

# RCS

Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662  
Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Vol. XXXI, Núm 1

ENERO-MARZO, 2025

# Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Modelo de responsabilidad social universitaria para mejorar la imagen organizacional

Flores-Ramírez, Rony\*  
López-Sánchez, Teresa del Pilar\*\*  
Rodríguez-Sánchez, Jesús\*\*\*

## Resumen

A pesar de que la Responsabilidad Social Universitaria es ampliamente abordada, aún existen brechas en las propuestas de modelos con propósitos específicos. Esta investigación propone un nuevo modelo de Responsabilidad Social Universitaria basada en la teoría de Vallaey para mejorar la imagen organizacional en una universidad peruana. El estudio fue descriptivo-propositivo, de enfoque mixto. Los participantes fueron 32 estudiantes, 20 docentes y 15 administrativos que diagnosticaron la responsabilidad social universitaria; además de 80 preuniversitarios, 40 empresarios y 69 pobladores, quienes evaluaron la imagen organizacional. Se empleó como técnica la encuesta y se aplicaron dos cuestionarios validados. Como resultados el 53% de los estudiantes calificaron negativamente la responsabilidad social universitaria; mientras que un 30% de los docentes y un 33% de los administrativos también tienen percepciones desfavorables. Por otra parte, en cuanto a la imagen organizacional, un 53% de los empresarios la consideran mala, seguidos por un 39% de los pobladores. Partiendo del diagnóstico de la realidad problemática, se plantea un nuevo modelo basado en cinco componentes: Liderazgo, proyección social, investigación, docencia y comunicación. Se concluye que el modelo puede contribuir a cambiar la percepción actual y posicionar a la Universidad como una institución comprometida para la comunidad en su conjunto.

**Palabras clave:** Identidad organizacional; universidad; responsabilidad social; impacto social; comunicación.

---

\* Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. Magister en Gestión Pública. Magister en Ecoturismo. Docente Nominada en la Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Perú. E-mail: [rflores@unsm.edu.pe](mailto:rflores@unsm.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9171-6172>

\*\* Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. Magister en Gestión Pública. Docente Contrada en la Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Perú. E-mail: [teresanchez@unsm.edu.pe](mailto:teresanchez@unsm.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1709-1095>

\*\*\* Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Docente en la Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Perú. E-mail: [jrodriguez@unsm.edu.pe](mailto:jrodriguez@unsm.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4065-3703>

# University social responsibility model to improve organizational image

## Abstract

Although University Social Responsibility is widely addressed, there are still gaps in the proposals for models with specific purposes. This research proposes a new model of University Social Responsibility based on Vallaey's theory to improve the organizational image in a Peruvian university. The study was descriptive-propositional, with a mixed approach. The participants were 32 students, 20 teachers and 15 administrators who diagnosed university social responsibility; in addition to 80 pre-university students, 40 businessmen and 69 residents, who evaluated the organizational image. The survey technique was used and two validated questionnaires were applied. As a result, 53% of the students rated university social responsibility negatively; while 30% of the teachers and 33% of the administrators also have unfavorable perceptions. On the other hand, regarding the organizational image, 53% of the businessmen consider it bad, followed by 39% of the residents. Based on the diagnosis of the problematic reality, a new model is proposed based on five components: Leadership, social projection, research, teaching and communication. It is concluded that the model can contribute to changing the current perception and position the University as an institution committed to the community as a whole.

**Keywords:** Organizational identity; university; social responsibility; social impact; communication.

## Introducción

En los últimos años, las universidades han enfrentado interrogantes en relación con su influencia, calidad de resultados, crecimiento institucional y relación con las sociedades (Almeida y Arrechavaleta, 2019; España-Merchán, 2023). En el caso específico de Perú, estos cuestionamientos han llevado al gobierno a promulgar y exigir la implementación de estrategias para que las universidades promuevan el desarrollo sostenible, tal como se establece en la Nueva Ley Universitaria No. 30220 de 2014, lo cual requiere una participación activa de la comunidad universitaria.

En otras palabras, todas las acciones de una Universidad deben estar enmarcadas en el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), que implica una gestión eficaz de las funciones administrativas, académicas, de investigación y de servicios, de extensión y proyección universitaria en colaboración con su entorno (Pumacayo et al., 2020; Ali et al., 2021; Coelho y Menezes,

2021; Rodrigues et al., 2021).

