirada a la relación de universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso* (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid. España.
- Gaete Quesada, Ricardo. (Mayo-agosto 2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, (355), pp. 109-133. Recuperado de <http://www.conexarosario.org/recursos/RSUniversitaria.pdf>
- Gaete, R. (2014). La responsabilidad social universitaria como política pública: Un estudio de caso. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, (22), 103–128.
- Gaete, R. (2015). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes Interesadas: Un estudio de caso. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(1), 1–29.
- Galarza, J. y Almuíñas, J. L. (2013). Responsabilidad Social Universitaria y dirección estratégica en las instituciones de Educación Superior: reflexiones en torno a un vínculo necesario. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 1 (1). La Habana, Cuba. Recuperado de: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/viewFile/19/1470>
- Gardetti, M. (2004). Creando valor sustentable. *Business & Sustainability Letter*, 1(2).
- González, N., Valcárcel, M. y Contreras, R. (2011). *Valor social*. Asociación NIItúa.
- Gil, F. (2013). *La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva ambiental: Universidad y desarrollo sustentable* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.



- GRI (2011). Global Reporting Initiative. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Ámsterdam: Global Reporting Initiative
- Goñi, N., Marquina, P., Rizo-Patrón, C. y Castelo, L. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas: Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria* (1° ed.). CENTRUM Publishing.
- Group, U. E. (2011). *Learning for the future: Competences in education for sustainable development*. UNECE
- Grönroos, C. y Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing. *Journal of Service Management*, 21(5), 564-590. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09564231011079057>
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gudynas, E. (2003). *Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible* (1° ed.). Abya-Yala. Recuperado de [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=abya_yala)
- Guédez, V. (Ed.). (2014). *La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implementación, desarrollo y evaluación*. (1° ed.). Fundación BBVA Provincial. Recuperado de [http://empresa.org/doc/pdf/RSE\\_perspectiva.pdf](http://empresa.org/doc/pdf/RSE_perspectiva.pdf)
- Guédez, Víctor (2006). “Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial”. Caracas: Venezuela. Editorial Planeta.
- Gutiérrez, A. Ma. y Amador, E. (2015). Responsabilidad social con valor compartido constituyen ventajas competitivas en empresas peruanas y mexicanas.

*Quipukamayoc*, 23(44), 9-17. Recuperado de

<https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11621>

Gutiérrez, J. (2011). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva mirada a la relación de universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. Valladolid: Tesis Doctoral Universidad de Valladolid.

Hanushek, E. y Woessman, L. (2014). Institutional Structures of the Education System and Student Achievement: A review of Cross-country Economic Research”, pp. 171. En: Strietholt et al: “*Educational Policy Evaluation through International Comparative Assessments*”. Munster, New York, 2014)

Heideveld, A. y Cornelissen, S. (2009). *Learning for Sustainable Development: Exploring learning strategies across the lifespan*.

Hernández, R. y Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia, *DYNA*, 76 (159). pp. 237-248.

Hernández R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Humblet E., Owens R. and Roy L. (2010). Roadmap to a Green Campus, Washington, D.C. Available from [http://www.centerforgreenschools.org/docs/Roadmap to a Green Campus\\_5.16.11.pdf](http://www.centerforgreenschools.org/docs/Roadmap%20to%20a%20Green%20Campus_5.16.11.pdf)

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC, 2006). Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2000-2005). La metamorfosis de la educación superior, pp. 13;

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Caracas, Venezuela.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2010). *Responsabilidad social institucional*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/178406/Memoria2010.pdf/b7e00e2e-e8e5-498d-af3f-dba547f488f5>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad (2011). *INDECOPI Aprueba la Norma Técnica de Responsabilidad Social ISO 26000:2010*. Campañas 2011. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/-/indecopi-aprueba-la-norma-tecnica-de-responsabilidad-social-iso-26000-2010>

Instituto Ethos. (2006). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial 2006*. Planeta Terra.

International Standard Organization. (s. f.-a). *ISO 9000 family-Quality management*. Recuperado de <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home/standards/popular-standards/iso-9001.html>

International Standard Organization. (s. f.-b). *ISO 14001:2015*. Recuperado de <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/contents/data/standard/06/08/60857.html>

International Standard Organization. (s. f.-c). *ISO/IEC 27001 Information security management*. Available from <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home/standards/popular-standards/isoiec-27001-information-securit.html>

Irigoyen, J., Jiménez, M. y Acuña, K. (2007). Enseñanza, aprendizaje y evaluación.

Una aproximación a la Pedagogía de las Ciencias. CONACYT, Sonora, México

Irigoyen, J., Jiménez, M. y Acuña, K. (2011). Competencias y educación superior.

RMIE, ENERO-MARZO 2011, VOL. 16, NÚM. 48, PP. 243-266 (ISSN:

14056666). Recuperado de:

<http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v16n48/v16n48a11.pdf>

Johnston A. (2007). Higher education for sustainable development, final report for international action research project, Organization for Economic cooperation and development (OECD), Paris. Forum for the Future, October 2006 to March

Jonnaert, P., Barrette, J., Masciotta, D. y Yaya M. (2006) Revisión de la competencia como organizadora de los programas de formación: hacia un desempeño competente. Publicación del Observatorio de Reformas Educativas.

Keers, B., Van Fenema, P. and Zijm, H. (2014). Managing Organizational Fit for Successful Service Alliances. *PMA 2014 Conference Proceedings: Performance Management: Designing the High-Performance Organization, 25-27 June 2014, Aarhus, Denmark, 918-937*. Available from <https://research.utwente.nl/en/publications/managing-organizational-fit-for-successful-service-alliances>

King, K. (2012, marzo 5). *Valor compartido. Teoría de Michael Porter*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>

Kluyver, C. A. (2012). *Fundamentals of global strategy: a business model approach*. New York: Business Expert Press.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, USA.

- Kramer, M. y Smith, D. (2012). *Valor compartido*. Recuperado de <http://www.capital.cl/wp-content/uploads/2012/09/presentacion-mark-kramer.pdf>
- Kramer, M., & Smith, D. (2012). *Valor compartido*. Chile: Conferencia Managing Directors, FSG
- Kuhn, T. (1962). (Kuhn, La estructura de las revoluciones científicas, 1989), D. F., México.
- Kuhn, T. (1989). *¿Qué son las revoluciones científicas? y otros ensayos*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, España.
- Leite, B. y Beltrán, J. (2012). Universidad y sociedad: la pertinencia de educación superior para una ciudadanía plena. *Revista Lusófona de Educação*, 21, 33-52. Lisboa, Portugal. Recuperado de: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n21/n21a03.pdf>
- Ley universitaria N° 30220 (2014). Artículo 6, numerales 1, 7 y 8.
- Leyva, S. y Almagro, A. (2002). Economía de la educación: Capital humano y rendimiento educativo. *Análisis Económico*, XVIII (36), 79-106.
- López, C. (2015). *Responsabilidad y sostenibilidad: situación actual y perspectivas de tratamiento en la educación superior universitaria*. Tesis Doctoral, Universidad de León, España.
- Lizarazu, J. (2008). *Conservación de los Recursos Naturales y Desarrollo Humano Sostenible*. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz N° CIDAB-S531-I51d-7/2008. Instituto de Desarrollo Regional, Bolivia.
- Lozano, R., 2006. Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *J. Clean. Prod.* 14, 787e796.

- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F., Huisingh, D. y Lambrechts, W., (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *J. Clean. Prod.* 16 (17), 10-19.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Magretta, J. y Stone, N. (2003). *Qué es el management: Cómo funciona y por qué nos afecta a todos*. Ediciones Urano.
- Malagón-Londoño, G., Galán, R. y Pontón G. (2006). Garantía de calidad en salud (2ª edición). Editorial médica panamericana, Bogotá, Colombia.
- Maletta, H. (2015). *Teoría y práctica de la producción científica*. Lima: UP
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercados* (5º ed.). Recuperado de <https://dochub.com/marvins-underground/QKXOvI/investigacion-de-mercados-5ta-edicion-naresh-k-malhotra>
- Martí J. (2011). *Responsabilidad social universitaria: estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de universidades iberoamericanas* (Tesis Doctoral). Universitat de Valencia, España
- Maturana, H. (1995). La realidad: ¿objetiva o construida? I. Fundamentos biológicos de la realidad. *Anthropos*, Universidad Iberoamericana, ITESO, Barcelona.
- Merzthal, J. (2013, abril 11). *La creación del valor compartido: Más allá de la filantropía y la RSE*. Conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11/creacion-valor-compartido-filantropia-rse/>

- Michellini, L. y Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8, 561-577.  
<https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- MINEDU (2018). LEY UNIVERSITARIA LEY 30220  
[http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
- Ministerio de Educación, MINEDU (2015). Dirección General de Educación Superior (DIGESU). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe-digesu>.
- MINEDU (2015). Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Recuperado de  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105041/\\_016-2015-MINEDU\\_-\\_21-10-2015\\_04\\_19\\_56\\_-DS\\_N\\_016-2015-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105041/_016-2015-MINEDU_-_21-10-2015_04_19_56_-DS_N_016-2015-MINEDU.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (s. f.). *Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental*. Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental. Recuperado 02 de Octubre de 2019 <http://www.minam.gob.pe/seia>
- Mintzberg, H. (1999). Gerencia Estratégica. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Montalvo J., Villanueva Y., Armenteros M., Reyna, G., Retiz, D. y Refugio, J. (2015). La Responsabilidad Social Universitaria En Coahuila, México: Estudio Exploratorio. *Revista Global de Negocios*, 4(1), 1-19.
- Montes, M. (2015). *Responsabilidad social universitaria en España: Propuesta de un modelo de memoria para su verificación* (Tesis Doctoral), Universidad Rey Juan Carlos, España.
- Morales, H., Gárnica, J. y Nuño, J. (2018). La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global. *Red Internacional de Investigadores en*

- Competitividad*, 7(1), pp. 234-253. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/286>
- Morán, I. (2016). ¿Son las universidades españolas socialmente responsables? Una aproximación en términos de compromiso social y transferencia de conocimiento (Tesis Doctoral). Universidad de León, España.
- Morin, E. (1995). *La noción sujeto*. En: *Nuevos paradigma, cultura y subjetividad*. Dora Fried Schnitman Editora. Editorial Paidós. Bs. As., Argentina
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO, Paris, Francia.
- Morin, E. (2008). *La cabeza bien puesta: Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Morin, E. y Delgado, C. (2014), *Reinventar la educación. Abriendo caminos a la metamorfosis de la humanidad*. Multiversidad mundo real, México.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 7(3), 76-88. Recuperado de <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>
- Muñoz, E. y Longobardi, T. (2012). ¿Por qué no existe un instrumento de medición de la responsabilidad social corporativa único, globalmente aceptado? *Ciencia y Sociedad*, 37(4), 557-581, Santo Domingo, República Dominicana
- Review*, 89(1), 31-49.
- Narillos, H. (2010). El SROI (social return on investment): Un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis Financiero*, 113, 34-43.



- Navarro, G., Boero, P., Jiménez, G., Tapia, L., Hollander, R., Escobar, A., Baeza, M.,..., Espina A. (2010). Universitarios y responsabilidad social. *Revista de Calidad en la educación* (33), 101-121.
- Nonaka, I. & Tekeuchi, H. (1999). *La Organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, D.F., México.
- Objetivos del Desarrollo Sostenible - ODS (2018). Organización de las Naciones Unidas, Nueva agenda 2030. 17 objetivos y 169 metas. <https://un-nueva agenda 2030>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013). *Hacia el desarrollo sostenible Oportunidades para el trabajo decente e inclusión social en una economía verde*, Ginebra, Suiza, Edición OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014). *Atenuar el neoliberalismo Tripartismo y reformas económicas en el mundo en desarrollo*. Lydia Fraile (Ed.), Ginebra, Suiza. Coedición OIT, Plaza y Valdés Editores.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, España
- Organización Meteorológica Mundial (WMO, 2017). *Statement on the State of the Global Climate in 2016*. Consultado; abril de 2017. Disponible en: <https://public.wmo.int/en/resources/library/wmo-statement-state-of-global-climate-2016>
- Osorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)

- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Purnell, A. y De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 3, 403-445. Available from <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2013). Definición de ética profesional. *Definicion.de*. Recuperado de <https://definicion.de/etica-profesional/>
- Pfizer, M. W., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013, septiembre 1). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*, September 2013. <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- Pinkhasov, M., & Nair, R. (2014). *Real Luxury: How Luxury Brands Can Create Value for the Long Term*. USA, Springer.
- Pol, L., Smith, D., Murray, M. y Kajenthira, A. (2014). *Valor compartido en Chile. Incrementando la competitividad del sector privado resolviendo problemas sociales*.
- PNUD (2013). Informe de Desarrollo Humano 2013. El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso, pp.6-8, USA, Nueva York
- Popper, K. (1960). *The poverty of historicism*. Routledge & Kegan Paul, London, Great Britain
- Porter M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. y Hawkins, E. (2011). *Midiendo el Valor Compartido. Cómo generar valor relacionando los resultados sociales*

*y de negocio* (pp. 1-28) [Informe de la Cumbre sobre Valor Compartido].

Foundation Strategy Group (FSG). Recuperado de

<http://accionempresas.cl/wp->

[content/uploads/2017/08/2312013445\\_Midiendo\\_el\\_Valor\\_Compartido\\_Julio2013.pdf](http://accionempresas.cl/wp-content/uploads/2017/08/2312013445_Midiendo_el_Valor_Compartido_Julio2013.pdf)

Porter, M., Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial. Harvard Business, *Harvard Business Review*, 84(12), 42-60.

Porter, M., (1985). Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. USA, Nueva York, Free Press.

Pozo, M., y Gutiérrez, J. (2006). Modelos teóricos contemporáneos y marcos de fundamentación de la educación ambiental para el desarrollo sostenible. *Revista Iberoamericana de Educación*, 41(1), 21-68.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública, decreto supremo N° 004-2013-PCM.

Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/A4613C2B1171BDE005257C7B007985EE/\\$FILE/014-20123-pcm.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A4613C2B1171BDE005257C7B007985EE/$FILE/014-20123-pcm.pdf)

Prieto, N. y Gómez, M. (2017). La generación de valor compartido en entidades del sector público: Estudio de caso en una entidad distrital de Bogotá. *Ploutos*, 7(2), 48-57.

Psacharopoulos, G. y Patrinos, H. (2018). Returns to Investment in Education: A Decennial Review of the Global Literature. *Policy Research Working Paper*, 8402. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29672>

- Radi, Z. y Bolívar, Á. (2007). Creación de valor de las empresas colombianas durante el período 2000–2005. *Pensamiento y Gestión*, 22, 28-84.
- Rahman, S. (2011). Evaluación de las definiciones: dimensiones diez de la responsabilidad social corporativa.
- Rama, C. (2015). La universidad sin frontera La internacionalización de la educación superior de América Latina (Primera Edición). UDUAL, México..
- Rama C. (2016). Mutaciones universitarias latinoamericanas: Cambios en las dinámicas educativas, mercados laborales y lógicas económicas. Editorial de la Secretaría Académica, IPN, México.
- Remacha, M. (2016). *Cátedra “la Caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo. En Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC*. Universidad de Navarra, Navarra, España.: IESE Business School.
- Riechmann, J. (1995). Desarrollo sostenible: La lucha por la interpretación. En *De la economía a la ecología* (pp. 11-36). Trotta. Recuperado de <http://www.istas.ccoo.es/descargas/desost.pdf>
- Rivas, G. (2015). *Responsabilidad social, gerencia y acción universitaria* (Tesis Doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ruíz, J. (2005a). *Curso de Administración de empresas y organización de la producción*. Madrid, España.
- Ruíz, J. (2005b). *Introducción, Economía de la empresa*. Madrid, España.
- Ruíz, José. (2001). El sector no lucrativo en España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 51-78.
- Ruíz, M., Font, E. y Lazcano, C. (2015). El impacto de los intangibles en la economía del conocimiento. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 119-132.

