

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

### Facilitators of the EFQM model and university social responsibility at the Universidad Peruana Unión

Walter Murillo Antón<sup>a</sup>, Luis Eddie Cotacallapa Subia<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Magíster, Tesorero de la Iglesia Adventista del Séptimo Día para el Norte del Perú, CP 3564

<sup>b</sup>Doctor, docente principal de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión

Recibido el 15 de agosto de 2016,  
aceptado el 20 de octubre de 2016

#### Resumen

*El objetivo de este artículo es determinar la correlación entre los agentes facilitadores del EFQM y la Responsabilidad social en universidad privada confesional, con un enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional, transversal, cuya muestra es integrada por estudiantes, personal docente y no docente y administradores. Para evaluar los agentes facilitadores se utilizó la encuesta propuesta por la Fundación Europea para la gestión de la calidad EFQM (Alfa de Cronbach de 0.99) y para la medición de la Responsabilidad Social Universitaria se utilizaron los cuestionarios propuestos por François Vallaeys. Se encontró que existe correlación entre los agentes facilitadores (a) Políticas y estrategias; (b) Personas en la universidad y (c) Procesos en la universidad y el Campus Responsable de la universidad privada confesional. En conclusión, los agentes facilitadores que se relacionan significativamente con la formación profesional y ciudadana fueron: (a) Políticas y estrategias; (b) Personas en la universidad; y (c) Alianza y recursos institucionales. Los agentes que facilitaron la gestión social del conocimiento en la universidad privada confesional fueron: (a) Políticas y estrategias y (b) Alianza y recursos institucionales.*

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

#### Abstract

The objective of this article is to determine the correlation between EFQM facilitators and Social Responsibility in private confessional university, with a quantitative, non-experimental, correlational, transversal approach, whose sample is integrated by students, teaching and non-teaching staff and administrators. . The survey proposed by the European Foundation for quality management EFQM (Cronbach's alpha of 0.99) was used to evaluate the facilitating agents and the questionnaires proposed by François Vallaeys were used to measure University Social Responsibility. It was found that there is a correlation between the facilitating agents (a) Policies and strategies; (b) People in the university and (c) Processes in the university and the Campus Responsible for the private confessional university. In conclusion, the facilitating agents that are significantly related to professional and citizen training were: (a) Policies and strategies; (b) People at the university; and (c) Alliance and institutional resources. The agents that facilitated the social management of knowledge in the private confessional university were: (a) Policies and strategies and (b) Alliance and institutional resources

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

## 1. Introducción

El presente trabajo de investigación pretende demostrar que existe correlación significativa entre los agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria en una universidad privada confesional, para ello se analizaron dos variables: *a) Agentes facilitadores del modelos EFQM* (Independiente) con sus respectivas dimensiones: liderazgo institucional, políticas y estrategias institucionales, rol de las personas en la universidad, alianzas y recursos en la universidad y procesos en la universidad y *b) Responsabilidad Social Universitaria* (Dependiente) con las dimensiones: campus responsable, formación profesional y ciudadana, gestión social del conocimiento y participación social.

### Antecedentes de la investigación

La Responsabilidad Social Universitaria ha sido un tema poco estudiado y analizado. Sin embargo, se encontraron algunos trabajos, por ejemplo, Aldeanueva realizó una tesis doctoral sobre la temática, objeto de estudio de la presente tesis. Esta tesis refiere que las acciones de la universidad se deben reflejar en impactos que se agrupan en tres ámbitos de actuación: medio ambiente, medio social y ámbito económico. Dentro de estos ámbitos se deben considerar las siguientes dimensiones: Enseñanza-aprendizaje, gestión y relaciones con la sociedad (Aldeanueva, 2011).

En otro estudio promovido por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), se propuso la implementación de un modelo de Responsabilidad Universitaria tomando como base el modelo de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). Este modelo presenta ocho componentes, de los cuales fueron analizados tres: sostenibilidad económica, medio ambiente y transparencia, valores y prácticas anti corrupción. En estos componentes se aplicaron las áreas del conocimiento de gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, gestión de la calidad y gestión de las comunicaciones (Corrales, 2011).