Desafortunadamente, la implementación de la RSU en las universidades peruanas ha dejado mucho que desear. Como resultado, estas instituciones continúan siendo objeto de críticas, puesto que no se ha logrado el impacto necesario ni la sinergia requerida con la sociedad. El lento progreso y la falta de incorporación institucional como parte de la gestión, han sido factores que han obstaculizado su adopción y su desarrollo sostenible, por ende, no se ha generado una imagen organizacional satisfactoria (Andia, Yampufe y Antezana, 2021).

Esta situación se debe a que, desde siempre y a pesar de que es una cuestión exigible, las universidades no han establecido una conexión efectiva con su entorno; han mostrado poco interés por abordar los problemas sociales y han demostrado un desconocimiento y un desarrollo insuficiente de las iniciativas relacionadas con la RSU (Cabrera, Jara y Salcedo, 2022).

Severino-González et al. (2022), destacan la relevancia de promover acciones

socialmente responsables y ambientalmente conscientes, en las universidades, para desempeñar un papel fundamental al formar a los futuros profesionales, capacitándolos para contribuir al desarrollo del país. Por otra parte, Vallaey (2018); junto con Valdés y Villegas (2023), subrayan que la RSU tiene un impacto significativo en la gestión universitaria cuando se establece una planificación interna que se refleje en acciones y valores concretos, tanto en la formación estudiantil como en la investigación y la participación en la sociedad.

En este marco, Ahumada-Tello, Ravina-Ripoll y López-Regalado (2018) resaltan la importancia de que la RSU sea integral y participativa, involucrando a administrativos, docentes y estudiantes. Las autoridades deben liderar este enfoque mediante estrategias y acciones concretas de ayuda social o filantropía en diversas áreas sociales, alineadas con objetivos de dinamismo social.

Según Silva y Hernández (2022), la RSU, a través de la extensión universitaria, cumple un rol educativo práctico al proporcionar conocimientos actualizados que se obtienen de la realidad social. Esto genera un sentido de pertenencia en la comunidad estudiantil, puesto que se sienten parte del problema y, a su vez, de su solución. Además, las universidades se enfrentan a una demanda competitiva, tanto por parte de sus integrantes como de los problemas sociales en el campo, que requiere el desarrollo de competencias actitudinales y valorativas (Bruna et al., 2022).

En efecto, un modelo de responsabilidad social debe ser integral y abarcar diversos elementos desde la etapa de planificación, que englobe la docencia, la investigación, la gestión y la ayuda social, así como promover actividades en armonía con el medio ambiente y fomentar el dinamismo social. Es fundamental evaluar el cumplimiento de estas acciones, involucrando un enfoque multidisciplinario que permita trabajar de manera colaborativa con todas las carreras universitarias (Forero-Jiménez, 2019).

En el caso de la Universidad Nacional de San Martín (UNSM) de Tarapoto, Perú se ha establecido el Plan Estratégico Institucional

que otorga prioridad a la RSU. Con este fin, se ha creado la Oficina de Responsabilidad Social Universitaria (ORSU), encargada de desarrollar la política institucional en este ámbito. El objetivo es fortalecer la presencia de la Universidad y liderar procesos de trabajo que involucren a autoridades, colaboradores, docentes y estudiantes, promoviendo su formación personal y profesional a través de la investigación, así como la participación activa en la sociedad.

Sin embargo, la memoria anual de la institución muestra la falta de compromiso y liderazgo por parte de las autoridades universitarias, que repercute en administrativos, docentes y estudiantes, quienes muestran un bajo compromiso en actividades sociales. La baja importancia limita la formación y la generación de investigaciones en beneficio de la comunidad, así como la construcción de una imagen positiva y una relación sólida con la sociedad, tal como señalan Forero-Jiménez (2019); y, Rubio-Rodríguez y Blandón-López (2021).

Por lo tanto, esta investigación propone un modelo de RSU con el fin de mejorar la imagen organizacional de la Universidad Nacional de San Martín en Perú; que al mismo tiempo sea un modelo referente para implementarse en otras instituciones universitarias. Para ello, se evaluó el nivel de conocimiento de las autoridades, administrativos, docentes y estudiantes sobre la RSU, y se determinó el grado de imagen organizacional que la Universidad tiene entre sus grupos objetivos o *stakeholders*. Asimismo, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de documentos de otras universidades a nivel nacional e internacional.

