

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL
PARA LA INTERVENCIÓN SOCIALMENTE
RESPONSABLE DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN
LA COMUNIDAD: CASO UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Jorge Enrique Eneque Ramos

Victoria Estefanía López Díaz

Chiclayo, 18 de enero de 2017

**PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL
PARA LA INTERVENCIÓN SOCIALMENTE
RESPONSABLE DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN
LA COMUNIDAD: CASO UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

POR:

Jorge Enrique Eneque Ramos

Victoria Estefanía López Díaz

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Luis Angulo Bustíos
Presidente de Jurado

Lic. Liliana Dejo Aguinaga
Secretario de Jurado

Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis en primer lugar a Dios que nos acompaña en nuestra vida personal y profesional, a nuestros padres y familiares que ha sabido educarnos y alentarnos siempre, incluso en los momentos más difíciles.

Jorge Enrique y Victoria Estefanía

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor, Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos, por todo su apoyo y tiempo dedicados a la consecución de esta investigación. También se les agradece a todos los profesores por habernos enseñado y dado su apoyo.

Jorge Enrique y Victoria Estefanía

RESUMEN

La universidad desempeña un papel muy importante en la construcción de un nuevo país, al ser la institución que forma profesionales responsables y conscientes, igualmente de cualificados para el servicio de la sociedad. En consecuencia la Universidad y sus diferentes áreas no pueden ser ajenas a su entorno; sino todo lo contrario, deben orientarse hacia él y de cualquier manera responder a sus necesidades y emergencias.

Por ello en este trabajo de investigación se propuso un modelo que no sólo organice la intervención social sino que además sirva como nexo entre la universidad y su comunidad, dirigiendo los conocimientos de los alumnos hacia la atención de necesidades presentes en los grupos de la comunidad.

El principal objetivo de esta investigación: fue el de dar una propuesta de modelo que permita organizar la intervención socialmente responsable de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la comunidad.

Para poder llevar a cabo dicha propuesta fue necesario hacer un diagnóstico y análisis de la situación de dicha universidad en cuanto al tema de responsabilidad social universitaria.

El nivel de esta investigación es descriptivo, la muestra fue representada por los integrantes de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: autoridades y docentes. Las variables medidas con el instrumento (cuestionario) son Diagnóstico, Personas (voluntariado) y Patrocinadores.

Los principales resultados fueron que el concepto de RSU tiene diversas definiciones para los docentes y autoridades, los principales actores de los proyectos sociales deben ser los alumnos, participando también los docentes y autoridades; a su vez los proyectos deben ser financiados por entidades públicas o privadas. Esta propuesta de modelo, inicia con la decisión de una universidad, en este caso la USAT, de responder a necesidades de una comunidad, a través de la realización de proyectos sociales, dirigidos por un área de responsabilidad social universitaria, y apoyada por un área de Responsabilidad social académica.

Finalmente es importante resaltar que en esta propuesta, están los cimientos para construir sociedades más responsables y encaminadas hacia un bien común, ya que se establecerán alianzas duraderas con el entorno (comunidad) fomentando la participación de docentes y estudiantes en la realización de proyectos sociales.

PALABRAS CLAVES: comunidad, responsabilidad social universitaria, stakeholders, universidad, voluntariado.

ABSTRACT

The university plays a very important role in the construction of a new country, as it is the institution that trains responsible and aware professionals, equally qualified for the service of society. Consequently, the University and its different areas can't be alien to its environment; on the contrary, they must be oriented towards it and in any way respond to their needs and emergencies.

For this reason, in this research work, a model was proposed that not only organizes social intervention but also serves as a link between the university and its community, directing the students' knowledge towards the attention of present needs in the groups of the community.

The main objective of this research was to provide a model proposal that would allow the organization of the socially responsible intervention of the Catholic University Santo Toribio de Mogrovejo in the community.

In order to carry out this proposal it was necessary to make a diagnosis and analysis of the situation of said university regarding the issue of university social responsibility.

The level of this research is descriptive, the sample was represented by the members of the Catholic University Santo Toribio de Mogrovejo: authorities and teachers. The variables measured with the instrument (questionnaire) are Diagnosis, People (volunteering) and Sponsors.

The main results were that the concept of RSU has different definitions for teachers and authorities, the main actors of social projects should be students, with the participation of teachers and authorities; in turn, projects must be financed by public or private entities. This model proposal begins with the decision of a university, in this case the USAT, to respond to the needs of a community, through the realization of social projects, directed by an area of university social responsibility, and supported by an area of academic social responsibility.

Finally it is important to highlight that in this proposal, there are the foundations to build more responsible societies and directed towards a common good, since lasting partnerships will be established with the environment (community) encouraging the participation of teachers and students in the realization of social projects.

KEY WORDS: community, university social responsibility, stakeholders, university, volunteering.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1 <i>Teoría de Stakeholders</i>	14
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Área y línea de investigación.....	20
3.3. Población y muestra	20
3.4. Operacionalización de variables	22
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
4.1. Resultados	24
4.2. Discusión	32
V. PROPUESTA	35
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
6.1. Conclusiones	53
6.2. Recomendaciones.....	54
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Tipología de partes interesadas de la Educación Superior.....	16
Tabla N°2. Grupos de interés más habituales de la universidad.....	18
Tabla N°3. Etapas de implementación del modelo de intervención socialmente responsable.....	37
Tabla N°4. Lista de los indicadores utilizados en el monitoreo y evaluación de proyectos sociales.....	45
Tabla N°5. Sistema de autoevaluación y gestión de la RSU.....	47
Tabla N°6. Dimensiones, variables e indicadores del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1.	Mapa genérico de stakeholders.....	15
Figura N°2.	Propuesta de modelo organizacional para la intervención socialmente responsable de la universidad privada en una comunidad, caso “Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo”.....	35
Figura N° 3.	Etapas en la identificación de una necesidad.....	40
Figura N° 4.	Visión holística de la RSU.....	49

I. INTRODUCCIÓN

Las universidades más allá de ser una comunidad académica, no pueden desligarse de su presencia en la comunidad en la que se encuentran insertas, ellas deben servir desde su posición universitaria a la sociedad, deben cambiarla; así como contribuir para hacerla más justa y gobernable brindando oportunidades y calidad de vida para todos considerando el esfuerzo personal de cada persona. (AUSJAL, 2001)

Hoy en día las universidades en Latinoamérica, tienen tres funciones fundamentales, estas son: la formación, investigación así como la extensión universitaria, y es en esta última que se da la manifestación del compromiso de la universidad hacia su entorno y sociedad. (Bacigalupo, 2008)

En Perú son algunas universidades las que cuentan dentro de sus instalaciones con una Dirección Académica de Responsabilidad Social, encargada de promover y proponer iniciativas académicas socialmente responsables.

La universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, según una entrevista realizada a la Directora de Responsabilidad Social Universitaria de dicha Universidad, la Mgtr. Bertha Celis, manifestó que la universidad poseía un sistema de responsabilidad social universitario aislado, donde sólo se trabajaban dos de los 4 bloques de impacto: el bloque social y el bloque de formación, faltándole trabajar el bloque de investigación y el organizacional. (B. Celis, comunicación personal, 16 de octubre de 2014).

Esto se debía en parte a que la universidad estaba recién empezando a trabajar lo que es responsabilidad social universitaria en dos escuelas profesionales: Enfermería y Educación faltándole integrar las demás áreas de la universidad.

Actualmente la universidad cuenta con su Programa de Responsabilidad Social USAT, el cual busca integrar y orientar con visión holística las cuatro dimensiones universitarias, con una concepción centrada en la persona, un enfoque territorial y basado en la teoría de proyectos, proyectos integrados a programas, que se definen como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas.

Frente a esta situación, surge la siguiente formulación del problema ¿Cómo organizar la intervención socialmente responsable de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en una comunidad?

El objetivo general perseguido en esta investigación fue elaborar una propuesta de modelo organizacional para la intervención socialmente responsable de la universidad privada en una comunidad, caso “Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo”.

Como objetivos específicos se tuvieron: diagnosticar la situación actual de la universidad respecto a la Responsabilidad Social Universitaria, identificar a los actores claves internos que intervengan en el modelo organizacional de intervención, para así definir el papel que realizarán, y también identificar a los actores claves externos que participan en el modelo organizacional de intervención, para definir la función que desempeñarán.

Esta investigación se justifica al proponer un Modelo Organizacional para la intervención socialmente responsable de la universidad el cual dará respuesta a las situaciones que afectan a las personas en una comunidad.

Esta propuesta beneficiará a la universidad de manera directa a los estudiantes, quienes se formarán como ciudadanos y profesionales comprometidos, como individuos responsables que se dirigirán a todos los actores del entorno: comunidad, sociedad civil, sector empresarial, sector público; concertando en dichos espacios la acción de producir un impacto social y mejorar la calidad de vida de los conciudadanos.

Este modelo organizacional de intervención social apunta también a la mejora de la sociedad, respondiendo con vocación transformadora, proactiva y con propuestas concretas para la construcción de la misma.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Vallaey (2007) se refirió a la responsabilidad social universitaria como una política de mejora continua de la universidad orientada al cumplimiento de su misión social mediante los procesos de: gestión ética y ambiental de la institución, formación de ciudadanos, producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes y la participación social.

Para lograr esta mejora la universidad deberá realizar estrategias sociales responsables, estas para Vallaey (2007), son en primer lugar: la participación integrada de todos los grupos de interés de la universidad, seguida de la articulación tanto de los planes de estudios, la investigación, la extensión y el método de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad y finalmente hacer un autodiagnóstico a toda la universidad.