En otro estudio, se realizó un exhaustivo estado del arte de la responsabilidad social

universitaria, además se presentó un modelo al respecto, el mismo que es contrastado utilizando la metodología de sistemas suaves. Finalmente el modelo resultante sugiere que las universidades orienten su gestión hacia la Responsabilidad Social Universitaria acompañado políticas medibles (Cortés, 2012).

La investigación realizada por Calle y Santacruz (2011) en la Universidad Salesiana de Cuenca, Ecuador, propone un modelo de responsabilidad social universitaria, sobre la base de una propuesta de Responsabilidad Social Universitaria de François Vallaeys. Este modelo posee cuatro elementos: compromiso, autodiagnóstico participativo, cumplimiento y rendición de cuentas (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009). Dentro del primer paso (Compromiso), se propone comprometer a los actores, la institución y organizar un equipo a cargo. En el segundo paso (Autodiagnóstico participativo), se sugiere analizar la gestión, formación, conocimiento y la participación social. En el tercer paso (Cumplimiento), están consideradas la selección de áreas de mejora y ejecución de los proyectos. Finalmente, en el cuarto paso (Rendición de cuentas), se encuentra el reporte a los grupos de interés y recomenzar otra vez.

Por el lado de la gestión de calidad, se desarrollaron estudios en el Perú basados sobre el modelo Europeo EFQM o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, encontrándose los trabajos de Ramón Abarca Fernández titulado: *Guía para Autoevaluar los Servicios de la Universidad Católica Santa María de Arequipa* (2004) (Abarca, 2004).

Del mismo modo, la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación de la Pontificia Universidad Católica del Perú realizó un estudio partiendo de la premisa de que la universidad no posee sistemas que permitan la detección de necesidades. Además de mecanismos de autorregulación y toma de decisiones; en consecuencia, los procesos de acreditación serán meras imágenes congeladas, no se podrá mantener la calidad en forma permanente ni la excelencia de los procesos. Se revisaron los procesos y metodologías desde el año 2003 que conllevaban a la evaluación y toma de decisiones y se desarrolló el “Sistema de Gestión de la Calidad

de la PUCP (2003)”, que ha permitido que se integren tres sub sistemas: el de información, el de evaluación, planeamiento y mejoramiento continuo y el subsistema de medición (Fosca, Wanuz, & Cueva, 2003).

Otro estudio titulado: *La responsabilidad social empresarial y el modelo de excelencia EFQM como marco de integración de los sistemas de gestión en las organizaciones*, define un marco de integración para los sistemas de gestión en calidad, ambiental y salud ocupacional, además genera un modelo bajo los principios de la RSE y de indicadores con los cuales la gerencia pueda medir la madurez de su RSE; es decir, la no contaminación, el respeto y la preocupación por sus trabajadores, por sus clientes y sus grupos de interés (Quintero-Garzon, Carrión, Jordá, & Rodríguez-Córdoba, 2015).

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

### **Agentes facilitadores del Modelo EFQM** **El Modelo Europeo EFQM de Excelencia** (Modelo Europeo)

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

El modelo EFQM de excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo, pretende valorar la excelencia de las organizaciones, utilizando nueve criterios, cinco de ellos son “agentes facilitadores”, que miden los logros de las organizaciones, y los otros cuatro son los llamados “resultados” que vienen a ser la consecuencia de los agentes

facilitadores (Ticse Villanueva & Barreda Tamayo, 2010).

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

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

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

La base del Modelo EFQM está sustentada por los ocho conceptos fundamentales de la excelencia (orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia en los objetivos; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implantación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas y finalmente, la responsabilidad social de la entidad); estos conceptos se pueden aplicar a cualquier tipo de organización independientemente del tamaño o sector en que se desenvuelvan (Álvarez, 2004).