Este estudio permitió proponer los componentes necesarios para que el área de RSU sea dinámica y factible de implementar. Aunque existen teorías relacionadas con el tema, son escasas las propuestas de modelos de responsabilidad social para universidades, esto se debe a la complejidad del tema y a la asignación de presupuestos casi nulos, a pesar de que la RSU está contemplada en la ley.

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. Responsabilidad Social Universitaria

Hernández y Saldarriaga (2009), señalan que la primera definición de RSU surgió a partir de la colaboración entre diversas universidades chilenas en el marco del proyecto “Universidad Construye País”, que se llevó a cabo entre 2001 y 2005. En esta definición, la RSU se describe como la capacidad de promover un conjunto de principios y valores a través de cuatro procesos clave: Gestión, docencia, investigación y colaboración con la comunidad.

De acuerdo a Vallaey, De La Cruz y Sasia (2009), la implementación de la RSU se distingue de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debido a que conlleva impactos específicos y únicos que repercuten en las instituciones académicas. Estos se categorizan en áreas que abarcan aspectos relacionados con la organización (vinculados al entorno laboral y al ambiente de trabajo), educativos (basados en la esencia académica), cognitivos (relacionados con la investigación epistemológica) y sociales (conexos a la colaboración con la comunidad).

Asimismo, se argumenta que las universidades deben diseñar, implementar, comunicar y evaluar prácticas de RSU mediante la aplicación de cuatro conceptos esenciales: Un campus comprometido con la responsabilidad social, la gestión del conocimiento social, la educación profesional y la participación en la sociedad.

Desde otra perspectiva, la RSU puede ser entendida como una filosofía de gestión que impulsa a las universidades a adoptar un enfoque socialmente responsable en todas sus funciones fundamentales, incluyendo la docencia y la investigación (Ibarra, Fonseca y Santiago, 2020; Amiano et al., 2022). La RSU va más allá de la simple formación de profesionales y ciudadanos responsables, puesto que también busca contribuir al desarrollo económico, social y cultural, así como promover la equidad social.

En este contexto, la práctica de la RSU fomenta una colaboración genuina e interdisciplinaria entre profesores, investigadores, decanos, estudiantes y actores externos, como las comunidades locales. Este enfoque se basa en la ética, en el aprendizaje, la enseñanza, la capacitación y la gestión (Larrán y Andrades, 2017; García et al., 2019).

Basados en las teorías expuestas, la RSU es de suma importancia en el contexto académico y social actual. Más allá de la educación tradicional, la RSU impulsa a las universidades a asumir un compromiso activo con la sociedad, promoviendo valores éticos, contribuyendo al desarrollo sostenible y abordando problemas locales y globales. Esto no solo enriquece la formación de los estudiantes, dotándolos de una conciencia social crítica, sino que también fortalece la conexión entre las instituciones académicas y las comunidades en las que están insertas.

A través de la RSU, las universidades se convierten en agentes de cambio, generando soluciones innovadoras, promoviendo la justicia social y desempeñando un papel fundamental en la construcción de un mundo más equitativo y sostenible. En última instancia, la RSU no solo enriquece el entorno académico, sino que también contribuye positivamente a la sociedad en su conjunto, forjando ciudadanos responsables y comprometidos con el bienestar común.

### 1.2. Imagen organizacional universitaria

La imagen organizacional es un concepto pertinente en la gestión y la comunicación de una entidad. Se refiere a la percepción y la representación que los miembros y otras partes interesadas tienen de la organización, lo cual se construye a partir de la identidad organizacional, que es una comprensión colectiva y compartida de las características distintivas, valores y rasgos fundamentales que definen la entidad (Hatch y Schultz, 1997).

Según Albert, Ashforth y Dutton (2000), la identidad organizacional se enfoca en lo

que es central, duradero y único en cuanto al carácter de la organización. La imagen organizacional se convierte en el reflejo de esta identidad, puesto que las percepciones y opiniones de los miembros y el público externo se basan en gran medida en estos aspectos centrales y distintivos. Por lo tanto, una gestión efectiva de la imagen organizacional implica alinear cuidadosamente la percepción pública con la identidad interna de la organización, garantizando así una imagen coherente y auténtica en el mercado y la sociedad en general.