- Sallenave, J-P. (2004). *La gerencia integral*. Grupo editorial norma, Bogotá, Colombia.
- Sanborn, C., & Portocarrero, F. (Eds.). (2008). *Filantropía y cambio social en América Latina* (1ra. ed.). Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1444>
- Sánchez, H. (2007). *La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el contexto del cambio de educación superior*. Mexico: Editorial Universidad Autónoma de México
- Schlesinger, W., Cervera, A. y Calderón, H. (2014). El papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: Aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(2), 126-139. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2014.06.001>
- Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S., & Galimidi, B. (2006). *Retorno social de la inversión: una guía para el análisis de SROI*: Amsterdam: Lenthe. Recuperado de [https://archive.org/details/isbn\\_9075458282/page/6](https://archive.org/details/isbn_9075458282/page/6)
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Sen A. (2001), *Desarrollo y libertad*. Editorial planeta, Bogotá, Colombia.
- Senge P. (2010). *La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Buenos Aires: Ediciones Granica
- Sepúlveda, J. (2017). *La Universidad como fuente de creación de valor compartido* [Publicación de Blog]. Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2017/10/08/la-universidad-como-fuente-de-creacion-de-valor->

compartido/e\_coneau/574\_GLOSARIO%20de%20SINEACE%20-OCT%202010-[1].pdf

SINEACE (2012). Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad. Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/937>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa- SINEACE (2018). Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Modelo de acreditación para programas de estudio en educación superior universitaria. Recuperado de <http://www.sineace.gob.pe>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Propuesta de Glosario de Términos Básicos de Evaluación, Acreditación, y Certificación del SINEACE. Recuperado de [http://acreditacion.unsm.edu.pe/lib/docs/documentos\\_sineac](http://acreditacion.unsm.edu.pe/lib/docs/documentos_sineac)

Smith, A. (1776). La Riqueza de las Naciones. Edit. Aguilar (1976), Madrid, España.

Sotelino, A. (2015). Aprendizaje servicio y educación superior en Galicia. ¿Qué opinan los profesores? RIDAS, Revista Iberoamericana de Aprendizaje y Servicio, 1, 56-75. Santiago de Compostela, España DOI 10.1344/RIDAS2015.1.4

Sotelino, A. (2014). Aprendizaje-servicio en las universidades gallegas Evaluación y propuesta de desarrollo. (Tesis Doctoral inédita). Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España. Recuperado de [https://dspace.usc.es/bitstream/10347/10842/1/rep\\_655.pdf](https://dspace.usc.es/bitstream/10347/10842/1/rep_655.pdf)

- Sotelino, A. (2014). Aprendizaje-servicio en las universidades gallegas Evaluación y propuesta de desarrollo. (Tesis Doctoral). Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España.
- Spitzeck, H. y Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy-the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14720701211267838>
- Sterling, S., Maxey, L., and Luna, H. (Eds, 2013). *The Sustainable University: Progress and prospects*. Earthscan/Routledge, London and New York.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, SUNEDU (2018) *Licenciamiento-Calidad de las IES Universitaria*. <http://www.sunedu.gob.pe/>
- Tilbury, D. (2013). Another world is desirable: Transforming higher education for sustainability. *The sustainable university: Process and prospects*, 71-85.
- Toro, I. y Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Fondo Editorial EAFIT, Colecciones Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/colecciones/Paginas/fundamentos-epistemologicos-de-la-investigacion.aspx>
- Torres, A., Londoño, M. y García, C. (2012). Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la reconcepción de productos y mercados. Caso concreto, Universidad del Quindío. *Libre Empresa*, 9(2), 171-197
- Tribunal Constitucional (2006). expediente N.º 4232-2004-AA/TC <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2006/04232-2004-AA.pdf>

- Tribunal Constitucional (2015). Sentencia del Caso Nueva Ley Universitaria del 10 de noviembre de 2015. Recuperado de:  
<http://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2015/00014-2014-AI%2000016-2014-AI%2000019-2014-AI%2000007-2015-AI.pdf>
- Trujillo, M. y Vélez, R. (2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Universidad & Empresa*, 5(10), 291-308.
- Tünnermann, C. (2011). La educación superior frente a los desafíos contemporáneos. Lección Inaugural del Año Académico 2011, Universidad Centroamericana Managua, Nicaragua. Recuperado de:  
[https://www.unl.edu.ar/iberoextension/dvd/archivos/panelistas/ponencia\\_carlos\\_tunermann\\_berheim.pdf](https://www.unl.edu.ar/iberoextension/dvd/archivos/panelistas/ponencia_carlos_tunermann_berheim.pdf)
- Tünnermann, C. (Ed.). (2008). *La Educación superior en América Latina y el Caribe: Diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. Pontificia Universidad Javeriana [u.a.].
- Tirole, J. (2016). La economía del bien común. Penguin Random House Grupo Editorial, Madrid, España.
- Ugarte, M. (2007). La ética empresarial como creación de valor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 10(19), 39-44.
- UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Conferencias Mundial sobre la Educación Superior  
Recuperado, 26 de septiembre de 2019, de:  
[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- UNESCO (2009). Conferencia mundial de educación superior 2009: Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo Paris, Francia.



- UNESCO, EDS. (2014). Global Action Programme on Education for Sustainable Development Information Folder, available from <http://en.unesco.org/esd-repo/662/>
- UNESCO, (2015). Rethinking Education: Towards a global common good?
- UNESCO (2016). Informe Mundial sobre Ciencias Sociales: Afrontar el reto de las desigualdades y trazar vías hacia un mundo justo. Recuperado: 12 de marzo de 2017. Disponible en: <http://es.unesco.org/wssr2016>
- UNMSM (2015). Modelo de responsabilidad social de San Marcos. Cepredim, Lima
- Utz, A. (1998). *Ética Económica*. Madrid, España: Unión Editorial,.
- Vaca, S., Ortega, Y. y Moreno, K. (2018). Valor compartido sostenible: Un enfoque multidimensional para la gestión estratégica de la empresa. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 17, 65-77. Recuperado de <https://doi.org/10.33789/enlace.17.42>
- Vaidyanathan, L. y Scott, M. (2012). Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth (Vol. 37). *The Journal for Decision Makers*. Recuperado de [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/India\\_CSV.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/India_CSV.pdf)
- Vallaey, F. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado de [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_Francois\\_Vallaey.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf)
- Valarezo, K. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria. Mapa del área andina y estrategias de comunicación empleadas para su difusión* (Tesis Doctoral). Universidad de Santiago de Compostela, España
- Velázquez, L., Munguia, N., Platt, A. y Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be matter? *J. Clean. Prod.* 14, 810e819

- Van Fenema P., Keers B. y Zijm H. (2014) Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries, In Shared Services as a New Organizational Form, pp. 175-217. Published online. Available from <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013009>
- Ernst, M., Bedoya, A., Angulo, O. y Delgado, S. (2014). *Valor compartido: Haciendo negocios con empresas sociales*. NEST y Digital Divide Data. <http://redvalorcompartido.com/TEXTOS/Valor%20Compartido%20estrategia%20social.pdf>
- Vergara J. (2000). El sentido social del trabajo académico. *Revista Latinoamericana de estudios en educación*, 2(29), pp. 105-125
- Vidal, I. (2011). El principio del valor compartido de Porter y Kramer. *Centro de Investigación de Economía y Sociedad*, (92), 1–5.
- Villafañe, J. (2012). *La buena empresa, Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Villafañe, J., & Canel, M. J. (2015). La relación empresa sociedad en la crisis actual. En J. Villafañe (Ed.), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Gedisa.
- Vives, A. (2012). Compartir el valor creado versus crear valor compartido: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (10), 169–183. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4966645>
- Wals, A. and Corcoran, P. (2006). Sustainability as an Outcome of Transformative Learning. Drivers and barriers for implementing sustainable development in higher education, 103.