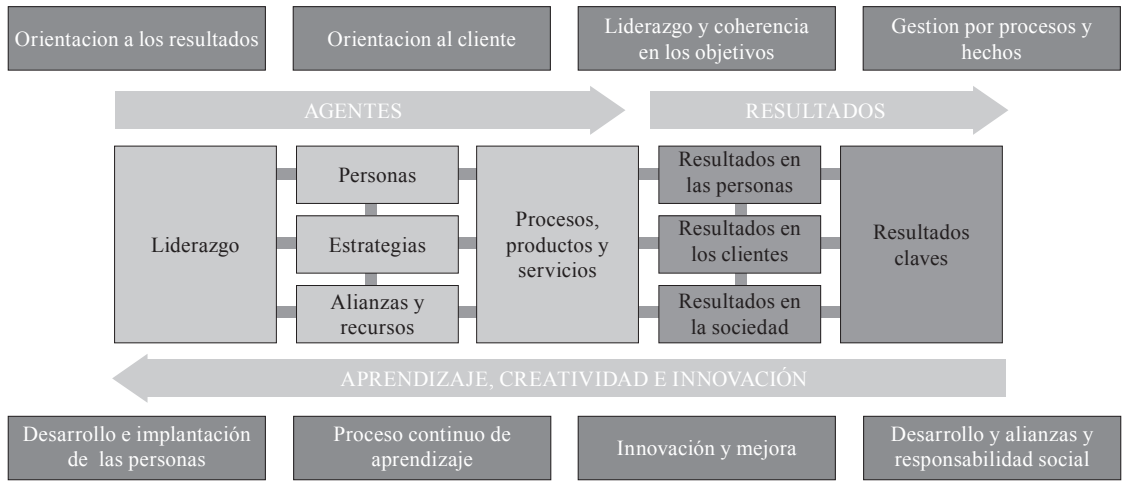


Gráfico 1 Los ocho conceptos fundamentales de la excelencia y el EFQM. Adaptado de (EFQM, 2010)

**Características del modelo EFQM**

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

Asimismo, el modelo EFQM tiene nueve criterios: Liderazgo, personas, política y estrategias, colaboradores y recursos, procesos, resultados en las

personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad, y resultados claves. Estos nueve criterios se dividen en subcriterios con la finalidad de profundizar los distintos aspectos de interés de forma detallada.

Cada criterio es un ítem a evaluar; adicionalmente, cada uno de ellos tiene su respectivo peso de acuerdo con la importancia asignada; en consecuencia, los resultados de los agentes facilitadores se mejoran al utilizar la información que proviene de los resultados; finalmente se forma un círculo de mejora continua, así como se puede apreciar en el gráfico 6. Para nuestro trabajo de investigación hemos tomado los llamados agentes facilitadores para nuestra aplicación.

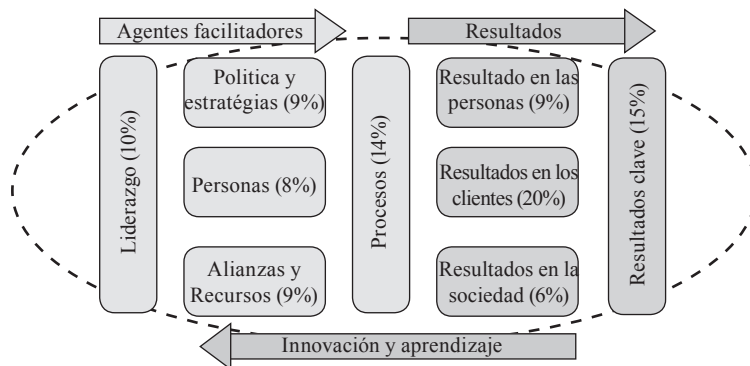


Gráfico 2 Estructura del Modelo del EFQM European Foundation for Quality Management o Fundación europea para la administración de la calidad. Adaptación (EFQM, 2007)

**Agentes facilitadores (dimensiones)**

Los agentes facilitadores del modelo EFQM ayudan lograr la calidad o la mejora de la misma. Refieren las condiciones y etapas, en pro de lograr las metas de calidad o resultados propuestos, cuyas dimensiones son 5 aspectos claves: la organización, las personas, las estrategias, los recursos y alianzas y los procesos (Fernandez, 2014). Ayudan para que la organización haga lo propuesto mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos y los procesos (Martínez & Riopérez, 2005). Los agentes facilitadores reflejan cómo actúa la organización.