En relación con la imagen organizacional universitaria, Nguyen y LeBlanc (2001), refieren que es la percepción que el público tiene de la institución en función de sus propias ideas, experiencias personales, interacciones sociales e influencias históricas e individuales. En virtud de esta descripción, cada individuo que tiene alguna relación con la institución forma una evaluación tanto racional como emocional de los aspectos concretos e intangibles que caracterizan a la Universidad. De esta manera, cada persona configura mentalmente una imagen de la institución, la cual puede variar de una persona a otra en función de sus percepciones y evaluaciones personales.

Por otra parte, Guédez y Osta (2012) argumentan que la imagen organizacional de una Universidad abarca tanto la percepción de su audiencia externa (que incluye organizaciones públicas y privadas, egresados e instituciones gubernamentales) como de su audiencia interna (compuesta por estudiantes, personal docente, personal administrativo y de servicios, entre otros). Estas percepciones se desarrollan a través de una evaluación basada en experiencias, intereses y concepciones individuales, así como engloban tanto aspectos cognitivos como emocionales de los atributos y características de la institución (Patlán y Martínez, 2017).

## **2. Metodología**

La investigación se basó en el método descriptivo-propositivo de enfoque mixto

(Hernández, Fernández y Baptista, 2014), el cual consiste en describir de manera detallada la situación problemática (etapa cuantitativa), en este caso, la RSU y la imagen organizacional en la Universidad Nacional de San Martín. Este enfoque permite comprender el contexto y los factores involucrados en dicho fenómeno. Posteriormente, se utilizó la información recopilada para identificar problemas y formular una propuesta de solución (etapa cualitativa).

### **2.1. Participantes**

Con el objetivo de obtener una visión integral de las variables, la población se dividió en dos segmentos. El primero, incluyó a los actores internos de la institución universitaria durante el año 2019, con un total de 5.217 estudiantes, 523 docentes y 820 administrativos, según el reporte de la Oficina de Asuntos Académicos, que suma un total de 6.560 personas. El segundo segmento, estuvo compuesto por 189 actores externos, incluyendo 80 preuniversitarios, 40 empresarios y 69 pobladores seleccionados por conveniencia.

Para el primer caso, la muestra se calculó utilizando un muestreo probabilístico de población finita con un nivel de confianza del 90%. Esto resultó en una muestra de 67 actores de la comunidad universitaria. Luego, se realizó un muestreo estratificado aleatorio simple para seleccionar a 32 estudiantes, 20 docentes y 15 administrativos.

### **2.2. Procedimientos**

Se solicitó la autorización al Rector de la Universidad Nacional de San Martín para llevar a cabo el estudio. La aplicación de la encuesta tuvo una duración promedio de 20 minutos y se realizó durante los meses de junio y julio. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado antes de responder los cuestionarios. Una vez obtenido el diagnóstico de la problemática, se solicitó

a la ORSU la documentación relacionada con sus políticas, planes, presupuesto y otros de interés institucionales. Además, se realizaron búsquedas de fuentes adicionales en otras universidades que trabajen con modelos o guías de RSU. Con base en los fundamentos teóricos y técnicos recopilados, se desarrolló un modelo de RSU centrado en mejorar la imagen organizacional.

### 2.3. Instrumentos

Con base en la revisión del estado del arte, se diseñaron dos cuestionarios *ad hoc*. El primero, midió la RSU a través de 20 preguntas divididas en cinco dimensiones: i) Gestión y liderazgo, ii) investigación, iii) docencia, iv) proyección social, y v) comunicación. El segundo, evaluó la imagen organizacional mediante 34 preguntas divididas en dos dimensiones: i) Cultura organizacional (interna) y ii) comunicación corporativa (externa). Ambos cuestionarios utilizaron una escala de respuesta tipo *Likert*, donde 1 representa “muy mala” y 5 indica “muy buena”.