Pero hablar de responsabilidad social universitaria o RSU es también hablar de la gestión justa y sostenible de los impactos, esos impactos universitarios, según De la Cruz, Sasia y Vallaey (2009) se pueden agrupar en 4 bloques, en el primero se encuentran aquellos impactos organizacionales que la Universidad genera en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil, y en el medio ambiente.

En el segundo bloque están los impactos educativos directos sobre la formación de los jóvenes y profesionales, en el tercer bloque los impactos cognitivos y epistemológicos ya que la universidad influye en la definición de lo que se llama la verdad, ciencia. (De la Cruz et al., 2009).

Por último en el cuarto bloque están los impactos sociales aquellos que impactan en la sociedad y su desarrollo económico, social y político.

Dichos impactos sirven para definir los cuatro ejes de la responsabilidad social universitaria, el primer eje es el campus responsable que se refiere a la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; el segundo es la formación profesional y ciudadana es decir la gestión socialmente responsable de la formación académica. (De la Cruz et al., 2009).

El tercer eje es la gestión social del conocimiento que hace referencia a la gestión social-responsable de la producción y difusión del saber e investigación; por último el cuarto eje es la participación social, gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. (De la Cruz et al., 2009).

El que la universidad asuma la responsabilidad de su compromiso social, es considerado como un paso importante, sin embargo como De la Cruz y Sasía (2008) mencionaron, la universidad es la que sigue decidiendo qué demandas atender y en base a qué criterios, siendo así su responsabilidad demasiada centrada y orientada por el curso de lo que quiere ser, pudiendo así quedar atrapada por intereses que poco o nada se relacionan con aquello de lo que verdaderamente la universidad debe responsabilizarse en una sociedad.

Las universidades deben estar en el ambiente de aquella responsabilidad que supera la dimensión estrictamente normativa, aquella que busca ser algo más que la restitución por lo no cumplido o por el daño causado, y que da relevancia a las intenciones futuras, al largo plazo. Quienes orientan ese deber o responsabilidad, son los necesitados, aquellos que reflejan a la universidad, las necesidades presentes en la sociedad. (De la Cruz y Sasía, 2008)

Ante ello debe se debe adoptar una actitud diferente de responder a las demandas y necesidades más coyunturales o emergentes de la sociedad local, relacionadas con su quehacer o los impactos del mismo, lo que implica a lo menos:

1. Monitoreo continuo de las problemáticas sociales existentes en la ciudad o localidad a la que pertenece la universidad.
2. Diseño de iniciativas universitarias con participación de los actores sociales involucrados, para responder a las demandas sociales.
3. Mayor coordinación y participación con los stakeholders en aquellas funciones tradicionales de la misión universitaria. (Quezada, 2015)

2.2. Bases teóricas

La Responsabilidad Social es un sistema de gestión en base a criterios éticos de justicia y sostenibilidad para lograr un desarrollo social y ambientalmente sostenible en el mundo; por ello la responsabilidad social empresarial es aquella que además del cumplimiento estricto de sus obligaciones legales se responsabiliza también de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones. (ECODES, 2006)

Sin embargo, la responsabilidad social como tal no es solo un concepto exclusivo de las empresas, ya que actualmente el tema de responsabilidad social está abarcando más sectores de la sociedad civil, llegando incluso a lugares como la universidad. Como bien lo refirió Vallaey (2008), la empresa debe superar su enfoque filantrópico de la inversión social, asimismo la universidad debe superar el enfoque de la proyección social y extensión universitaria.

2.2.1. Teoría de Stakeholders

La Teoría de los stakeholders desarrollada en el año de 1984 por R. Edward Freeman, se basa en la gestión de las organizaciones, entre las que se cuentan los aportes de la planificación estratégica, la teoría de sistemas, la responsabilidad social corporativa y la teoría organizacional, lo que le sirvió para que analizará la relación de la organización con sus stakeholders. (Gaete, 2012)

Freeman (1984) desarrolló el concepto de las partes interesadas como cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro del propósito de la organización.

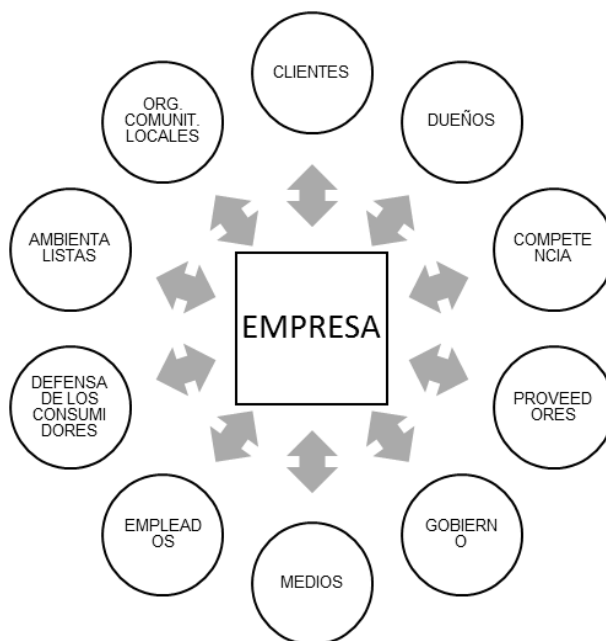


Figura 1. Mapa genérico de stakeholders.

Fuente: Tomado de Strategic Management: A stakeholder approach, Massachusetts: Pitman, de R. E. Freeman, 1984.

En la anterior ilustración Figura 1, se trata de agrupar a la mayor cantidad de grupos o individuos que mantengan algún tipo de interés o relación con el quehacer de la organización, comprendiendo también a aquellos que pudieran estar apartados de dicha relación, como lo pueden ser la prensa, los ambientalistas o los partidos políticos. (Gaete, 2012)

Asimismo Freeman (1984) afirmaba que sobre aquellos que estaban o participaban en el juego, es decir aquellos grupos de interés, la responsabilidad debía sostenerse.

Es así que una corporación que desee gestionar su responsabilidad debe tener en cuenta que tal responsabilidad se define a partir del diálogo con todos sus stakeholders, procurando indagar en tal diálogo los intereses y valores compartidos, aquellos intereses y valores propios de cada grupo o de alianzas grupales así como los intereses y valores individuales. (González, 2007).

De la preocupación surgida por la necesidad de responder a demandas y exigencias de varios stakeholders, se da la importancia de las instituciones de educación superior a reconocer como una obligación, quiénes son aquellas partes interesadas y cuáles son sus expectativas en relación al quehacer de la universidad. (González, 2007).

Por ello Burrows (1999), propuso una clasificación para las partes interesadas en la universidad.

Tabla 1

Tipología de partes interesadas de la Educación Superior.

Categoría de partes interesadas	Grupos constitutivos
Entidades gobernantes	Gobiernos estatales y federales; consejo de administración; organizaciones neutrales; organizaciones religiosas patrocinadoras.
Administración	Rector; cargos superiores.
Empleados	Profesorado; personal administrativo; personal de apoyo.
Clientes	Estudiantes; padres/cónyuges; organismos para el reembolso de las tasas; asociados al sector servicios; empresarios, empresas receptores de estudiantes en práctica.
Proveedores	Proveedores de enseñanza secundaria; alumnos; otras escuelas universitarias y universidades; servicios de restauración; compañías de seguros; servicios públicos; servicios contratados.

Fuente: Tomado de Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders, Contemporary Education, 70(4):5-10 de J. Burrows, 1999.

Tabla 1

Tipología de partes interesadas de la Educación Superior

Categoría de partes interesadas	Grupos constitutivos
Competidores	Directos: proveedores de educación post-secundaria privados y públicos. Potenciales: proveedores de educación a distancia; nuevas empresas. Sustitutivos: programas de formación patrocinados por los empresarios.
Donantes	Individuos (incluyendo miembros del consejo social, amigos padres, alumnos, empleados, industria, consejos de investigación, fundaciones)
Comunidades	Vecinos; sistemas escolares; servicios sociales; cámaras de comercio; grupos de interés especiales.
Intermediarios financieros	Bancos; gestores de fondos; analistas.
Socios de empresas conjuntas	Alianzas y consorcios; co-patrocinadores corporativos de la investigación y de los servicios educativos.

Fuente: Tomado de Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders, Contemporary Education, 70(4):5-10 de J. Burrows, 1999.

En la anterior tabla 1, Burrows (1999) detallaba aquellos grupos de interés o partes interesadas de una universidad, las cuales no eran lo suficiente para entender la demanda de los stakeholders, por ello propuso 4 dimensiones para distinguir dichos stakeholders en base a sus intereses.

Una de ellas es por su posición es decir partes interesadas internas y externas, la segunda es según el grado de participación existiendo así partes activas, aquellas con las que se mantiene intercambio u obligación legal y las pasivas que son los que pueden ser afectados de manera no voluntaria por causa de la universidad. (González, 2007)

La siguiente es por el potencial ya sea de cooperación o amenaza de las partes interesadas para alcanzar sus objetivos, es decir defensivas o integradoras, finalmente está según tipos de intereses ya sea institucional, de dependencia económica y social; y el tipo de influencia formal, económica y política utilizada por los stakeholders para alcanzar sus intereses. (González, 2007)

En el caso de la universidad, los intereses de los actores directos o indirectos a ella se ven entrelazados, dichos actores son aquellos que son afectados por el desempeño y que poseen a la vez la capacidad de afectar a la universidad, los stakeholders más comunes en la universidad, para De la Cruz et al. (2009) son:

Tabla 2

Grupos de interés más habituales de la universidad.