Los agentes facilitadores considerados, al mismo tiempo, dimensiones de la variable en esta investigación de acuerdo con Maderuelo:

*Liderazgo.* Refiere los equipos responsables de conducir la organización hacia la excelencia.

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

*Personas.* Relacionada con la gestión de los recursos humanos y cómo se desarrolla el potencial de cada uno de ellos.

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

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

**Responsabilidad social universitaria**

La responsabilidad social en las universidades es una función inherente al quehacer formador de profesionales con sentido de compromiso, cuidado de las personas y el medio ambiente que los rodea. Con la aprobación de la nueva Ley Universitaria en el Perú en el año 2014, se exige que las universidades deben promover la Responsabilidad Social Universitaria; para lograr su continuidad académica se deben establecer estándares de acreditación que favorezcan su práctica para el beneficio de la comunidad universitaria. En ese sentido, las organizaciones universitarias deben solucionar

los problemas críticos identificados en los países menos favorecidos, de la misma forma se incentiva los comportamientos menos individualistas con la actitud de brindar solidaridad y cuidado del medio ambiente (UNCTAD, 2014).

Diversos estudios a nivel mundial consideran que uno de los factores claves para el desarrollo de las comunidades es la relación entre empresa y sociedad (Domínguez, 2009, Reficco & Ogliastri, 2009; Rincón, 2006; Vasilescu, Barna, Epure, & Baicu, 2010; Rus, Chirică, Rațiu, & Băban, 2014). Las Naciones Unidas en el área del desarrollo, enfatiza la participación de las organizaciones empresariales con la finalidad de resolver los problemas críticos de los países menos favorecidos a nivel global.

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

En el Perú, las empresas han empezado a incorporar una visión integral, aunque aún no están dadas las condiciones para desarrollar una perspectiva de responsabilidad social y de movilización nacional de recursos para combatir la pobreza (Caravedo, 2003).

Las universidades no son ajenas a este contexto, pues en la redacción de la nueva Ley Universitaria 30220, aprobada en el Congreso de la República y promulgada por el Poder Ejecutivo el año 2014, en sus artículos 124 y 125 reconoce que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es el fundamento de la vida universitaria y contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad; por eso cada universidad debe promoverla. Además, menciona que dentro del proceso de acreditación se deben establecer estándares que promuevan dicho fin (Congreso de la República, 2014).

**Teorías de la Responsabilidad social empresarial**

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

(Barrera Duque, 2007).

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

Esta teoría se basa sobre el principio de la generación de beneficios para la demanda de los accionistas (Hernández & Saldarriaga, 2016). Esta “ideología gerencial” tradicional busca el logro de la maximización del beneficio, la riqueza y el valor para el accionista/ propietario (Barrera Duque, 2007). Para Friedman, la teoría de la agencia busca el enriquecimiento de las organizaciones considerando la ley y la costumbre ética (Friedman, 1970). En ese sentido, se debería maximizar el beneficio de los grupos de interés o stakeholders: esto significa que las entidades deben buscar una forma activa de generar el bien y promover fines sociales; por ejemplo, fomentar el empleo, disminuir la contaminación ambiental y optimizar la calidad de los productos que producen. Genera un beneficio común.

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

Esta teoría enfoca la atención hacia los grupos de interés o stakeholders no financieros; sin embargo, recientemente se ha ido evolucionando hacia un enfoque más equilibrado el cual intenta ser más compatible entre los grupos de intereses de accionistas y los otros grupos no económicos. Se espera que las organizaciones generen políticas de trabajo y proyectos entre la organización los grupos de interés (Reficco & Ogliastri, 2009). Finalmente, se busca crear valor en todas las partes interesadas (Voegtlin & Greenwood, 2016), los intereses de los stakeholders deben considerarse y se debe gestionar de forma activa para crear situaciones que beneficien a las empresas y la sociedad.