- Williams, R., and Hayes, J. (2013). *Literature review seminal papers on shared value*. Available from [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a47e5274a31e0000502/Literature\\_review\\_seminal\\_papers\\_on\\_shared\\_value.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a47e5274a31e0000502/Literature_review_seminal_papers_on_shared_value.pdf)
- Wood, C. & Leighton, D. (2010). *Measuring Social Value: The Gap Between Policy and Practice*. Recuperado de [https://www.demos.co.uk/files/Measuring\\_social\\_value\\_-\\_web.pdf?1278410043](https://www.demos.co.uk/files/Measuring_social_value_-_web.pdf?1278410043)
- Wright, T. (2012). Facilities management directors' conceptualizations of sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 118-125
- Wright, T. (2004). The Evolution of Sustainability Declarations in Higher Education. En P. B. Corcoran & A. E. Wals (Eds.), *Higher Education and the Challenge of Sustainability*. (pp. 7-9). USA: Springer.
- Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G. y Sabater, A. (2005). *Desarrollo sostenible*. Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de [https://www.e-buc.com/portades/9788498800715\\_L33\\_23.pdf](https://www.e-buc.com/portades/9788498800715_L33_23.pdf)
- Yamada, G., Castro, J. y Rivera M. (2012). *Educación Superior en el Perú: retos para el Aseguramiento de la Calidad*. SINEACE. Lima Perú

## ANEXOS

### Anexo A: Cuestionario para Personal Administrativo tomadores de decisiones

Código;

Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Decana de América  
Creación de Valor Compartido

Fecha \_\_\_\_\_

#### A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA/UNIVERSIDAD

A1. Nombre de la empresa/universidad \_\_\_\_\_

A2. Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

A3. Puesto/cargo del entrevistado \_\_\_\_\_

	2016	2017	2018
A4. Total recursos (presupuesto del tesoro público) S/			
A5. Total recursos (ingresos directamente recaudados por la universidad) S/			
A6. Total de colaboradores			
A7. Total personal contratado mediante contratos de servicios			

#### B. creación de valor compartido (CVC).

¿Entiende usted la idea de por valor compartido –Concepto desarrollado por el profesor Michel Porter de la universidad Harvard? ¿Sabe Ud. cómo las Universidades pueden crear valor compartido?

SI  NO

Por favor explique brevemente \_\_\_\_\_

#### C. INFORMACIÓN SOBRE BUEN GOBIERNO Y TRANSPARENCIA

C1 ¿La Universidad es parte del ranking de universidades nacional - SUNEDU?	SI	NO	
C2 ¿La Universidad es parte del ranking de universidades Internacional?	SI	NO	
C3 ¿La Universidad elabora Reportes de Sostenibilidad Econ-Soc-Amb?	SI	NO	¿Desde qué año? __
C4 ¿La empresa pertenece al Pacto Global (UN Global Compact)?	SI	NO	
C5 ¿La empresa es miembro de Perú 2021?	SI	NO	¿Desde qué año? __

#### C6 ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿En qué Facultades?

ISO	SI	NO	¿Facultades? _____
OHSAS	SI	NO	¿Facultades? _____
AA	SI	NO	¿Facultades? _____

Otras \_\_\_\_\_

## C7. La Universidad realiza mediciones de:

Materialidad	SI	NO	¿ULTIMO AÑO?	___	___	___
Reputación Corporativa	SI	NO	¿ULTIMO AÑO?	___	___	___
Impacto de sus acciones	SI	NO	¿ULTIMO AÑO?	___	___	___
Percepción	SI	NO	¿ULTIMO AÑO?	___	___	___

## D. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SEGÚN PORTER Y KRAMER (2011)

D1 ¿La Universidad toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea nuevos productos académicos o servicios de investigación básica o aplicada?	SI	NO	NO SABE
D2 ¿La Universidad toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en la cadena de valor?	SI	NO	NO SABE
D3 ¿La Universidad toma en cuenta la creación de valor compartido cuando realiza actividades proyectos o programas con sus clientes internos/externos u otras universidades?	SI	NO	NO SABE
D4 ¿La Universidad toma en cuenta la creación de valor compartido cuando busca colaborar con los competidores internos/externos (competición)?	SI	NO	NO SABE

## E. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO TEORÍA DEL VALOR Y TEORÍA DE STAKEHOLDERS

E1 ¿La Universidad calcula o emplea algún indicador relacionado con el Valor Económico Agregado (EVA) a precios privados o sociales?

SI	NO
----	----

Si respondió SI ¿cuánto fue en el siguiente año?

2016	2017	2018

E2 Si respondió SI ¿Qué método utilizo para calcular el EVA?

E3: Colaboradores

La universidad:

1. Paga sueldos por encima del sector universitario
2. Da premios a los mejores colaboradores
3. Da bonos anuales además del reporte de ingresos
4. Registra accidentes de sus usuarios durante el año

si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>

¿Cuántos al año?

2016	2017	2018

5. Implementa política sobre balance de género
6. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones
7. Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores (S/.)

si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>

2016	2017	2018

8. Cuanto invirtió en becas de estudio en el año (S/.)

9. Mide la satisfacción de docentes y trabajadores si  no   
 10. Implementa planes de carrera de los colaboradores si  no

E4 En la Comunidad de docentes, administrativos y egresados. Con otras universidades, empresas u organizaciones públicas o privadas:

	201	201	201
1. Invierte en programas u obras por impuestos (S/.)			
2. Creó nuevos empleos (total)			
3. Invirtió en fortalecer las capacidades laborales (S/.)			
4. Compró bienes/servicios locales (S/.)			
5. Invirtió en la responsabilidad ambiental (ej. conservación del medio ambiente)			

6. Gestionó riesgos asociados con el entorno

SI  NO | E5. Proveedores de Bs. y Ss. La Universidad:

1. Paga a tiempo a los proveedores si  no   
 2. Invirtió en la mejora continua (S/.) si  no   
 ¿Cuánto en soles?

2016	2017	2018

3. Buscó estabilidad de los proveedores si  no   
 4. Incrementó las compras de Bs y Ss. (S/.) si  no

E6. Usuarios. La Universidad:

1. Mide la calidad de servicio de los grupos de interés. si  no   
 2. Da tarifas preferenciales de los grupos de interés. si  no   
 3. Mide la satisfacción de los usuarios. si  no   
 4. Mantiene excelente comunicación con los usuarios. si  no   
 5. Es transparente con los usuarios si  no   
 6. Maneja con eficiencia los reclamos de los usuarios si  no

E7. Responsabilidad con medio Ambiente

La Universidad:

1. Redujo el uso (insumo) de recursos por unidad de producto/servicio

	2016	2017	2018
Agua (m3)			
Papel (Tm o resmas - especificar)			
Electricidad (kW/h)			
Combustible (gal)			
Químicos (l)			

2. Gestionar las salidas

La Universidad:

- Recicla Residuos sólidos si  no
- Recicla papel si  no
- Trata los Efluentes si  no
- Fija o Almacena los Gases GEI si  no
- Recicla los Equipos de oficina, maquinarias si  no

3. Audita procesos desde el punto de vista ambiental si  no

4. Invertió en la conservación del medio ambiente (S/.)

2016	2017	2018

5. Es transparente respecto de su impacto ambiental

si		no	
si		no	

6. Practica rendición de cuentas

7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)

si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	2016	_____
si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	2017	_____
si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	2018	_____

E8. Grupos de interés

	2016	2017	2018
1. Si la Universidad genera ingresos propios cuanto dedica para incentivar a docentes y estudiantes (S/.)			
2. Cuál fue el monto orientado a responsabilidad social (S/.)			
3. Cuanto fue el monto orientado a responsabilidad ambiental (S/.)			
4. Cuál fue el crecimiento de los ingresos propios por periodo (S/.)			

E10. La Universidad durante el año 2015:

1. Mejoró su credibilidad	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
2. Mejoró su prestigio	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
3. Mejoró su imagen institucional	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
4. Mejoró su ranking nac. /internac.	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
5. Mejoró su reputación	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>

¿Cómo midió la reputación? \_\_\_\_\_

6. Mejoró la confianza en su stakeholders si  No

7. Aumentó la productividad de los servicios para los usuarios %

2016	2017	2018

8. Consiguió la licencia Social para nuevos proyectos o programas (%)

2016	2017	2018

**Anexo B:** Cuestionario para Estudiantes de Pregrado y Post Grado

1. ¿Usted ha recibido algún servicio universitario?
  - a) SI ( )
  - b) No ( )
  
2. Tuvo facilidades o trabas para obtener los grados académicos?
  - a) SI ( )
  - b) NO ( )
  
- 2.1. En caso de respuesta afirmativa, verificar:
  - a) Eficiencia y eficacia académica ( )
  - b) Eficiencia y eficacia administrativa ( )
  - c) Ambos( )
  
3. Consiguió obtener el grado académico?
  - a) SI ( ) Ir a la pregunta 5
  - b) NO ( ) Ir a la pregunta 4
  
4. RESPUESTA NO:
  - 4.1. ¿Cuál fue el motivo por el cual no obtuvo el grado académico?
    - a) No recibí apoyo académico ( ) Termina la encuesta
    - b) trabas burocráticas ( ) Termina la encuesta
    - c) No tuve suficiente empeño ( )
    - d) Estaba muy ocupado trabajando ( )
  