GRUPOS DE INTERÉS	DEFINICIÓN
Personal no docente	Personas que trabajan bajo contrato laboral en las áreas funcionales de la universidad (administración y servicios).
Personal docente-investigador	Personas que trabajan bajo contrato laboral en las áreas académicas de formación y/o investigación.
Autoridades	Personas con máxima responsabilidad de gestión, encargadas de definir políticas y promover los recursos necesarios para la administración de la institución.
Estudiantes	Personas que se benefician de la función docente en la universidad. Pueden tener diferentes responsabilidades dentro de la gestión universitaria.
Proveedores	Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la universidad sin pertenecer a ella.

Fuente: Tomado de Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores. De C. De la Cruz, P. Sasia, & F. Vallaeys, 2009.

Tabla 2

Grupos de interés más habituales de la universidad

GRUPOS DE INTERÉS	DEFINICIÓN
Egresados	Personas que han obtenido un título académico de la universidad y por lo tanto tienen interés en la buena reputación social de la universidad.
Empleadores	Personas y organizaciones que contratan los servicios de los egresados y/o estudiantes de la universidad, y por lo tanto tienen interés en la calidad académica de su formación.
Competidores	Universidades o centros de enseñanza y/o investigación con funciones que compiten o se complementan con las de la universidad.
Comunidades locales	Grupos con los que la universidad interactúa en diversos programas y proyectos (asociaciones vecinales, comunidades rurales, poblaciones vulnerables, etcétera).
Organizaciones sociales	Entidades públicas y/o privadas con las cuales la universidad interactúa en el marco de convenios o contratos (ONG, empresas, gobiernos locales, etcétera).
Estado	Poderes públicos con potestad para configurar el marco jurídico en el que las universidades desarrollan sus actividades (ministerios de educación, entidades públicas de investigación, etcétera).

Fuente: Tomado de Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores. De C. De la Cruz, P. Sasía, & F. Vallaeys, 2009.

Por ello la responsabilidad social universitaria ha de entenderse como un estilo de dirección integral basado en la gestión de los impactos de carácter humano, social y medioambiental que la actividad de la universidad genera, y por los cuales se ven afectados los grupos de interés o Stakeholders. (Larrán y Andrades, 2013)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue del tipo descriptiva, ya que se observó y analizó la realidad de la universidad respecto a la responsabilidad social universitaria.

Se utilizó el diseño no experimental, donde el estudio fue transversal, puesto que se realizaron observaciones en un momento único en el tiempo, observando la realidad tal y como se presentaba en el contexto natural sin tener control sobre las variables, luego esta realidad se analizó, es decir primero se observó la situación actual de la universidad y luego se elaboró una estructura universitaria que brinde la identificación y solución a través de proyectos de los principales problemas que la comunidad presente.

3.2. Área y línea de investigación

El área es Ciencias Sociales, y la línea de investigación es Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3. Población y muestra

La población es el conjunto de todos los elementos a investigar. Para dicha investigación la población objetivo fueron todos los integrantes de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo: profesores de RSU o directores de escuela y autoridades. Los cuales son un total 30 de personas.

La muestra es una parte de la población a estudiar que sirve para representarla, siendo en este caso la muestra conformada por dos grupos: directores de escuelas o profesores encargados del área de RSU en su escuela y las autoridades.

a) *Muestra de directores de escuelas o profesores encargados del área de RSU en su escuela:*

La muestra de directores de escuela estuvo conformada por los directores o en su defecto coordinadores del área de RSU, pertenecientes a las distintas escuelas de la USAT, siendo un aproximado de 14 personas.

1. Pre Universitaria: Ing. Oscar Kelly Vásquez Gervasi
2. Educación: Mgtr. Carmen Lía Gálvez Arenas
3. Comunicación: Lic. Manuel Ricardo Salvador Eyzaguirre Bravo
4. Derecho: Dra. Ana María Margarita Llanos Baltodano
5. Administración de Empresas: Ing. Jorge Augusto Mundaca Guerra
6. Administración Hotelera: Aylene Serruto Perea
7. Contabilidad: Mgtr. Maribel Carranza Torres
8. Economía: Econ. Adalberto León Herrera
9. Coordinadora de responsabilidad Social de la escuela de enfermería de la “USAT”: Maribel Díaz Vásquez.
10. Docente encargada de RSU en la escuela de Odontología: CD. Denisse Arones Mazzeto.
11. Ingeniería Civil Ambiental: Ing. Aníbal Teodoro Díaz Orrego
12. Ingeniería Mecánica Eléctrica: Ing. Hugo Walter Mundaca Guerra
13. Ingeniería Energética: Ing. Hugo Walter Mundaca Guerra
14. Arquitectura: Arq. Gonzalo Mauricio Echeandía Vanderghem

b) *Muestra de autoridades:*

La muestra de autoridades estuvo conformada por diversas autoridades, éstas fueron un total de 4 personas:

- Vicerrector de Estudiantes: Ing. Wilson Martín García Vera
- Alumni USAT: Lic. Juan César Farías Rodríguez
- Instituto Universidad - Empresa – Sociedad: Lic. Rudy Salazar Cabrera
- Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales: Mgtr. Héctor Raúl Terán Arrunátegui.

3.4. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
Diagnóstico	ENTORNO	Conjunto de circunstancias o factores sociales, políticos, económicos, entre otros, que rodean una cosa a una colectividad (comunidad). De él se diagnosticará las principales necesidades a satisfacer.	Condiciones Económicas	Informes: INEI y MEF.
			Condiciones Políticas	Informes varios, noticieros
			Condiciones Sociales	Informes del INEI.
	LIDERAZGO	Líderes y potenciales líderes comunitarios, que serán formados para que sigan movilizand o la comunidad y la fortalezcan después de que la estructura universitaria se retire.	Comunidad	Número y características de líderes comunitarios.
	USAT	La universidad mediante una estructura diagnosticará las necesidades que la comunidad presenta y trabajara para la solución de estas.	Estructura	Existencia de una estructura para el apoyo social.
			Trabajo	Existencia de proyectos sociales.
Personas	Profesores y autoridades	Los profesores son parte importante del modelo ya que estos son quienes fomentarán en sus alumnos el deseo de servir a los demás.	Número	Número de profesores.
			Actitud	Número de profesores dedicados a la labor social.
			Expectativas	Resultados e indicadores de control.
	Voluntarios (Estudiantes)	Son uno de los actores más importaste del modelo, ya que son quienes usan y se benefician de sus servicios, y dependiendo de la oferta académica de la universidad, pueden ser de: pregrado, posgrado.	Número	Número de estudiantes
			Actitud	Número de estudiantes que participen en los proyectos.
			Expectativas	Resultados e indicadores de control.
	Profesionales y padres de familia	Profesionales (egresados) y padres de familia interesados y dispuestos a participar en la realización de los proyectos sociales	Actitud	Número de padres de familia y/o egresados que participen en los proyectos.
			Expectativas	Resultados e indicadores de control.
	Patrocinadores	Empresas Privadas y Públicas	Se entiende por patrocinadores aquellos que tiene un determinado interés por la estructura.	Número (Mercado Potencial)
Roles en el modelo				Funciones a desempeñar
Presupuestos				% de lo que se desea dar
Expectativas				Resultados e Indicadores de control

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación se desarrolló en base al método cualitativo recurriendo al estudio de caso. Ya que con el método cualitativo primero no se es excluyente en la recolección y análisis de datos obtenidos de diversos puntos de vista siendo por el contrario todas las diferentes perspectivas valiosas para la investigación, y segundo comprender a las personas dentro de su propio marco de referencias.

Siguiendo así la investigación una serie de pasos: en el primero se realizó un diagnóstico sobre situación actual de la universidad con respecto a la RSU, en el segundo se identificó a los actores claves internos y externos que intervengan en el modelo organización de intervención, para así definir la función que cumplirán y desempeñarán.

Para la recolección de datos de ésta investigación se optó por la técnica de entrevista puesto que permite acercarse al entrevistado y comprender lo que quiere expresar libremente acerca de un tema, teniendo variedad de expresiones del tipo verbal como son ideas, opiniones o sugerencias.

Dichas entrevistas fueron semiestructuradas que tuvieron como instrumento un cuestionario base. Asimismo estas entrevistas se aplicaron a directores de escuela o profesores encargados de RSU para obtener información detallada y fundamental acerca del tema de responsabilidad social en la universidad.

Y también a fueron aplicadas a las autoridades de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo para saber si la universidad está enfocándose en el tema social.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de datos que se empleó fue un análisis cualitativo para los datos de los registros de información que requieran explicación, como fueron las entrevistas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Diagnóstico de la situación actual de la universidad respecto a la Responsabilidad Social Universitaria

4.1.1.1. Concepto de Responsabilidad Social Universitaria

El concepto que presentan los docentes y autoridades acerca de que entienden por Responsabilidad Social Universitaria (RSU), va desde considerarla como parte de la misión y eje estratégico de la universidad, una tendencia, ayuda de forma sostenible o como una responsabilidad tácita de la institución dirigida hacia una mejora en la sociedad o comunidad.

Siendo considerada por la mayoría como algo más que un trabajo con acción social, ya que opinan que involucra la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos.

En palabras de los entrevistados:

“...la RSU es hacer partícipe a la comunidad universitaria, de un propósito común en beneficio de una comunidad...” Facultad de Arquitectura.

“Es la prestación y promoción de servicios profesionales de asistencia social directa a favor de la mejora de calidad de vida de la comunidad y su cultura”... Escuela de Odontología.