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

### **Perspectiva de ciudadanía corporativa**

Teoría ligada a temas sociales y ambientales, se trata de integrar las preocupaciones sociales y ambientales en la estrategia y las operaciones empresariales; la RSE es un concepto voluntario y un aspecto muy importante de la responsabilidad social en la cual se requiere que las empresas interactúan con sus partes interesadas internas y externas: empleados, clientes, vecinos,

organizaciones no gubernamentales, autoridades públicas, etc. (Vasilescu, Barna, Epure, & Baicu, 2010).

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

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

## **2. Metodología**

### **Tipo y enfoque**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, no experimental, no se manipularon las variables. Es de corte transversal, se incorporó los datos obtenidos haciendo un corte temporal, en un solo momento y por única vez, permitiendo evaluar, según el modelo EFQM, la presencia de los agentes facilitadores de la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Peruana Unión. El método utilizado mantiene cohesión y coherencia. Se evaluó la presencia de los cinco facilitadores. En esta evaluación participaron los diversos grupos de interés quienes manifestaron sus percepciones, las cuales han sido recabadas a través de las entrevistas y encuestas.

### **Participantes**

La población de estudio estuvo constituida por los grupos de interés de la universidad, cuyos grupos quedan adscritos en los tres campus (Lima, Juliaca y Tarapoto), a quienes se les consultó sobre los agentes facilitadores y la gestión de la responsabilidad social universitaria. Entre los participantes, quedan incluidas las autoridades académicas, el personal docente y no docente, así como los estudiantes de las cinco facultades. Es decir, participaron las autoridades universitarias de los tres campus estudiados. El personal docente a tiempo completo y a tiempo parcial. El personal no docente y los estudiantes de las

cinco facultades universitarias. La muestra elegida fue determinada mediante un proceso no probabilístico.

**Instrumentos**

Para la variable Responsabilidad Social Universitaria se utilizó una encuesta con una escala de Likert, propuesta por François Vallaey, y según las dimensiones está constituida de la siguiente forma:

*Encuesta de RSU para docentes:*

Dimensión	Campus responsable	Formación Profesional y ciudadana
Número de ítems	20	10
Alfa de Cronbach	0.88	0.82

*Encuesta para no docentes:*

Dimensión	Campus responsable	Personal de extensión universitaria
Número de ítems	20	20
Alfa de Cronbach	0.91	0.99

*Encuesta de RSU para investigadores:*

Dimensión	Gestión social del conocimiento
Número de ítems	20
Alfa de Cronbach	0.90

*Encuesta de RSU para estudiantes:*

Dimensión	Campus Responsable	Formación Profesional y ciudadana	Participación Social
Número de ítems	20	10	10
Alfa de Cronbach	0.86	0.90	0.90

Para la variable agentes facilitadores del EFQM, se aplicó una encuesta a los miembros del Consejo Universitario en sus tres campus. Se utilizó la encuesta validada por la Fundación Europea para

la Gestión de la Calidad (EFQM) con un Alfa de Cronbach de 0.99. Se utilizó una escala de Likert con los niveles de 0 al 3 y con las siguientes dimensiones:

Dimensión	Liderazgo institucional	Políticas y estrategias	Personas	Alianzas y recursos	Procesos
Número de ítems	4	4	5	4	4

**Análisis de datos**

Se utilizó la prueba estadística de correlación de Pearson, para probar el ajuste de los valores observados en las encuestas y así compararlas con los valores teóricos requeridos de los agentes

facilitadores según el modelo EFQM. Se utilizó el modelo de regresión lineal, con el propósito de determinar qué agentes facilitaron más la responsabilidad social en esta universidad privada confesional.

### 3. Resultados

Es significativa la relación entre los agentes facilitadores y la Responsabilidad Social Universitaria en la universidad privada confesional.

#### 3.1. Resultados 1

El liderazgo institucional solo tiene relación significativa con la participación social de la universidad privada confesional. El facilitador

denominado “Procesos en la universidad” sólo tiene relación con el “Campus responsable”. El agente facilitador “Alianzas y recursos institucionales” se relaciona con la “Formación profesional” y la “Participación social de la universidad”. Los agentes facilitadores “Políticas y estrategias” y “Personas en la universidad” facilitan la labor de responsabilidad social en la universidad a nivel de “Campus responsable”, “Formación profesional” y “Gestión social”.