  - 4.2. ¿Qué tipo de grado académico tuvo escollos?
    - a) Bachiller ( ) Termina Encuesta
    - b) Maestro ( )
    - c) Doctor ( )
    - d) Ambos( )

Continuar en 5.2
  
5. RESPUESTA SI:
  - 5.1 El nivel o grado académico obtenido es:
    - a) Bachiller ( )
    - b) Maestro ( )
    - c) Doctor( )
  - 5.2 ¿Le ofrecieron doble grado académico?
    - a) SI ( ) Ir a pregunta 5.3
    - b) NO ( ) Ir a pregunta 5.4
  
  - 5.3. ¿EN CASO SI, El doble grado académico fue en la misma universidad?
    - a) Convenio Nacional ( )
    - b) Convenio Internacional ( )
  
  - 5.4. ¿EN CASO NO, La opción de doble grado académico implicaba mayores gastos?
    - a) SI ( )
    - b) NO ( )



6. A continuación nos gustaría que nos indicara si le ha llegado o no información sobre los diferentes servicios académicos a través de los diferentes medios que le proponemos:
- |    |   |                    |        |
|----|---|--------------------|--------|
| a) | A través de mi propia universidad                   | SI ( )             | NO ( ) |
| b) | Por comentarios de familiares y amigos              | SI ( )             | NO ( ) |
| c) | A través de la publicidad en televisión             | SI ( )             | NO ( ) |
| d) | A través de publicidad en la radio                  | SI ( )             | NO ( ) |
| e) | A través de informativos/noticiero de la Radio      | SI ( )             | NO ( ) |
| f) | A través de informativos/noticiero de la Televisión | SI ( )             | NO ( ) |
| g) | Por los carteles y folletos de otras universidades  | SI ( )             | NO ( ) |
| h) | Por internet/correo electrónico                     | SI ( )             | NO ( ) |
| i) | A través de eventos académicos del ámbito nacional  | SI ( )             | NO ( ) |
| j) | Otros medios _____                                  | Especificar: _____ |        |
7. ¿Es o no conveniente el grado de bachiller automático?
- |    |                       |
|----|-----------------------|
| a) | SI ( )                |
| b) | NO ( )                |
| c) | Otra respuesta: _____ |
8. ¿La universidad de origen atiende las demandas de formación y capacitación directamente o en alianza con otras universidades del ámbito nacional o internacional?
- |    |                       |
|----|-----------------------|
| a) | SI ( )                |
| b) | NO ( )                |
| c) | Otra respuesta: _____ |
9. ¿La universidad de origen atiende las demandas de especializaciones que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral nacional?
- |    |                       |
|----|-----------------------|
| a) | SI ( )                |
| b) | NO ( )                |
| c) | Otra respuesta: _____ |
10. ¿La universidad de origen atiende las demandas de postgrado que le permite alcanzar un mayor grado competencias y remuneraciones en el mercado laboral internacional?
- |    |                       |
|----|-----------------------|
| a) | SI ( )                |
| b) | NO ( )                |
| c) | Otra respuesta: _____ |
11. ¿Contribuyen o no las alianzas universitarias y los colegios profesionales a un óptimo network (bolsas de trabajo) para los profesionales del pregrado y postgrado?
- |    |                       |
|----|-----------------------|
| a) | SI ( )                |
| b) | NO ( )                |
| c) | Otra respuesta: _____ |

FUNCIONAL	Totalmente desacuerdo						Totalmente de acuerdo
a. Le preocupa o le preocuparía que la carrera profesional elegida no sea la que realmente se espera de ella (realización profesional)	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que la carrera profesional elegida no pueda proporcionarle los beneficios ofrecidos.	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía que la carrera profesional elegida no tenga suficiente sostenibilidad de demanda en el mercado	1	2	3	4	5	6	7

FINANCIERO	Totalmente desacuerdo						Totalmente de acuerdo
a. Piensa o pensaría que invertir en la formación de capital humano-intelectual una buena forma de gastar su dinero	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que elegir y lograr un grado académico no es una buena forma de gastar su dinero	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía que la obtención de un postgrado no merezca el dinero gastado	1	2	3	4	5	6	7

ECONÓMICO	Totalmente desacuerdo						Totalmente de acuerdo
a. Le preocupa o le preocuparía que el grado académico elegido no cuente con suficiente demanda laboral.	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que el grado académico obtenido no contribuya a mejorar la situación de usted o de su familia.	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía que el post grado académico obtenido no contribuya a mejorar la situación de usted o de su familia	1	2	3	4	5	6	7

SOCIAL	Totalmente desacuerdo						Totalmente desacuerdo
a. Cree que la obtención de un grado académico le otorga estatus positivo con sus familiares o amigos.	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que sus amigos o familiares piensen que Ud. no tiene suficiente talento para lograr un grado.	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía ser considerado un paria o nert por sus familiares y amigos	1	2	3	4	5	6	7

PSICOLOGICO	Totalmente desacuerdo						Totalmente desacuerdo
-------------	--------------------------	--	--	--	--	--	--------------------------

a. Se queda o se quedaría insatisfecho al obtener un grado académico.	1	2	3	4	5	6	7
b. Se pondría ansioso ante la duda sobre si habrá acertado con su decisión de obtener un grado académico.	1	2	3	4	5	6	7
c. Considera o consideraría que ha sido poco acertado al emprender y obtener un grado o postgrado académico.	1	2	3	4	5	6	7

12 Elija solo una de las cinco alternativas ¿Cuánto cree que conoce sobre la creación de valor compartido en las IES (Universidades)?

- 1.- Nada
- 2.- Algo
- 3.- Moderadamente
- 4.- Conoce

13 Del 100%, ¿cuánto se está aplicando la Creación de Valor Compartido en su universidad?

10%	20%	30%	40%	50%
60%	70%	80%	90%	100%

#### **Anexo C:** Protocolo de Recolección de Datos

##### A. Procedimiento de campo

- A.1 Contactar a los participantes (de la comunidad universitaria)
- A.2 Enviar consentimiento informado y formato del cuestionario.
- A.3 Establecer cronograma para recojo de cuestionarios respondidos.

##### B. Manejo de cuestionarios

- B.1 Elaborar formato de contenido para el cuestionario.
- B.2 Corroborar recepción del formato del cuestionario.
- B.3 Hacer seguimiento al avance en la contestación del cuestionario.
- B.4 Recabar cuestionarios respondidos.

##### C. Computo de respuestas

- C.1 Verificar que los cuestionarios se respondieron en su totalidad.
- C.2 Tabular resultados del cuestionario en el programa estadístico escogido.

**Tabla 52**

*Tablas de respuesta de cuestionario versus hipótesis para grupo de interés de estudiantes (pregrado y post grado) y Personal Administrativo y autoridades*

Cuestionario	Hipótesis General Estudiantes	Hipótesis Específica Estudiantes
1	NO	NO
2	SI	NO
3	NO	NO
4	NO	NO
5	NO	NO
6	NO	NO
7	NO	NO
8	NO	NO
9	NO	NO
10	NO	NO
11	NO	NO
12	NO	NO
13	SI	NO
14	SI	NO
15	NO	NO
16	SI	NO
17	NO	NO
18	NO	NO
19	NO	NO
20	NO	NO
21	NO	NO
22	SI	NO
23	NO	NO
24	NO	NO
25	NO	NO
26	SI	NO
27	NO	NO
28	NO	NO
29	NO	NO
30	NO	NO
31	NO	NO
32	NO	NO
33	NO	NO
34	NO	NO
35	NO	NO
36	NO	NO
37	NO	NO
38	SI	NO
39	NO	SI
40	NO	NO
41	NO	NO
42	NO	NO
43	SI	SI
44	SI	NO
45	NO	NO
46	NO	NO
47	NO	NO
48	NO	NO
49	NO	NO
50	SI	NO
51	NO	NO
52	SI	NO
53	SI	NO
54	NO	NO
55	SI	NO
56	SI	SI
57	NO	NO
58	NO	NO
59	NO	NO
60	NO	NO
61	NO	NO
62	NO	NO