De todas las diversas nociones sobre el concepto de RSU expresadas por los entrevistados, éstas no distan de mucho de lo que RSU es en realidad, demostrando que sí han oído del tema y de la importancia de que la universidad la realice.

Pero la RSU es también para los entrevistados ese papel de la universidad dentro de la sociedad, sobre todo en sus problemas y, que busca su desarrollo mediante actividades o proyectos sostenibles.

“... devolver a la sociedad lo que sociedad ha dado”. Escuela Administración de Empresas.

“...actividades que se enfoquen en solucionar cierto tipo de problemas en la sociedad”. Escuela Ingeniería Mecánica Eléctrica.

“...al ser una institución no está ajena al contexto nuestro”. Escuela de Derecho.

4.1.1.2. Desarrollo de proyectos de intervención social de la universidad

Según los entrevistados la universidad sí realiza proyectos de intervención social. La universidad trabaja proyectos de intervención con el gobierno, empresa privada y además de los servicios sociales que brinda ella brinda.

“...Desde el punto de vista de la facultad, podemos decir que el consultorio jurídico gratuito que se tiene, como centro adscrito, así como el centro de conciliación, el Centro de Investigaciones Jurídicas (CIDAJ), son tres centros adscritos que dependen de la facultad y que desarrollan tareas relacionadas con la RSU...” Escuela de derecho.

4.1.1.3. Área que coordine la RSU

Todos los entrevistados han afirmado que existe un área de RSU en la universidad además se les pide, a los que han desarrollado proyectos de RSU, un informe sobre las actividades que ejecutaron, esto para su posterior publicación.

“... Existe un área y que anualmente piden informes sobre las actividades que realiza la escuela...” Escuela de Comunicación.

“... la Escuela coordina los proyectos e informa los resultados para la respectiva publicación...” Escuela de Odontología.

4.1.1.4. Curso de RSU

El curso de Responsabilidad Social Universitaria es para los entrevistados, un tema de mucha importancia. Sin embargo respecto a que sí debería existir o no, las opiniones son diferentes.

Aquellos que opinan que sí debería existir tienen como fundamento, diversos motivos; ya sea porque otras universidades lo tienen, porque la nueva ley (universitaria) lo exige o porque consideran que servirá en la vida de los estudiantes.

Referente a ello mencionan que este curso debería presentar contenidos y pautas de RSU, donde se planteen y ejecuten proyectos de inclusión social o, se busquen soluciones a los problemas sociales actuales, con la participación de los alumnos universitarios y la integración de las diferentes escuelas, proyectos interdisciplinarios.

“...Los estudiantes tienen que evocar sus conocimientos a desarrollar ciertas áreas, por ejemplo organizarse y buscar solucionar a los problemas de la comunidad”... Escuela de Administración de Empresas.

Asimismo responden que sí hay algunos cursos que tratan de vincular al alumno con su entorno, considerándolo como un curso de RSU. Otras escuelas en cambio sí presentan este curso en el cual ejecutan sus proyectos sociales.

Los entrevistados también respondieron que RSU no debería ser un curso que se implante en la universidad, sino que la RSU deba ser integrada a diferentes unidades de las áreas de las asignaturas donde sea adecuada que se inserte.

... “en un curso donde se pueda adaptar y tratar este tema”. Escuela de Educación.

... “dentro de los cursos puede que haya algunos donde calce más que en otros”. Escuela Ingeniería mecánica eléctrica.

4.1.1.5. Existencia de voluntariado

Para una parte de los entrevistados debería existir un voluntariado obligatorio ya que es la única forma de involucrar a los estudiantes, pues se piensa que todos no tienen el mismo grado de sensibilidad hacia la realidad y este se daría dentro del curso de RSU, se mediría por horas y tendría un creditaje.

“...Sería ideal que se ejerza a manera de voluntariado, como un tema que nace de uno propiamente, pero en nuestra cultura no todos tenemos el mismo grado de sensibilidad, conciencia o preparación...” Escuela de Contabilidad.

Otra parte de entrevistados expresa que el voluntariado debe de tener una participación libre, por parte de los estudiantes.

“...Sí debería existir y debería ser de manera voluntaria...” Escuela de Odontología.

“...Debería existir, el término voluntariado implica generosidad de parte del estudiante de dar su tiempo, su trabajo a la comunidad...” Escuela de educación.

4.1.1.6. Proyectos realizados y la participación de las diferentes escuelas de universidad

Una parte de los entrevistados aseguran que su área realiza proyectos sociales la mayoría enfocados a la comunidad.

En palabras de los entrevistados:

“...Básicamente la escuela de realiza la proyección social a través de proyectos de desarrollo local y proyectos de salud...” Escuela de Enfermería.

“...Se han planificados dos proyectos (Chiclayo Limpio y Desarrollando las habilidades de los pobladores de Pomalca). Apoyamos dando talleres de formación ambiental así como otros programas tales como Loncheras Saludable y uso del Material Reciclable...” Escuela de Educación.

Otra parte de entrevistados manifiestan que su área realiza investigaciones de proyectos pero que en algunos de no son desarrollados, otros son iniciativas de profesores con sus alumnos, que no son de gran magnitud.

“...Existen tesis y trabajos de investigación desarrollados por estudiantes que tienen por tema el desarrollo de la región, aunque aún son muy pocas...” Escuela de Administración de empresas.

“...Se han dado, pero de manera aislada algunos profesores...”. Escuela de Contabilidad.

“...Como escuela no se ha participado aún en proyectos organizados por la universidad. Sin embargo en algunos cursos como Organización de Eventos, los alumnos previa investigación buscan patrocinadores y auspiciadores que puedan cubrir necesidades...”. Escuela de Administración Hotelera.

Por otro lado algunos entrevistados afirman que en su área no es posible realizar actividades sociales ya que no es la naturaleza de su área de estudio.

“...No, es muy complicado para ciertas escuelas tener un proyecto social, porque si bien hay escuelas que de por sí su proceder natural es la de interactuar mucho con las personas, estas por ende calzan bien en la realización de proyectos...”. Escuela de Ingeniería mecánica.

4.1.1.7. Seguimiento a sus actividades o proyectos sociales que realizan las diferentes escuelas universitarias.

Los entrevistados respondieron que sí realizan seguimiento a sus actividades y proyectos sociales, este seguimiento lo realizan en forma de informes y encuestas; siendo de un seguimiento de corto plazo y muy limitado.

“...Por ahora los proyectos son pequeños entonces el seguimiento es muy limitado”... Escuela de Contabilidad.

4.1.1.8. Medición de impactos en actividades o proyectos sociales que realizan las diferentes escuelas universitarias.

Para la medición de impactos ya sea en actividades o proyectos sociales, los entrevistados expresaron que sí lo realizan, por medio de encuestas.

Asimismo aconsejan que esta medición debe darse según los tres tipos de impactos (económico, social y ambiental) y hacerse antes y después de la realización del proyecto o actividad social.

4.1.1.9. Coordinación de las diferentes escuelas con la dirección de responsabilidad de la universidad.

Finalmente acerca de la coordinación de las escuelas universitarias con la dirección de RSU de la universidad, se da de manera directa y en forma horizontal, muchas veces a través de conversaciones por correo electrónico; informando y comentando acerca de los proyectos que están realizando y de las invitaciones que se les hace para participar en nuevos proyectos de la dirección.

A su vez los entrevistados se sienten conformes con esta coordinación, y también expresan que aún hacen falta más proyectos, iniciativas y una fuerte capacitación en el personal de las escuelas universitarias.

En palabra de los entrevistados:

“... se recibe apoyo y nos orientan para poder desarrollar de manera eficiente los proyectos organizados por la Escuela...” Escuela de Odontología.

4.1.2. Identificación de actores internos

En dicho objetivo se tiene por propósito identificar, haciendo uso de las entrevistas, a los diversos actores de la USAT, que están directamente relacionados con la responsabilidad social de la universidad y el papel que cumplirían dentro de los proyectos sociales.

Estos pueden ser el personal docente-investigador (personas que trabajan bajo contrato laboral en las áreas académicas de formación y/o investigación), autoridades (personas con máxima responsabilidad de gestión) y estudiantes (personas que se favorecen de la función docente en la universidad).

4.1.2.1. Papel que desempeñarían los profesores; alumnos; autoridades en los proyectos que realice la universidad.

La RSU espera ser desarrollada por todos los miembros de la comunidad universitaria, desde las altas autoridades, docentes, universitarios y colaboradores, siendo un compromiso asumido por toda la institución.

El papel de los alumnos debería ser de observadores de la realidad y plantear soluciones a necesidades, los docentes deben hacer el papel de asesor, co-responsable de las iniciativas de proyectos sociales.

Para los entrevistados los actores internos de los proyectos, deberían ser los profesores, alumnos y autoridades de la universidad. Desempeñando cada uno una diferente función; los alumnos en su calidad de estudiantes a través de los diferentes cursos o futuros cursos (como el de RSU) deben convertirse en observadores de la realidad que los rodea, diagnosticar los problemas y proponer soluciones en forma de proyectos; siendo ellos de quienes nazcan las iniciativas.

Los docentes por su parte deben cumplir el papel de asesor, co-responsable, integrador y acompañante en las diferentes iniciativas de proyectos sociales. A su vez las autoridades deben ser también acompañantes, impulsores; al mismo tiempo de incentivar, avalar y hacer el respectivo seguimiento a las iniciativas.

“...Participación activa, ya sea como promotores, participantes o impulsores de iniciativas”. Escuela de Contabilidad.