Tabla 1

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

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

#### 3.2. Resultados 2

Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) se relacionan significativamente con el nivel campus responsable de la RSU resumen de la presencia de los agentes facilitadores de la RSU.

En la Tabla 2 se observa la relevancia o impacto de cada indicador independiente en el campus

responsable. Los indicadores que mayor efecto tienen son las políticas y estrategias ( $p < 0.05$ ), las personas ( $p < 0.05$ ) y procesos ( $p < 0.05$ ). Se entiende que estos indicadores tienen mayor incidencia sobre el campus responsable, y que si se desea cambiar de manera positiva se deberían de realizar mejoras en los procesos de gestión.

Tabla 2

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

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

En conclusión, el modelo resultante es:  $\text{Campus responsable} = 3.617 + 0.016 \cdot \text{Liderazgo} + 0.165 \cdot \text{políticas y estrategias} + 0.141 \cdot \text{personas} + 0.098 \cdot \text{alianzas y recursos} + 0.107 \cdot \text{procesos}$ .



### 3.3. Resultados 3

Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) se

relacionan significativamente con el nivel de formación profesional y ciudadanía de la RSU.

Tabla 3

*Coefficientes del modelo de formación*

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	p
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	5.001	.946		5.285	.000
Liderazgo	.012	.059	.050	.209	.837
Política y Estrategias	.064	.072	.198	2.189	.039
Personas	.122	.081	.356	2.150	.041
Alianza y recursos	.084	.066	.292	2.928	.022
Procesos	.016	.033	.107	-.477	.640

En conclusión, el modelo resultante es: formación = 5.001+0.012\*Liderazgo+0.064\*políticas y estrategias+0.122\*personas+0.084\*alianzas y recursos+0.016\*procesos.

### 3.4. Resultados 4

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

nivel participación social, los indicadores que mayor efecto tienen son el liderazgo (p <0.05), y las alianzas y recursos (p <0.05), se entiende que estos indicadores tienen mayor inferencia sobre la participación; si se desea cambiar de manera positiva se debería de realizar procesos de gestión de mejora continua.

En la Tabla 4, se observa la relevancia o impacto de cada indicador independiente con respecto al

Tabla 4

*Coefficientes del modelo de participación*

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

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

### 3.5. Resultados 5

Los agentes facilitadores (liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y procesos) se

relacionan significativamente con el nivel de gestión social del conocimiento de la RSU.

Tabla 5

*Coefficientes del modelo de gestión social*

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

Como conclusión el modelo resultante es: formación = 5.884 + 0.002 \* Liderazgo + 0.161 \* políticas y estrategias + 0.047 \* personas + 0.033 \* alianzas y recursos + 0.018 \* procesos.

### 4. Conclusiones

De los resultados obtenidos y de acuerdo a los objetivos planteados se pueden expresar las siguientes conclusiones:

Los agentes facilitadores del modelo EFQM que se relacionaron significativamente con el campo responsable fueron: (a) Políticas y estrategias ( $p=0.04$ ;  $p<0.05$ ); (b) Personas ( $p=0.032$ ;  $p<0.05$ ); y (c) Procesos ( $p=0.03$ ;  $p<0.05$ )

Los agentes facilitadores (a) Políticas y estrategias ( $p=0.039$ ;  $p<0.05$ ); (b) Personas en la universidad ( $p=0.041$ ;  $p<0.05$ ); y (c) Alianza y recursos institucionales ( $p=0.022$ ;  $p<0.05$ ) tuvieron una relación significativa con la formación profesional y ciudadana.

Los agentes facilitadores (a) Liderazgo institucional ( $p=0.042$ ;  $p<0.05$ ) y (b) Alianza y recursos institucionales ( $p=0.046$ ;  $p<0.05$ ) se relacionaron significativamente con la Participación social de la universidad privada confesional.