Cuestionario	Hipótesis General Autoridades	Hipótesis Específica 1 Autoridades
1	SI	SI
2	NO	SI
3	SI	NO
4	NO	SI
5	SI	SI
6	NO	NO
7	NO	NO
8	NO	NO
9	NO	NO
10	NO	SI
11	NO	NO
12	NO	SI
13	NO	NO
14	SI	SI
15	NO	NO
16	NO	SI
17	SI	SI
18	SI	SI
19	NO	SI
20	SI	SI
21	NO	SI
22	NO	NO
23	SI	SI
24	NO	NO
25	NO	NO
26	SI	SI
27	SI	SI
28	SI	SI
29	SI	SI
30	SI	SI
31	NO	SI
32	SI	SI
33	SI	SI
34	SI	SI
35	NO	SI
36	NO	SI
37	SI	SI
38	SI	SI
39	SI	SI
40	NO	SI
41	NO	SI
42	SI	SI
43	NO	NO
44	SI	NO
45	NO	NO
46	NO	SI
47	NO	SI
48	SI	SI
49	SI	SI
50	NO	SI
51	NO	NO
52	NO	SI
53	NO	SI
54	NO	SI
55	NO	SI
56	SI	SI
57	NO	SI
58	NO	SI
59	SI	SI
60	NO	NO
61	NO	SI
62	NO	SI

63	NO	NO
64	NO	NO
65	NO	NO
66	NO	NO
67	NO	NO
68	NO	NO
69	NO	NO
70	NO	NO
71	NO	NO
72	NO	NO
73	NO	NO
74	NO	NO
75	NO	NO
76	NO	NO
77	NO	NO
78	NO	NO
79	NO	NO
80	NO	NO
81	NO	NO
82	NO	NO
83	NO	NO
84	NO	NO
85	NO	NO
86	NO	NO
87	NO	NO
88	NO	NO
89	NO	NO
90	NO	NO
91	NO	NO
92	NO	NO
93	NO	NO
94	NO	NO
95	NO	NO
96	NO	NO
97	NO	NO
98	NO	NO
99	NO	NO
100	NO	NO
101	NO	NO
102	NO	NO
103	NO	NO
104	NO	NO
105	NO	NO
106	NO	NO
107	NO	NO
108	NO	NO
109	NO	NO
110	NO	NO
111	NO	NO
112	NO	NO
113	NO	NO
114	NO	NO
115	NO	NO
116	SI	SI
117	SI	SI
118	SI	SI
119	SI	SI
120	SI	SI
121	SI	SI
122	SI	SI
123	SI	SI
124	SI	SI
125	SI	SI
126	SI	SI
127	SI	SI
128	SI	SI
129	SI	SI
130	SI	NO
131	SI	SI
132	SI	SI
133	SI	SI
134	SI	SI

63	NO	SI
64	SI	NO
65	NO	SI
66	NO	SI
67	NO	NO
68	NO	SI
69	SI	SI
70	NO	SI
71	SI	SI
72	NO	SI
73	SI	SI
74	NO	NO
75	NO	NO
76	NO	NO
77	NO	SI
78	NO	SI
79	NO	SI
80	NO	SI
81	NO	SI
82	SI	SI
83	NO	NO
84	NO	SI
85	SI	SI
86	SI	SI
87	NO	SI
88	SI	SI
89	NO	NO
90	SI	NO
91	NO	NO
92	NO	SI
93	NO	SI
94	SI	SI
95	NO	SI
96	SI	SI
97	SI	SI
98	SI	SI
99	NO	SI
100	NO	SI
101	SI	SI
102	SI	SI
103	SI	SI
104	NO	SI
105	NO	SI
106	NO	SI
107	SI	SI
108	NO	SI

135	SI	SI
136	SI	SI
137	SI	SI
138	SI	SI
139	SI	SI
140	SI	SI
141	SI	SI
142	SI	SI
143	SI	SI
144	SI	SI
145	SI	SI
146	NO	NO
147	NO	NO
148	NO	NO
149	NO	NO
150	NO	NO
151	NO	NO
152	NO	NO
153	NO	NO
154	NO	NO
155	NO	NO
156	NO	NO
157	NO	NO
158	NO	NO
159	NO	NO
160	NO	NO
161	NO	NO
162	NO	NO
163	NO	NO
164	NO	NO
165	NO	NO
166	NO	NO
167	NO	NO
168	NO	NO
169	NO	NO
170	NO	NO
171	NO	NO
172	NO	NO
173	NO	NO
174	NO	NO
175	NO	NO
176	NO	NO
177	SI	SI
178	SI	SI
179	SI	SI
180	SI	SI
181	SI	SI
182	SI	NO
183	SI	NO
184	SI	NO
185	SI	NO
186	SI	SI
187	SI	NO
188	SI	NO
189	SI	SI
190	SI	SI
191	SI	NO
192	SI	NO
193	SI	NO
194	SI	NO
195	SI	SI
196	SI	SI
197	SI	SI
198	SI	SI
199	SI	NO
200	SI	SI
201	SI	NO
202	SI	SI
203	SI	SI
204	SI	NO
205	SI	NO
206	SI	NO

207	SI	SI
208	SI	NO
209	SI	SI
210	SI	SI
211	SI	SI
212	SI	SI
213	SI	SI
214	SI	SI
215	SI	SI
216	SI	SI
217	SI	SI
218	NO	NO
219	SI	NO
220	NO	NO
221	NO	NO
222	NO	NO
223	NO	NO
224	NO	NO
225	NO	NO
226	NO	NO
227	NO	NO
228	NO	NO
229	SI	SI
230	SI	SI
231	SI	SI
232	SI	SI
233	SI	SI
234	SI	NO
235	SI	NO
236	SI	NO
237	SI	NO
238	SI	NO
239	SI	NO
240	SI	NO
241	NO	NO
242	NO	NO
243	SI	NO
244	NO	NO
245	NO	NO
246	NO	NO
247	NO	NO
248	NO	NO
249	NO	NO
250	NO	NO
251	NO	NO
252	NO	NO
253	SI	NO
254	SI	NO
255	SI	NO
256	NO	SI
257	NO	NO
258	SI	SI
259	SI	SI
260	SI	SI
261	SI	SI
262	SI	SI
263	SI	SI
264	SI	SI
265	SI	SI
266	NO	NO
267	SI	NO
268	NO	NO
269	SI	NO
270	SI	NO
271	NO	NO
272	SI	NO
273	SI	SI
274	NO	NO
275	NO	NO
276	NO	NO
277	NO	NO
278	NO	NO

279	NO	NO
280	NO	NO
281	NO	NO
282	NO	NO
283	NO	NO
284	NO	NO
285	NO	NO
286	NO	NO
287	SI	NO
288	NO	NO
289	NO	NO
290	NO	NO
291	NO	NO
292	NO	NO
293	NO	NO
294	NO	NO
295	NO	NO
296	NO	NO
297	NO	NO
298	NO	NO
299	NO	NO
300	NO	NO
301	NO	NO
302	NO	NO
303	NO	NO
304	SI	SI
305	SI	SI
306	SI	SI
307	SI	SI
308	SI	SI
309	SI	NO
310	SI	NO
311	SI	NO
312	SI	NO
313	SI	SI
314	SI	NO
315	SI	NO
316	SI	SI
317	SI	SI
318	SI	NO
319	SI	NO
320	SI	NO
321	SI	NO
322	SI	SI
323	SI	SI
324	SI	SI
325	SI	SI
326	SI	NO
327	SI	SI
328	SI	SI
329	SI	SI
330	SI	SI
331	SI	SI
332	SI	SI
333	SI	SI
334	SI	SI
335	SI	SI
336	SI	SI
337	SI	SI
338	SI	SI
339	SI	SI
340	SI	SI
341	SI	SI
342	SI	SI
343	SI	SI
344	SI	SI



**Tabla 53**

*respuesta de cuestionario para grupo de interés estudiantes (pre y post grado) y de Personal Administrativo y Autoridades*