Por otra parte, los cuestionarios fueron validados mediante el método *Delphi*, en el cual participaron cinco expertos que evaluaron los cuestionarios en una escala del 1 al 5, donde 1 representaba “muy deficiente” y 5 indicaba “excelente”. Se evaluaron 10 criterios y se obtuvo un promedio de calificación de 4,8 para ambas variables, ubicándose en el rango de 4 a 5, lo que confirma la validez del instrumento para su aplicación en campo. En cuanto a la confiabilidad, se realizó un análisis de Alfa de Cronbach en una muestra piloto de 20 individuos con características similares a la

muestra principal, pero que no formaron parte de ella. Los resultados revelaron un coeficiente de 0,81 para el cuestionario de RSU y 0,76 para la imagen organizacional, resultando instrumentos fiables.

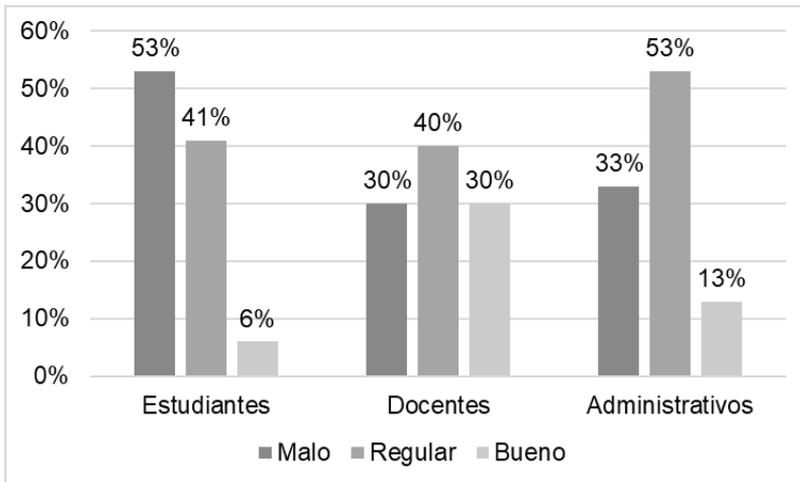
### 2.4. Análisis estadístico

Los datos recopilados fueron tabulados utilizando *Excel* 2016. En las hojas de cálculo, las filas representaron a los encuestados y las columnas correspondieron a los *ítems*. Posteriormente, los datos fueron procesados en el programa estadístico SPSS versión 24, donde se realizó el análisis de frecuencias absolutas basado en baremos que redujeron la escala ordinal de 5 a 3 niveles: “Bueno”, “regular” y “malo”, cuyos resultados se presentan en figuras.

## 3. Resultados y discusión

### 3.1. Diagnóstico de la RSU

De acuerdo al Gráfico I, en el caso de los estudiantes, la mayoría (53%) tiene una percepción negativa de la RSU, considerándola como “malo”. Un 41% la califica como “regular”, y solo un pequeño porcentaje (6%) la evalúa como “bueno”. Estos resultados sugieren que la RSU tiene un desafío en cuanto a la satisfacción y percepción de los estudiantes, y que se requieren posiblemente mejoras en esta área para lograr una opinión más positiva.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Gráfico I: Nivel de RSU desde la perspectiva de estudiantes, docentes y administrativos**

Por otra parte, en la perspectiva de los docentes, se observa una distribución más equilibrada de opiniones. El 30% de los docentes la considera “malo”, el 40% la califica como “regular” y otro 30% la evalúa como “bueno”. Esto indica que los docentes tienen una percepción más diversa de la RSU en la institución, con un tercio de ellos teniendo una visión positiva de la misma.

En cuanto a los administrativos, la mayoría (53%) también la percibe como “regular”, el 33% la califica como “malo” y sólo un 13% la considera “bueno”. Estos resultados indican que los administrativos tienden a ser más críticos en comparación con los docentes, pero también hay una minoría que tiene una visión positiva de la RSU.

En este sentido, Reynosa et al. (2023) evidenciaron que la perspectiva de la RSU que tienen los docentes universitarios es bueno y muy bueno sobre las acciones internas y externas del quehacer universitario con una percepción del 85% de capacidades éticas y cognoscitivas para desarrollar actividades con la sociedad, lo cual no ocurre en la UNSM porque existe poco conocimiento del mismo,

así como también de acciones concretas sobre el tema. Mientras que La Cruz-Arango et al. (2022), también ratifican un sentido positivo en docentes y autoridades, pero se hace necesario trabajar con mayor énfasis en la dimensión de investigación, puesto que tiene una calificación negativa como la que se identifica en la UNSM en sus componentes de liderazgo, docencia, participación social e investigación, por el poco conocimiento y desarrollo de RSU.