Los agentes facilitadores que se relacionaron significativamente con la gestión social del conocimiento en la universidad privada confesional: (a) Políticas y estrategias ( $p=0.018$ ;  $p<0.05$ ) y (b) Personas ( $p=0.049$ ;  $p<0.05$ ).

#### Agradecimientos

Un agradecimiento especial a la administración de la Unión Peruana del Norte y a la Universidad Peruana Unión por facilitar la información que permitió desarrollar esta investigación.

#### Referencias

- Abarca, R. (2004). Guía para Autoevaluar los Servicios de la Universidad. Universidad Católica Santa María de Arequipa.
- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte*, 32, 1-26.
- Aldeanueva, I. (2011). *Responsabilidad Social en la universidad: Estudio de casos y propuesta de despliegue*. (Docotorado), Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Álvarez, A. (2004). El modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 37, 581-605.
- Barrera Duque, E. (2007). The social company and its social responsibility. *Innovar*, 17(30), 59-76. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512007000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Calle, D., & Santacruz, T. (2011). *Modelo de res-*

- ponsabilidad social universitaria aplicado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador.
- Caravedo, B. (2003). ¿Cómo promover la responsabilidad social empresarial? La experiencia peruana. Papeles de ética. *Economía y Dirección*, 8, 1-16.
- Corrales, A. (2011). *Propuesta de modelo de Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad para la Cooperación Internacional UCI*. (Maestría), Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Cortés, H. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C, Colombia.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*, 1(<https://doi.org/10.1093/oxford-hb/9780199211593.001.0001>).
- Domínguez, M. a. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Fernandez, L. (2014). *Evaluación de los agentes facilitadores para la mejora de la calidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria La Molina*. (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Fosca, C., Wanuz, K., & Cueva, R. (2003). Gestión de la Calidad Universitaria: El Caso de La Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú: Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 173-178. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Hernández, R., & Saldarriaga, A. (2016). Gestión de la responsabilidad social universitaria. 1-295. Retrieved from [https://scholar.google.es/scholar?start=100&q=%22responsabilidad+social+universitaria%22&hl=es&as\\_sdt=0,5-3](https://scholar.google.es/scholar?start=100&q=%22responsabilidad+social+universitaria%22&hl=es&as_sdt=0,5-3)
- Maderuelo, J. A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. Retrieved [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso)
- Maldonado, C., & Giménez, P. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social del Universitario. *Revista Comunicación y hombre*, 7, 236-247.
- Martínez, & Riopérez, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación - Facultad de Educación UNED*, 21(8), 35-65.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of management review*, 30(1), 166-179.
- Quintero-Garzon, M., Carrión, A., Jordá, M., & Rodríguez-Córdoba, M. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial y el modelo de excelencia EFQM como marco de integración de los sistemas de gestión en las organizaciones. *Ingeniería y competitividad*, 17(1), 9-22.
- Reficco, E., & Ogliastrri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina: una introducción. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1-25.
- Rincón, S. (2006). Estado, empresa y sociedad hacia el desarrollo endógeno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 159-160. Retrieved from [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rus, C., Chirică, S., Rațiu, L., & Băban, A. (2014). Learning Organization and Social Responsibility in Romanian Higher Education Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 142, 146-153. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.628
- UNCTAD, C. d. I. N. U. s. C. y. D. (2014). *Simposio Público 2014*. Paper presented at the Un orden económico mundial mejor para la igualdad y el desarrollo sostenible después de 2015, Ginebra, Suiza. [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/oscio2014d1\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/oscio2014d1_es.pdf)

- Ticse Villanueva, E. J., & Barreda Tamayo, H. V. (2010). Metodo integrado para la gestion de Universidades basado en el Balanced Scorecard (bsc) y el modelo europeo de calidad (efqm): caso U.C.S.M. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 3(1), 1-11. doi:http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2010v3n1p01
- Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Vargas, G. (2011). Responsabilidad Social Empresarial, Ciudadanía y Desarrollo. *Cuadernos de Administración. Bogotá, Colombia.*, 24(43), 177-191.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182. doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.660
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. doi:10.1016/j.hrmr.2015.12.003