Cuestionario	Pregrado	Post Grado
1	NO	SI
2	SI	NO
3	NO	SI
4	NO	SI
5	NO	SI
6	NO	SI
7	NO	SI
8	NO	SI
9	NO	SI
10	NO	SI
11	NO	SI
12	NO	SI
13	SI	NO
14	SI	NO
15	NO	SI
16	SI	NO
17	NO	SI
18	NO	SI
19	NO	SI
20	NO	SI
21	NO	SI
22	SI	NO
23	NO	SI
24	NO	SI
25	NO	SI
26	SI	NO
27	NO	SI
28	NO	SI
29	NO	SI
30	NO	SI
31	NO	SI
32	NO	SI
33	NO	SI
34	NO	SI
35	NO	SI
36	NO	SI
37	NO	SI
38	SI	NO
39	NO	SI
40	NO	SI
41	NO	SI
42	NO	SI
43	NO	SI
44	SI	NO
45	NO	SI
46	NO	SI
47	NO	SI
48	NO	SI
49	NO	SI
50	NO	SI
51	NO	SI
52	NO	SI
53	NO	SI
54	NO	SI
55	SI	NO
56	NO	SI
57	NO	SI
58	NO	SI
59	NO	SI
60	NO	SI
61	NO	SI
62	NO	SI
63	NO	SI
64	NO	SI

Cuestionario	Autoridades y Administrativos
1	SI
2	SI
3	SI
4	SI
5	SI
6	SI
7	SI
8	SI
9	SI
10	SI
11	SI
12	SI
13	SI
14	SI
15	SI
16	SI
17	SI
18	SI
19	SI
20	SI
21	SI
22	SI
23	SI
24	SI
25	SI
26	SI
27	SI
28	SI
29	SI
30	SI
31	SI
32	SI
33	SI
34	SI
35	SI
36	SI
37	SI
38	SI
39	SI
40	SI
41	SI
42	SI
43	SI
44	SI
45	SI
46	SI
47	SI
48	SI
49	SI
50	SI
51	SI
52	SI
53	SI
54	SI
55	SI
56	SI
57	SI
58	SI
59	SI
60	SI
61	SI
62	SI
63	SI
64	SI

65	NO	SI
66	NO	SI
67	NO	SI
68	NO	SI
69	NO	SI
70	NO	SI
71	NO	SI
72	NO	SI
73	NO	SI
74	NO	SI
75	NO	SI
76	NO	SI
77	NO	SI
78	NO	SI
79	NO	SI
80	NO	SI
81	NO	SI
82	NO	SI
83	NO	SI
84	NO	SI
85	NO	SI
86	NO	SI
87	NO	SI
88	NO	SI
89	NO	SI
90	NO	SI
91	NO	SI
92	NO	SI
93	NO	SI
94	NO	SI
95	NO	SI
96	NO	SI
97	NO	SI
98	NO	SI
99	NO	SI
100	NO	SI
101	NO	SI
102	NO	SI
103	NO	SI
104	NO	SI
105	NO	SI
106	NO	SI
107	NO	SI
108	NO	SI
109	NO	SI
110	NO	SI
111	NO	SI
112	NO	SI
113	NO	SI
114	NO	SI
115	NO	SI
116	SI	NO
117	NO	SI
118	SI	NO
119	SI	NO
120	NO	SI
121	SI	NO
122	NO	SI
123	SI	NO
124	SI	NO
125	SI	NO
126	SI	NO
127	SI	NO
128	SI	NO
129	NO	SI
130	SI	NO
131	SI	NO
132	SI	NO
133	SI	NO
134	SI	NO
135	SI	NO
136	SI	NO

65	SI
66	SI
67	SI
68	SI
69	SI
70	SI
71	SI
72	SI
73	SI
74	SI
75	SI
76	SI
77	SI
78	SI
79	SI
80	SI
81	SI
82	SI
83	SI
84	SI
85	SI
86	SI
87	SI
88	SI
89	SI
90	SI
91	SI
92	SI
93	SI
94	SI
95	SI
96	SI
97	SI
98	SI
99	SI
100	SI
101	SI
102	SI
103	SI
104	SI
105	SI
106	SI
107	SI
108	SI

137	SI	NO
138	SI	NO
139	SI	NO
140	SI	NO
141	SI	NO
142	SI	NO
143	SI	NO
144	SI	NO
145	SI	NO
146	NO	SI
147	NO	SI
148	NO	SI
149	NO	SI
150	NO	SI
151	NO	SI
152	NO	SI
153	NO	SI
154	NO	SI
155	NO	SI
156	NO	SI
157	NO	SI
158	NO	SI
159	NO	SI
160	NO	SI
161	NO	SI
162	NO	SI
163	NO	SI
164	NO	SI
165	NO	SI
166	NO	SI
167	NO	SI
168	NO	SI
169	NO	SI
170	NO	SI
171	NO	SI
172	NO	SI
173	NO	SI
174	NO	SI
175	NO	SI
176	NO	SI
177	SI	NO
178	NO	SI
179	SI	NO
180	SI	NO
181	SI	NO
182	SI	NO
183	SI	NO
184	SI	NO
185	SI	NO
186	SI	NO
187	SI	NO
188	SI	NO
189	SI	NO
190	SI	NO
191	SI	NO
192	SI	NO
193	SI	NO
194	SI	NO
195	SI	NO
196	SI	NO
1970	NO	SI
198	SI	NO
199	SI	NO
200	SI	NO
201	NO	SI
202	NO	SI
203	SI	NO
204	SI	NO
205	SI	NO
206	SI	NO
207	SI	NO
208	SI	NO

209	SI	NO
210	SI	NO
211	SI	NO
212	SI	NO
213	SI	NO
214	SI	NO
215	SI	NO
216	SI	NO
217	SI	NO
218	NO	SI
219	NO	SI
220	NO	SI
221	NO	SI
222	NO	SI
2203	NO	SI
224	NO	SI
225	NO	SI
226	NO	SI
227	NO	SI
228	NO	SI
229	SI	NO
230	NO	SI
231	SI	NO
232	SI	NO
233	SI	NO
234	SI	NO
235	SI	NO
236	SI	NO
237	NO	SI
000238	NO	SI
239	NO	SI
240	NO	SI
241	NO	SI
242	NO	SI
243	NO	SI
244	NO	SI
245	NO	SI
246	NO	SI
247	NO	SI
248	NO	SI
249	NO	SI
250	NO	SI
251	NO	SI
252	NO	SI
253	NO	SI
254	NO	SI
255	NO	SI
256	NO	SI
257	NO	SI
258	SI	NO
259	NO	SI
260	SI	NO
261	SI	NO
262	NO	SI
263	SI	NO
264	NO	SI
265	SI	NO
266	NO	SI
267	NO	SI
268	NO	SI
269	NO	SI
270	NO	SI
271	NO	SI
272	SI	NO
273	NO	SI
274	NO	SI
275	NO	SI
276	NO	SI
277	NO	SI
278	NO	SI
279	NO	SI
280	NO	SI

281	NO	SI
282	NO	SI
283	NO	SI
284	NO	SI
285	NO	SI
286	NO	SI
287	NO	SI
288	NO	SI
289	NO	SI
290	NO	SI
291	NO	SI
292	NO	SI
293	NO	SI
294	NO	SI
295	NO	SI
296	NO	SI
297	NO	SI
298	NO	SI
299	NO	SI
300	NO	SI
301	NO	SI
302	NO	SI
303	NO	SI
304	SI	NO
305	NO	SI
306	SI	NO
307	SI	NO
308	SI	NO
309	SI	NO
310	SI	NO
311	SI	NO
312	SI	NO
313	SI	NO
314	SI	NO
315	SI	NO
316	SI	NO
317	SI	NO
318	SI	NO
319	SI	NO
320	SI	NO
321	SI	NO
322	SI	NO
323	SI	NO
324	NO	SI
325	SI	NO
326	SI	NO
327	SI	NO
328	SI	NO
329	SI	NO
330	SI	NO
331	SI	NO
332	SI	NO
333	SI	NO
334	SI	NO
335	SI	NO
336	SI	NO
337	SI	NO
338	SI	NO
339	SI	NO
340	SI	NO
341	SI	NO
342	SI	NO
343	SI	NO
344	SI	NO

## Operacionalización de variables

### *Hipótesis General*

Determinar la manera en que impacta la creación de valor compartido de las 5 IES (universidades públicas) en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos) en el sector de educación superior peruano de Lima Metropolitana, teniendo como base la formación profesional óptima, para el período 2018. En base a la identificación de los impactos se podrá implementar planes de acción de tipo económico y social para beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad de forma sistemática.