4.1.3. Identificación de actores externos

En este objetivo se buscó identificar, por medio de las entrevistas a los diferentes actores de la USAT, que están indirectamente relacionados con la responsabilidad social de la universidad y proyectos sociales. Pudiendo ser organizaciones sociales como entidades públicas y/o privadas (ONG, empresas,

gobiernos locales), las cuales puedan desempeñarse como financistas o cooperantes de los proyectos sociales.

4.1.3.1. Financiamiento de los proyectos sociales.

La mayoría de los entrevistados afirma que los proyectos deben de ser financiados por el gobierno y las empresas privadas.

“...Un proyecto bien hecho siempre tendrá la atención de empresas la financien, siempre este bien fundamentado...”. Encargado Centro Pre Universitaria.

“...la ayuda del gobierno y de la empresa sería fundamental...”. Encargado Alumni.

De los proyectos que actualmente se realizan en la universidad, estos son financiados por la universidad y diversas entidades del estado. Siendo de gran magnitud para el beneficio de la comunidad.

“...la USAT dentro de su presupuesto destina algo para poder trabajar este proyecto...”. Escuela de Educación.

“El centro de investigaciones jurídicas es también financiado por la universidad pero aparte tiene toda una visión de proyectos y algunos de esos son financiados por el Ministerio de Justicia”. Escuela de Derecho.

Por otro lado algunos proyectos de corta duración son financiados por los estudiantes.

“...Los estudiantes que en su gran mayoría financian los proyectos tanto preventivo promocional como el campo directamente clínico...”. Escuela de Odontología.

Cualquiera sea el caso los proyectos que la universidad realice debe contar con la participación de alumnos y docentes, a su vez deben ser interrelacionados con todas las escuelas, deberá buscar financiamiento externo de empresas privadas o públicas y recibir el apoyo económico de la universidad.

4.2. Discusión

La responsabilidad social universitaria es un concepto que está tomando mucha importancia en estos tiempos, buscando ser incorporada en los planes de muchas universidades en todo el mundo, siendo también partícipes las universidades latinoamericanas.

El concepto de RSU que hoy es empleado por las universidades latinoamericanas, es aquel dado por François Vallaey, filósofo especializado en este tema, para él la RSU es la gestión justa y sostenible de los impactos universitarios.

Según la Ley universitaria n°30220 (2014) de nuestro país, 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.

La Responsabilidad Social Universitaria contiene a la naturaleza y misión de la universidad, asimismo esta responsabilidad asume la solidaridad, la justicia y el desarrollo responsable. (Rodríguez, 2012)

Aterrizando este concepto a la universidad objeto de esta investigación, se sabe que la RSU forma parte de su misión y formará parte de su próximo plan estratégico 2016-2020.

Siendo la misión de la USAT, “Contribuir al desarrollo y progreso de la sociedad, mediante la investigación aplicada, la formación integral de la juventud, así como la proyección y extensión universitarias, dentro del respeto a la libertad de las conciencias y a los principios de la Iglesia Católica”.

Incluyendo en ella ese compromiso con la sociedad y el apoyo al desarrollo a través de tres funciones, siendo éstas: Formación integral de los estudiantes, investigación e innovación y responsabilidad social universitaria.

En contraste a esto, en los datos obtenidos de la entrevista realizada a los diferentes directores de escuela y autoridades, la RSU aún no tiene un concepto generalizado, ya que cada uno presenta una noción diferente de lo que para ellos es, no obstante a ello concuerdan en que debe ser algo fundamental en la universidad, es decir ser más que trabajos con acciones sociales, sino proyectos sostenibles e interrelacionados dirigidos a la mejora de la sociedad.

Toda universidad debe mantener un contacto permanente y continuo, tanto con la sociedad en su conjunto como con los actores sociales que se interesan o se vean afectados por el quehacer universitario, siendo esto de lo que la RSU se encarga (Quezada, 2015).

Acerca de la situación de la RSU en la universidad, cuenta con un Sistema de Responsabilidad Social bajo los lineamientos establecidos por CONEAU, teniendo dos procesos: Responsabilidad social académica y Responsabilidad social institucional ejecutados en un principio por las carreras que ya pasaron el proceso de acreditación.

Asimismo la universidad presenta un área de Responsabilidad Social Universitaria donde vienen realizando proyectos con un mayor compromiso universitario.

Acorde con ello los entrevistados expresaron su conocimiento de la existencia de dicha área, con la cual, aquellas escuelas que desarrollan proyectos sociales, mantienen una comunicación coordinada, informando sobre las actividades que ejecutan.

Una parte de los entrevistados aseguran que su área realiza proyectos sociales la mayoría enfocados a la comunidad, de los cuales algunos son iniciativas de alumnos y docentes de pequeña magnitud; por el contrario unos docentes expresan que hay ciertas escuelas donde no es posible realizar proyectos sociales por la misma naturaleza de éstas.

La RSU espera ser desarrollada por todos los miembros de la comunidad universitaria, desde las altas autoridades, docentes, universitarios y colaboradores, siendo un compromiso asumido por toda la institución.

Si las autoridades de la universidad conocen acerca del tema RSU, podemos esperar que las personas (alumnos) formadas en esa institución también deban conocer de él, sin embargo se espera que sea un conocimiento profundo que pueda ser aplicado en sus futuras vidas profesionales.

Ante esto surge la necesidad de contar con contenidos, didácticas y metodologías de Responsabilidad Social Universitaria incluidas en las diversas asignaturas, idea compartida por los entrevistados, los cuales deben contener temas y pautas de RSU.

Finalmente al igual que tener a la RSU inmersa en las diversas asignaturas, es de suma importancia, también lo es el contar con un voluntariado. Aquel voluntariado que ahora está presente en la nueva ley universitaria como servicio social universitario, obligando realizar actividades temporales aplicando los conocimientos adquiridos y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables. El voluntariado para los entrevistados sí debería darse.

Para que la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) intervenga de manera efectiva en apoyo a la solución de problemas y atención de necesidades de una comunidad cercana, deberá contar con una estructura adecuada, esta será el área de Responsabilidad social universitaria, la cual será la encargada de diagnosticar las necesidades que presenta la comunidad, y generar ideas de proyectos sociales, para luego gestionar su realización.

También deberá contar con un área de Responsabilidad Social Académica, aquella que será de apoyo para el área de RSU, encargándose de coordinar, promover y seleccionar las propuestas de proyectos sociales presentados por alumnos y/o docentes de las diversas escuelas de la universidad, y su posterior participación en ellos a través del voluntariado.

Para todo esto la universidad deberá generar canales de comunicación, que le permitan conocer las problemáticas que afectan a la comunidad, entrando entonces en juego los representantes elegidos por la misma, “líderes”, quienes serán capacitados por la universidad. Ellos actualizarán la información de las necesidades que vayan surgiendo de su comunidad, comunicándole al área de RSU.

Asimismo se contará con la participación de autoridades, padres de familia y egresados que deseen hacerlo, además de empresas “patrocinadores” (públicos o privados) que financien los proyectos, todos ellos tendrán conocimiento de los proyectos que se están realizando, de igual forma se mantendrán en contacto con la universidad.

La medición del avance de los proyectos empleará indicadores de control, los que facilitarán de información tanto a la Comunidad y sus representantes, como a los patrocinadores, la estructura organizativa y a la universidad en general.

5.1. Plan de implementación del modelo

Se proponen algunas etapas para la implementación del modelo.

Tabla 3

Etapas de implementación del modelo de intervención socialmente responsable

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Crear un equipo líder de RSU	Es importante designar el personal adecuado, los cuales serán los encargados de implementar el modelo, ejecutar los proyectos sociales y mostrar los resultados obtenidos.
Generar un plan de acción	El plan de acción dado por el área de RSU, deberá facilitar la realización de los proyectos sociales propuestos, logrando así con cumplir sus objetivos planteados, a su vez este plan contemplará la capacitación para el modelo de intervención social-responsable, generará los reportes necesarios sobre los proyectos sociales o el voluntariado.
Difundir el modelo intervención socialmente responsable	Especificar que estrategias serán empleadas para la difusión e implementación del modelo.
Verificar la implementación del modelo	Dar seguimiento y medición a los resultados de las actividades respecto a los objetivos que se han planteado.
Realizar acciones de mejora	Establecer acciones de mejora continua, revisando el modelo por periodos y analizando el estado de la universidad frente a la RSU.

Fuente: Adaptado de Chacón, F., & Rueda, E. (2012). Diseño de un modelo de Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad Industrial de Santander (Tesis de pregrado).

5.2. Equipo de trabajo del modelo de intervención social responsable

El equipo de trabajo del modelo de intervención social estará integrado por:

- Rector(a) de la universidad
- Autoridades:
 - Vicerrector académico
 - Director de asuntos docentes
 - Director de asuntos estudiantiles
 - Decanos de las facultades de la universidad
 - Directores de escuela de la universidad
- Director(a) del área de responsabilidad social universitaria
- Coordinador del área de Responsabilidad Social Académica

- Asesores (representante) por facultad académica
- Docentes y estudiantes de las diversas escuelas de la universidad
- Líderes (representantes) de la comunidad
- Egresados y padres de familia que deseen participar
- Patrocinadores (públicos o privados) de los proyectos.

5.3. Aspectos generales del modelo

Comienza por el diagnóstico de la situación actual de la universidad con respecto al tema de la Responsabilidad Social Universitaria.