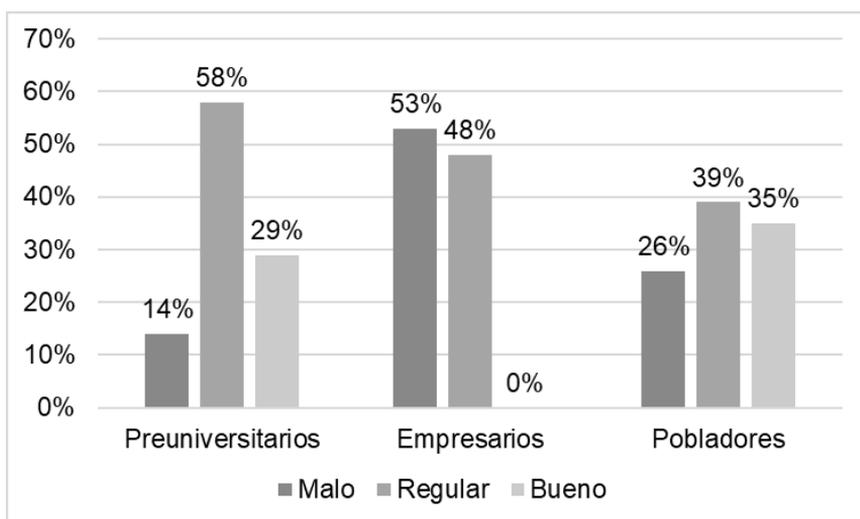
Además, Vera-Ruiz et al. (2022) confirman que el hecho de que los estudiantes realicen prácticas pedagógicas como instrumento de responsabilidad social, ayuda a los estudiantes y docentes a conocer más la realidad de las problemáticas existentes en la sociedad y eso fortalece su compromiso, así como a la toma de decisiones que deben asumir en el desempeño de sus tareas y funciones. Por otra parte, Mendoza, Jaramillo y López (2020) refieren el poco acercamiento de las universidades hacia las comunidades, ello implica y sugiere que las universidades deben tener mayor acercamiento como parte de su labor académica lo cual debe contribuir a

formar nuevos líderes, empresarios o quizá la realización de actividades de salud, recreación, deporte o apadrinamiento de las mismas instituciones para el adiestramiento social.

### 3.2. Diagnóstico de la imagen organizacional

Según el Gráfico II, en lo que respecta

a los preuniversitarios, un 58% tiene una percepción positiva de la imagen organizacional de la universidad, calificándola como "regular". El 29% la evalúa como "bueno", y un 14% la considera "malo". Estos resultados indican que la mayoría de los preuniversitarios tienen una opinión en términos medios sobre la imagen de la Universidad.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Gráfico II: Nivel de imagen organizacional desde la perspectiva de preuniversitarios, empresarios y pobladores**

Por otra parte, los empresarios tienen una perspectiva bastante diferente. El 53% de los empresarios encuestados tienen una percepción negativa de la imagen organizacional, calificándola como "malo". El 48% la evalúa como "regular", y no se reporta ningún porcentaje que la considere "bueno". Estos resultados sugieren una preocupación entre los empresarios con respecto a la imagen de la Universidad.

Respecto a los pobladores, los resultados

indican una distribución más equilibrada de opiniones. Un 39% de los pobladores tiene una percepción positiva de la imagen organizacional de la Universidad, calificándola como "regular". El 35% la considera "bueno", y un 26% la evalúa como "malo". Esto sugiere que, en general, los pobladores tienen una percepción más variada y equilibrada de la Universidad en comparación con los preuniversitarios y empresarios.

Conforme al aspecto de imagen

organizacional, La Cruz-Arango et al. (2022) concluyeron que con la RSU se fortalece y se logra un mejor posicionamiento de marca, por ello es relevante, puesto que ayuda a tener una mejor identidad apoyándose en la comunicación con sus públicos internos y externos, es por ello que se debe hacer énfasis en toda una campaña y estrategia de comunicación, que debe convertirse en el eje y centro estratégico de promoción de las actividades universitarias.