H <sub>g</sub>	:	La CVC de las 5 IES (universidades públicas) en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos) en el sector de educación superior peruano de Lima Metropolitana 2018 impacta de manera positiva en el marco económico-social y responsabilidad socioambiental; por ende en base a la identificación de los impactos se podrá implementar planes de acción de tipo económico y socioambiental que generan impactos positivos en las IES y toda la comunidad de forma sistemática.
Variable	:	Idea y prestigio de la universidad ↓ Stakeholder y competitividad. ↓
Definiciones conceptuales	:	Es sinónimo de enseñanza superior, investigación y creación de cultura científica y humanística. ↓ Es una persona o institución que ha invertido recursos en cualquier tipo de proyecto económico o social. El término Stakeholder se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus representantes o autoridades. ↓
Definiciones Operacionales	:	La universidad como una institución creadora de valor económico, social y ambiental. Está constituida por los profesores, patrocinadores-accionistas, ambiente, estudiantes, los competidores, proveedores, etc.

### *Hipótesis Específica 1*

H <sub>e1</sub>	:	El conocimiento y aplicación de VC en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos) para las 5 principales universidades de Lima Metropolitana 2018 tienen impactos positivos en el marco económico-social específicamente en la gestión por parte de las autoridades.
Variable	:	Nivel de conocimiento y aplicación Imagen y competitividad de las universidades.

	↓		↓
Definiciones conceptuales	:	Los rectores, decanos o altos funcionarios, son personas responsables de la dirección de las IES o Universidad, caracterizado en niveles de conocimiento.	Es la presencia de la universidad ante los ojos de los stakeholders internos y externos.
		↓	↓
Definiciones Operacionales	:	Escala <b>liker</b> para medir el grado de conocimiento T-A de la CVen las autoridades universitarias.	Indicadores: Imagen y competitividad.

### *Hipótesis Específica 2*

H <sub>e2</sub>	:	El conocimiento y aplicación de VC en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos) para las 5 principales universidades de Lima Metropolitana 2018 tienen impactos positivos en el marco de responsabilidad social.	
Variable	:	Satisfacción que genera la CVE, CVS y CVA	Implicancias en los grupos de interés interno y externo (Imagen y competitividad de las universidades).
Definiciones conceptuales	:	El valor económico es una magnitud con la que medir los distintos bienes económicos comparando su utilidad. La diferenciación entre utilidad total o valor de uso y valor de cambio o precio de mercado permite distinguir ambos conceptos. Valor social y ambiental asociado a categorías socio-ambientales.	Es la presencia de la universidad ante los ojos de los stakeholders que demanda servicios de conocimiento y tecnología e innovación.  ↓
Definiciones Operacionales	:	Escala de liker para valorar la satisfacción y aplicación de la creación de valor en las autoridades universitarias de las IES.	Indicadores, de valor económico, indicadores de valor social e indicadores ambientales.

**Tabla 54**

*Matriz de Consistencia VC en las IES del Perú (Caso de la corporación universitaria pública y sus Impactos en los Grupos de Interés 2018)*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	MÉTODOS TÉCNICAS Y
<p><b>Problema general</b> A nivel general el problema planteado es el escaso conocimiento de CVC por parte de los stakeholders (personal administrativo y alumnos), esto trae como consecuencia que el poco conocimiento con el que cuentan los grupos de interés no son aplicados para realizar gestión universitaria sobre todo en el personal administrativo (autoridades). Las iniciativas que se han realizado por las 5 IES son incipientes y de forma aislada con lo cual el impacto positivo de tipo económico y social para las IES y toda la sociedad aún no se da de forma sistemática, partimos con esta premisa como hipótesis la cual será respondida luego de realizar el estudio cuantitativo.</p> <p><b>Problemas específicos:</b> A nivel económico-social aún no hay indicios cuantitativos, es por eso que la encuesta realizada a los grupos de interés nos dará indicios de cual es verdaderamente el impacto si es que se aplicaría el VC en las IES del contexto que estamos analizando, el</p>	<p><b>Objetivo general.</b> Determinar la manera en que impacta la creación de valor compartido de las 5 IES (universidades públicas) en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos), esto trae como consecuencia que el poco conocimiento con el que cuentan los grupos de interés no son aplicados para realizar gestión universitaria sobre todo en el personal administrativo (autoridades). Las iniciativas que se han realizado por las 5 IES son incipientes y de forma aislada con lo cual el impacto positivo de tipo económico y social para las IES y toda la sociedad aún no se da de forma sistemática, partimos con esta premisa como hipótesis la cual será respondida luego de realizar el estudio cuantitativo.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Determinar a nivel económico-social los indicios cuantitativos que se podrían lograr mediante la generación de valor compartido de grupos de interés en el sector educación superior universitario de Lima Metropolitana 2018. El supuesto es que hay un impacto positivo si hubiese una sensibilización del CVC y en la implementación de la gestión por parte de las autoridades. Determinar a nivel de responsabilidad</p>	<p><b>Hipótesis General</b> La CVC de las 5 IES (universidades públicas) en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos) en el sector de educación superior peruano de Lima Metropolitana 2018 impacta de manera positiva en el marco económico-social y responsabilidad socioambiental; por ende, en base a la identificación de los impactos se podrá implementar planes de acción de tipo económico y social cuyo impacto positivo es de tipo económico y social para las IES y toda la sociedad de forma sistemática.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> El conocimiento y aplicación de VC en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos) para las 5 principales universidades de Lima Metropolitana 2018 tienen impactos positivos en el marco económico-social específicamente en la gestión por parte de las autoridades El conocimiento y aplicación de VC en los grupos de interés (personal administrativo y alumnos) para las 5 principales universidades de Lima Metropolitana 2018 tienen impactos positivos</p>	<p><b>VARIABLES Dependientes</b> Y1: Indicadores de bienestar de la creación de valor en los stakeholder interno Y2: Indicadores de bienestar de la creación de valor en los stakeholder externo a la universidad</p> <p><b>VARIABLES Independiente</b> X1. Indicadores de CVEcon. X2. Indicadores de CVSoc. X3. Indicadores de creación de valor ambiental.</p>	<p>Se eligió unidades de estudio de 5 universidades de Lima Metropolitana, las que se muestran en la Tabla 12. La población de estudio serán las autoridades y tomadores de decisiones de áreas administrativas, adicionalmente se considerarán la población de estudiantes de pregrado y posgrado.</p> <p>Se ha desarrollado un muestreo cuyo procedimiento ha permitido seleccionar una muestra aleatoria para seleccionar a estudiantes de Pregrado y Post Grado de las IES universitarias de Lima, la existencia y definición de población es necesaria porque el tamaño de la población no es homogéneo y existen subgrupos con características diferentes, por lo que se espera que los resultados del análisis sean correctos. Entonces se adoptó un muestreo aleatorio estratificado en cada universidad y para tal efecto se presenta la ecuación con la que permitió calcular el tamaño de la muestra</p>	<p>El estudio es de carácter no experimental pues la variable independiente no permite ser manipulada es decir la variable no será inducida y sometida a control por aquel grupo de muestra que ya ha tenido la creación de valor aplicado. La investigación es de corte transversal.</p>	<p>- Se realizará la recopilación a través de encuesta y entrevistas realizadas a la población o comunidad universitaria de 5 IES. - Se efectuó las respectivas categorizaciones y codificaciones de las variables y así como el agrupamiento sobre las variables continuas a fin de que sea factible su manejo. - Se empleó SPSS para su respectiva medición de los impactos que genera la variable independiente en la variable Bienestar de los stakeholders Se efectuó un estudio de resultados con cuadros contingentes y gráficos estadísticos para su mejor interpretación de los resultados.</p>



PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	MÉTODOS TÉCNICAS	Y
<p>supuesto es que hay un impacto positivo si hubiese una sensibilización del CVC y en la implementación de la gestión por parte de las autoridades.</p> <p>A nivel de responsabilidad social similar al objetivo anterior aún no hay indicios cuantitativos la mayor parte de la bibliografía que se tiene son evidencias de tipo cualitativa, es por eso que la encuesta realizada a los grupos de interés nos dará indicios del verdadero impacto, el supuesto es que hay un impacto social positivo en especial para el grupo de interés de alumnos, dado que los beneficios que percibirían a nivel educativo bajo una gestión de VC serían más amplias y de mayor nivel.</p>	<p>social los indicios que se podrían lograr mediante la generación de valor compartido grupos en el sector educación superior universitario de Lima Metropolitana 2018. El supuesto es que hay un impacto positivo si hubiese una sensibilización del CVC y en la implementación de la gestión por parte de las autoridades.</p>	<p>en el marco de responsabilidad social.</p>					