Para ello se tiene en cuenta dos puntos:

1. El conocimiento, discusión y decisión, para emprender el proceso en el nivel directivo. Incluye la incorporación de la RSU en la identidad de la universidad.
2. Auto diagnóstico de la situación real de cada universidad (línea base) con respecto a sus actuaciones, impactos y cómo es percibida socialmente. Incluye un mapeo de stakeholders y prioridades estratégicas. (Valarezo y Túñez, 2014).

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto al diagnóstico, la universidad (objeto de la investigación) deberá contar con un entorno que pueda facilitar el desarrollo de la RSU, emprendiendo así una serie de cambios y acciones.

a. Creación del área de Responsabilidad social Académica: unidad que buscará fomentar la contribución socialmente responsable de la universidad a través de la elaboración de proyectos sociales en beneficio de comunidades de la región.

Con ello los estudiantes universitarios serán conscientes de la realidad social donde viven, de la huella que sus acciones dejen y del impacto que sus decisiones generan en la sociedad. (Rodríguez, 2012).

b. Continuar con la promoción del voluntariado estudiantil.

Considerando que el voluntariado es una buena herramienta para implicarse y comprometerse con la sociedad, y al ser desarrollado se puede lograr que las comunidades perciban la posibilidad de mejorar su calidad de vida, realizando actividades proactivas que involucren a todos, resaltando así valores como la solidaridad y el apoyo mutuo. (Rodríguez, 2000, citado en Jara y Vidal, 2010).

La acción voluntaria se introduce como complemento a la formación académica de los estudiantes, entendido como una vía de sensibilización y formación en valores de los jóvenes. (Arias, 2008).

Una vez realizados estos aspectos, continúa la parte social, acción e interacción entre la universidad y una comunidad.

Para ello la estructura universitaria será la encargada de seleccionar con que comunidad o comunidades desea interactuar para así identificar las necesidades que presente, y con ello establecer ideas de proyectos que ayudarán en beneficio a esta.

Las necesidades se pueden definir como el espacio entre la situación actual y cómo debería ser. Puede ser sentida por un individuo, un grupo o una comunidad entera. Puede ser tan concreta como la necesidad de alimento y agua o tan abstracta como mejorar la cohesión de la comunidad. (Universidad de Kansas, 2016)

Para la identificación de una necesidad, se seguirán las siguientes fases propuestas:

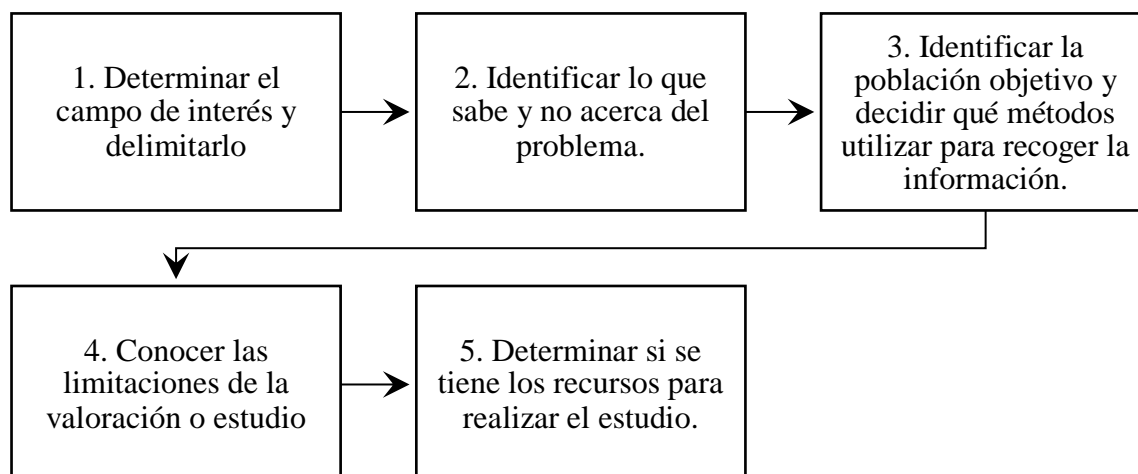


Figura 3. Etapas en la identificación de una necesidad

Fuente: Adaptado de Heaven, C. (2016). Obtenido del sitio web Caja de Herramientas Comunitarias.

Los siguientes puntos corresponden a las acciones que la organización deberá realizar, sin aun intervenir la comunidad.

1. Determinar el campo de interés y delimitarlo: Consiste en la elección de un área específica donde recaerá la ayuda.

Preguntas que la organización debe responderse:

- ¿Qué problemas, intereses y conductas son de particular interés para La organización?, ¿Por qué?
- ¿Qué se necesita saber acerca de estos problemas, intereses y conductas?
- ¿Con qué recursos exteriores se cuenta para ayudar a entender los problemas?

2. Identificar lo que sabe y no acerca del problema: Con esto se podrá tener una base de que preguntas hacer al líder de la comunidad.

Preguntas que la organización debe responderse:

- ¿Qué se sabe sobre las necesidades y los recursos disponibles en relación a este asunto en la comunidad?
- ¿Existen otros estudios de este tópico que se hayan hecho en la comunidad?

3. Identificar la población objetivo y decidir qué métodos utilizar para recoger la información: una vez que se cuenta con un borrador de las preguntas a formular, cerciorarse de que comunicarán claramente los intereses de la institución.

Posteriormente identificar a las personas que proporcionen la información más útil y elegir el método adecuado para recopilar la información.

4. Conocer las limitaciones de la valoración o estudio: Después de tener identificado las preguntas, audiencia y el método para la recolección de datos, repasar el plan para identificar errores y así corregir los aspectos que lo necesiten y sus limitaciones.

5. Determinar si se tiene los recursos para realizar el estudio: Asegurarse de tener los recursos para realizar el estudio, considerar el costo.

En cuanto a la comunidad, se realizará el Análisis de los Problemas Comunitarios (APC), que se basa en métodos de solución de problemas y en las leyes y estructuras preexistentes en la comunidad, para que así sus integrantes puedan identificar y examinar sus problemas y encontrar soluciones. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2016)

a. Identificación del problema

La identificación del problema comunitario aumenta la posibilidad de que ambas partes estén considerando el verdadero problema. Esta identificación permite definir el interés de la comunidad respecto a problemas, asimismo la comunidad presenta un interés por encontrar una solución viable. Algunas de las

preguntas que podrían plantearse son: ¿Tenemos nosotros el problema? ¿Tiene este problema una alta prioridad?

b. El potencial físico

La comunidad deberá discutir y averiguar si existen o deban crearse las condiciones necesarias para desarrollar las actividades del proyecto. La comunidad puede examinar la pregunta: ¿Tenemos las condiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto (suficiente tierra y agua, etc.)? (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2016)

Se deben enumerar las características físicas del área que son pertinentes para el proyecto, y tratar las maneras como se podrían superar las limitaciones.

c. Limitaciones en la comunidad

Enumerar aquellas condiciones políticas o sociales que puedan limitar las posibilidades de los miembros de la comunidad para alcanzar los objetivos fijados. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2016)

La organización comunitaria

Analizar el potencial de las organizaciones existentes o de las posibles nuevas organizaciones. La siguiente pregunta podría servir para ello: ¿Tenemos (o podemos estructurar) una organización que pueda ejecutar este proyecto? En este momento puede surgir un líder de la comunidad o representante.

Una vez que los miembros de la comunidad hayan examinado sus necesidades, su potencial físico, las posibles limitaciones y las organizaciones existentes o potenciales que podrían ejecutar el proyecto, les será más fácil expresar claramente sus objetivos y decidir si éstos engranarán bien con los objetivos del proyecto. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2016)

Después de haber identificado la necesidad en la comunidad, surge el momento para tomar acción. Esto involucra movilizar personas alrededor del esfuerzo y la implementación de algún tipo de intervención.

Se dará entonces dos formas de presentar los proyectos sociales:

a. Ideas de proyectos dadas por el área de RSU

El área de RSU identifica una comunidad y su necesidad (material, capacitación, servicios o infraestructura) con ayuda del líder de esa comunidad; entonces una vez determinada la necesidad, se genera una idea de proyecto, la cual se le comunica al área de RSA para que el coordinador se encargue de formar el equipo de trabajo que elabora y desarrolle dicho proyecto; este equipo de trabajo busca ser integrado por alumnos y docentes de la institución.

b. Propuestas de proyectos de alumnos o docentes presentadas al área de RSA.

Los alumnos o docentes presentan propuestas de proyectos de contribución social al coordinador de Responsabilidad Social Académica, para luego estas propuestas ser evaluadas y una vez seleccionadas, ser enviadas al área de Responsabilidad Social Universitaria.

Dicha área se encargará de determinar si serán llevadas a cabo, de ser aprobados dichos proyectos empiezan a ser llevados a cabo interviniendo docentes, alumnos (voluntariado) o demás interesados como exalumnos o padres de familia.

La Universidad Católica siente la responsabilidad de contribuir concretamente al progreso de la sociedad en la que opera, por tanto y partiendo de esa premisa, es que en el modelo se proponen la realización de proyectos sociales, esto ya que dicho tipo de proyectos está orientado a satisfacer necesidades o solucionar problemáticas para generar situaciones de bienestar y mejoramiento en la calidad de vida. (Candamil y López, 2004)

La realización de un proyecto, según Candamil y López (2004) consta de cuatro etapas, la primera el antes, consiste en la identificación de los problemas, carencias y potencialidades que motivan la intervención así como la toma de decisiones relacionadas con el diseño de y formulación de los parámetros.

La segunda o el durante, trata del tiempo en el cual se ejecuta el proyecto; aquí entran en acción las estrategias y se realizan las actividades previstas en el diseño metodológico. Son importantes las acciones permanentes de monitoreo, que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos específicos y el alcance de las metas propuestas.

La tercera etapa, es el después, consiste en evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos y el nivel de logro general. Se evalúa la eficacia del proceso, formulándose los indicadores que medirán el grado de cumplimiento del objetivo general.

Por último la cuarta etapa o largo plazo, es el reconocimiento del nivel de impacto o de la capacidad de transformación en el tiempo de las condiciones iniciales. Evaluando la sustentabilidad del proyecto, empleando para ello indicadores de medición del impacto, previamente diseñados en la formulación.

Todo el proyecto deberá contar con una estrategia de aplicación bien planificada, del mismo modo deberá utilizar indicadores para el control adecuado de los proyectos.

En la actualidad son empleados indicadores para el monitoreo y la evaluación, estos se definen como aspectos cualitativos y cuantitativos de una acción que facilitan la evaluación intermedia, terminal y de impacto. Además facilitan la calificación de los resultados de las acciones del proyecto dentro de una escala de satisfacción ideal. Los indicadores deben diseñarse y aplicarse específicamente para cada proyecto. (Candamil y López, 2004)

Tabla 4

Lista de los indicadores utilizados en el monitoreo y evaluación de proyectos sociales.

Indicadores cualitativos	Expresión	Indicadores cuantitativos	Expresión
Escala	Muy bueno, bueno, regular, mal, muy mal	Proporción	Porcentajes
Valorativos	Fuerte, débil, incipiente	Niveles	Medida
Magnitud	Importante, moderada, débil, desconocida	Numéricos	Cantidad
Binarios	Sí, No		
Frecuencia	Siempre, casi siempre, algunas veces, nunca		
Estado	Inicio, en proceso, finalización		

Fuente: Tomado de Candamil, M. D., & López, M. H. (2004). Los Proyectos Sociales De Desarrollo. En Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social (págs. 21-67). Manizales: Universidad de Caldas.

De la anterior tabla notamos que los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; en el primer caso, se trata de indicadores expresados en cantidades, porcentajes o números; por su parte los cualitativos dependen de la observación y la valoración subjetiva del proceso, pueden expresar un resultado en forma de escala, valorar la incidencia de un factor o una situación, reconocer el peso de una situación o reconocer la existencia o no de un fenómeno. (Candamil y López, 2004)

Continuando con los proyectos sociales que se pretender realizar, estos buscan ser interrelacionados, en los cuales sean involucradas todas las facultades, esto con la finalidad de todos contribuir indudablemente a la solución de los graves problemas que afectan a la sociedad.

Respecto al porqué de ser interrelacionados, tenemos que es puesto que la RSU al ser una estrategia de gestión universitaria, trata de mantener un enfoque holístico sobre la propia organización universitaria, por tanto concibe iniciativas tanto interdisciplinarias, las que son resultado de la sinergia entre facultades y dependencias universitarias, como interinstitucionales, producto de la asociación de varias funciones de la estructura institucional.

Asumiendo la participación e involucramiento tanto de los estudiantes, como docentes y autoridades de la universidad, e incluso egresados y padres de familia que estén dispuestos a colaborar.

Ahora pues, no debe confundirse el papel de la universidad dentro de la sociedad, como una institución que deba sustituir al Estado o a las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo (ONGs); ya que su tarea, por el contrario, sí es, la de asumir el rol de formación superior integral, cada vez mejor, con fines éticos y en pro del desarrollo sostenible de su comunidad.

Y es que las relaciones entre la universidad y el entorno social, no deben definirse en términos de donación o ayuda unilateral, sino en forma de colaboración, diálogo y desarrollo de proyectos que articulen las experiencias y saberes de la academia con los saberes y experiencias del entorno. (De Carrasquero et al., 2008).

Por último se presenta un sistema de autoevaluación de la RSU para las universidades que la realizan, el cual incluye los cinco impactos, analizados en tres aspectos: normas, procesos y resultados.

Tabla 5

Sistema de autoevaluación y gestión de la RSU

IMPACTOS/ASPECTOS	POLÍTICAS/ PROCEDIMIE NTOS	PROCESOS	RESULTADOS
Impacto Educativo	Integración de la RSU en el curriculum.	Reflexión y análisis crítico. Experiencia vivencial.	Egresados socialmente responsables
Impacto Cognitivo	Orientación de la Agenda de investigación. Metodología adecuada a principios Éticos	Socialización. Integración de conocimientos.	Incidencia en la sociedad. Agente de conocimiento y propuestas
Impacto Social	Plan y Presupuesto asignado. Alcance de los Programas y proyectos	Aprendizaje de los actores involucrados. Interacción con otros actores sociales. Articulación disciplinaria.	
Impacto Organizacional	Relación con proveedores. Comunicación responsable. Desarrollo del talento humano.	Clima organizacional. Participación. Inclusión.	Cultura de la transparencia y la mejora continua.
Impacto Ambiental	Gestión y planificación ambiental.	Educación ambiental	Cultura del cuidado de las personas y el ambiente.

Fuente: Tomado de Red RSU-AUSJAL, 2009, citado en Álvarez, M. F. (2014). Enfoques de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

La tabla anterior se presenta desde otro punto de vista, considerando dimensiones, impactos, variables e indicadores.

Tabla 6

Dimensiones, variables e indicadores del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU

DIMENSIONES E IMPACTOS	VARIABLES	INDICADORES
Vinculación con la sociedad (Impacto Social)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance de los programas y proyectos. ▪ Interacción con otros actores sociales. ▪ Aprendizaje de los actores involucrados Articulación disciplinaria. ▪ Plan y presupuesto asignado. ▪ Incidencia 	Indicadores de resultados, procesos e impactos

Fuente: Tomado de Red RSU-AUSJAL, 2009 citado en Álvarez, M. F. (2014). Enfoques de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

De la tabla anterior, solo se muestra la sección que corresponde al impacto social, puesto que es el impacto en el que se enfoca el modelo, sin embargo esto no quiere decir que el resto de los demás impactos no sean trabajados. Ya que relacionando el modelo propuesto con la visión holística de Vallaes, todos los impactos llegarán se integran y son por tanto trabajados.

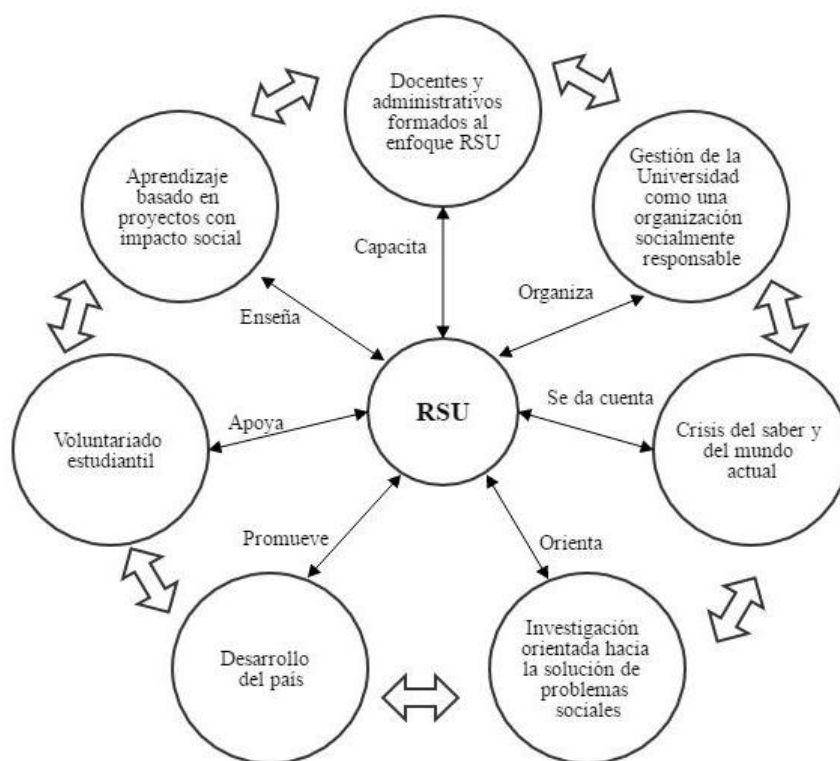


Figura 4. Visión holística de la RSU.

Fuente: Tomado de Vallaey, 2007 citado en Álvarez, M. F. (2014). Enfoques de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

La RSU exige, vincular las diversas partes de una institución en un proyecto social de desarrollo social, equitativo y sostenible, para una producción y transferencia de saberes responsables y formación de profesionales ciudadanos responsables. (Vallaey, 2007 citado en Álvarez, 2014).

Siendo así que se prioriza la educación superior como un instrumento importante para el desarrollo, el cual requiere del establecimiento de una dirección bidireccional entre la universidad y su entorno, generando así un aumento en la calidad del producto universitario. (De Carrasquero et al., 2008).

5.4. Área encargada de la RSU en la universidad

Esta área además de las funciones propias de su instancia, será la responsable de:

- Apoyar en las áreas académicas para determinación de sus impactos, y a las áreas administrativas para la realización de buenas prácticas ambientales.
- Apoyar y orientar tanto a docentes como alumnos, investigadores y otros miembros de la institución, en el desarrollo de proyectos sociales.
- Apoyar en la implementación de los diversos proyectos sociales o programas de responsabilidad social universitaria
- Desarrollo de capacitaciones, campañas o eventos acerca de responsabilidad social universitaria, para todos los miembros de la comunidad universitaria y sociedad en general.
- Comunicar y sensibilizar a la comunidad universitaria y socios externos, sobre la necesidad de manejo socialmente responsable de las organizaciones.
- Elegir qué proyectos presentados por el área de Responsabilidad Social Académica serán llevado a cabo por la institución.
- Identificar la necesidad o problema que buscar ser solucionado en una comunidad previa selección de ésta, generando así una idea de proyecto social.
- Comunicar y transmitir la idea de proyecto social al área de Responsabilidad Social Académica, para que ésta se encargue de su elaboración.
- Coordinar la formulación, organización, desarrollo y seguimiento de los proyectos sociales con el área de Responsabilidad Social Académica.
- Preparar informes semanales de avances y situación de los proyectos sociales en desarrollo.
- Encargarse del planeamiento, programación y control económico del proyecto social.
- Elaborar el presupuesto del área y someterlo a consideración del rector (a) para el trámite correspondiente.
- Elaborar el informe anual y los reportes periódicos sobre la gestión de su área, que den cuenta del cumplimiento de la política de responsabilidad social, y presentarlos al rector (a).

5.5. Área de RSA (responsabilidad social académica)

El área de RSA es la unidad encargada de elaborar, coordinar, promover y realizar proyectos de contribución social, con la participación de los actores internos de la universidad: docentes y alumnos.

Asimismo presenta un sistema de recompensas para los estudiantes, que consisten en: por la participación en la elaboración del proyecto social, el alumno recibe una recompensa en forma de 2 créditos académicos.

Respecto a la participación en la realización del proyecto, esto será contado en forma de voluntariado.

Dicha unidad se encontrará bajo el mando del coordinador de RSA, y esta tendrá a su cargo a los diferentes asesores asignados que representarán a cada una de las facultades de la institución.

El coordinador de RSA es el responsable de desarrollar, coordinar y ejecutar todas las tareas relacionadas con el o los proyectos específicos que serán realizados por la institución.

Las funciones del coordinador de RSA son:

- Comunicar y difundir la idea o ideas de proyectos, que propone el área de RSU, a todas las facultades de la universidad.
- Seleccionar las propuestas de proyectos sociales presentadas por el área de Responsabilidad Social Académica.
- Vincular las facultades académicas de la universidad para la elaboración de proyectos de contribución social.
- Realizar la selección de personas (alumnos y docentes) que conformarán el grupo de trabajo encargado de la elaboración y/o realización del proyecto social.

- Realizar convocatorias periódicamente de ex-alumnos y padres de familia; con el objetivo de que sean integrados al plan de la RSA y participen en los proyectos de contribución social a realizarse.
- Informar a la comunidad estudiantil acerca del sistema de recompensas de la RSA.
- Comunicar e informar al área de RSU sobre los logros realizados el área de RSA.
- Apoyar y coordinar la identificación, formulación, organización, desarrollo y seguimiento de los proyectos sociales u otras actividades de contribución social de la institución.
- Coordinar los vínculos con los actores externos a la institución para la generación de sinergias e iniciativas de colaboración en proyectos de contribución social.
- Elaborar el informe anual y los reportes periódicos sobre la gestión de su área, que den cuenta del cumplimiento de la política de responsabilidad social.

Funciones del asesor de RSA:

- Fomentar la participación de los estudiantes en asuntos de responsabilidad social universitaria, a través de la elaboración de propuestas de proyectos sociales o diversas actividades académicas que promuevan el área de RSU, como lo es el voluntariado.
- Promover la participación (en forma de voluntariado) de alumnos y docentes en aquellos proyectos sociales que la requieran.
- Informar a los estudiantes y docentes de su respectiva facultad, sobre las ideas de proyectos que buscan ser elaborados por el área de RSU.
- Recibir las propuestas de proyectos sociales de los alumnos y docentes de la facultad, y seleccionar aquellas que serán enviadas al coordinador del área de Responsabilidad social académica.
- Hacer seguimiento a las propuestas de proyectos sociales que han sido presentadas al coordinador del área de Responsabilidad Social Académica.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La propuesta de modelo organizacional para la intervención socialmente responsable de la universidad privada en una comunidad, surge como motivo de mejorar las relaciones entre universidad y sociedad. El cual tiene a la responsabilidad social universitaria como base y a su vez el impacto social, que es al que se enfoca y apunta dicha propuesta.

Para la dicha realización del modelo se sugieren realizar cambios en la institución universitaria, objeto de la investigación, de los cuales tenemos la integración de la RSU en forma de contenidos, didáctica y metodologías, y el desarrollo de proyectos sociales, donde sean empleados la investigación y el voluntariado, enfocados a la intervención en la comunidad local.

En cuanto a los actores internos se pretende que sean alumnos, docentes y autoridades; los alumnos serán los observadores de la realidad y plantearán soluciones en forma de proyectos sociales, a las necesidades identificadas en la comunidad; los docentes desempeñarán el papel de asesor y co-responsable de las iniciativas de proyectos sociales; finalmente las autoridades serán acompañantes e impulsores; involucrando así a toda la comunidad universitaria en la colaboración, desarrollo y participación de los proyectos sociales.

Los actores externos se espera que sean tanto empresas privadas como públicas: ONGs, Estado, Gobierno regional y empresariado en general, los cuales serán los que brinden el financiamiento para dichos proyectos sociales.

6.2. Recomendaciones

- Diseñar políticas de formación y reconocimiento de méritos, contribuyan en la formación de una identidad universitaria con compromiso social.
- Propiciar actividades que incentiven en los estudiantes y profesores, la elaboración de proyectos sociales que respondan a las necesidades presentes en las comunidades locales.
- Fomentar en el estudiante, la solidaridad y el compromiso con la comunidad, a través del aprendizaje basado en el servicio.
- Desarrollar una comunicación constante entre la comunidad educativa y sus actores externos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldeanueva, I. (2011). *Responsabilidad social en la Universidad: estudios de casos y propuesta de despliegue* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga. Málaga, España. Recuperado de http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4687/TDR_ALDEANUEVA_SERRANO.pdf?sequence=6
- Álvarez, M. F. (2014). Enfoques de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). En G. Assusa & A. Hernández, *Universidad. Discrepancias sobre el modelo de responsabilidad social* (pp. 19-27). Córdoba: CEPYD.
- Arias, S. (2008). *Voluntariado Universitario. Guía para su gestión en las Universidades madrileñas*. Madrid: B.O.C.M
- Asociación de universidades confiadas a la compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL). (2001). *Plan estratégico 2001-2005*. Recuperado de http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Documentos%20Institucionales/plan2001.pdf
- Bacigalupo, L. (2008). La Responsabilidad Social Universitaria: Impactos Institucionales e Impactos Sociales. *Educación superior y sociedad: nueva época*, 13 (2), 55.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders, *Contemporary Education*, 70(4):5-10.
- Candamil, M. D., & López, M. H. (2004). Los Proyectos Sociales De Desarrollo. En *Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social* (pp. 21-67). Manizales: Universidad de Caldas.

- Chacón, F., & Rueda, E. (2012). *Diseño de un modelo de Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad Industrial de Santander* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Santander, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5519/2/145147.pdf>
- De Carrasquero, C., Mavárez, R., Rojas, L., & Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Frónesis*, 15(3), 81-103.
- De la Cruz, C., & Sasía, P. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Educación superior y sociedad: nueva época*, 13 (2), 22.
- De la Cruz, C., Sasía, P., & Vallaes, F. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- ECODES. (2006). *Ecología y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.ecodes.org/responsabilidad-social/que-es#.VE1myvlwsus>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2016). *Desarrollo forestal comunitario: Diagnóstico, seguimiento y evaluación*. Recuperado de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura: <http://www.fao.org/docrep/006/T7838S/T7838S04.htm#TopOfPage>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Gaete, R. (2012). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso* (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid. Valladolid, España. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/923/1/TESIS148-120417.pdf>.

- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224.
- Heaven, C. (2016). *Sección 1. Desarrollar un plan para identificar recursos y necesidades locales*. Recuperado de Caja de Herramientas Comunitarias: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/desarrollar-un-plan/principal>
- Jara, K., & Vidal, D. (2010). Voluntariado y responsabilidad social en jóvenes estudiantes de educación superior de la provincia de Concepción, Chile. *Trayectorias*, 12(31), 137-152.
- Larrán, M., & Andrades, F. (2013). *El marco conceptual de la responsabilidad social universitaria*. Granada: Universidad de Granada.
- Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República de Perú (2014).
- Quezada, R. (2015). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas: un estudio de caso. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15 (1), 1-29.
- Rodríguez, J. (2012). La Responsabilidad Social es inherente a la naturaleza y misión de la Universidad. En J. Dominguez, & C. Rama. *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia* (pp. 13-39). Chimbote: Gráfica Real.
- Universidad de Kansas. (2016). *Valorar las necesidades y los recursos comunitarios*. Recuperado de Caja de Herramientas Comunitarias: <http://ctb.ku.edu/es/conjuntos-de-herramientas>
- Valarezo, K., & Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13, 85.

Vallaes, F. (2007). *La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para querer practicarla?* Recuperado de http://dars.pucp.edu.pe/2011/publicaciones_documentos/La_RSU_Como_entenderla_para_quererla_y_practicarla.pdf

Vallaes, F. (2008). *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?* Recuperado de http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Educacion%20superior/Que%20es%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20-%20Francois%20Vallaes.pdf

Vallaes, F. (18 de junio de 2008). Entrevista sobre Responsabilidad Social empresarial y universitaria. (G. J. Tondi, Entrevistador)