En este hilo, Rojas y Guido (2021) señalan que las instituciones superiores tienen una estrecha relación con lo que comunican porque esto apoya a las otras unidades en su conjunto por medio de las herramientas tecnológicas y digitales, puesto que una estrategia comunicacional mal llevada podría desfavorecer a la institución, por ello es necesario contar con diseños comunicacionales bajo un contexto de crisis, así como también de promoción de sus actividades y eso es lo que le falta a las organizaciones universitarias, tienen un nivel de percepción de imagen baja y media sobre su accionar en la sociedad y si es que así sucediese no se da a conocer de forma correcta, lo que alienta a proponer toda una estrategia comunicacional para llegar a los públicos objetivos conocidos como los *stakeholders*.

Es necesario afirmar según Suquillo, Cadena y Velásquez (2023), que la imagen organizacional influye directamente en el correcto funcionamiento y en el logro de sus objetivos en los miembros de la institución, así como también en sus públicos objetivos, encontrándose diferencias que deben ser mejoradas en los planes de estudio, experiencia profesional de los docentes, mayor publicidad, promoción y sobre todo utilidad de la producción intelectual generada en las universidades. Cambios que fueron detectados después de la pandemia de COVID-19.

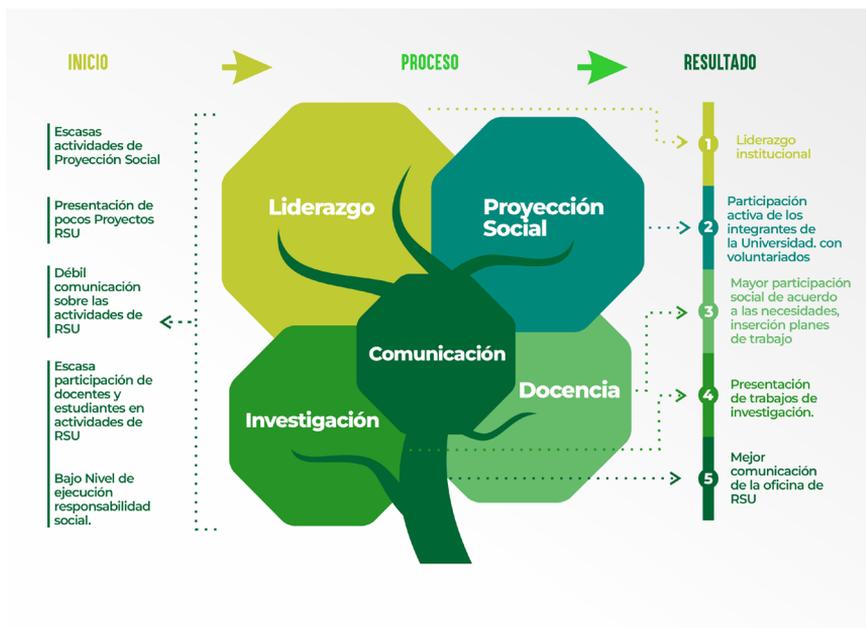
Los resultados del presente estudio también concuerdan con Valerio y Piziinatto (2003), quienes encontraron que algunas

universidades de Brasil deberían ser coherentes y relevantes en todas sus acciones; sin embargo, más del 67% no ha escuchado de las acciones universitarias o de las instituciones, eso demuestra que las universidades deben pasar a realizar acciones de posturas institucionales, conciencia social y planificación estratégica y no convertirse en pura publicidad.

### **3.3. Modelo de RSU para mejorar la imagen organizacional**

La UNSM tiene como una de sus funciones primordiales la implementación de actividades de RSU, en conformidad con la Ley Universitaria No. 30220 de 2014. Dicha normativa estipula que las instituciones académicas deben asignar el 2% de su presupuesto anual para la ejecución de actividades de RSU. Esta práctica no solo se presenta como una estrategia fundamental para consolidar la presencia institucional, sino también como un medio para establecer conexiones efectivas en la resolución de problemáticas sociales. Además, cumple un papel crucial en la integración de la comunidad universitaria con los desafíos reales que enfrenta la sociedad.

La responsabilidad social, tanto en Perú como en otras naciones, ha adquirido un lugar relevante en los planes estratégicos de las instituciones académicas. El objetivo es promover la formación de profesionales y el desarrollo de universidades con un enfoque cada vez más orientado hacia la contribución social. En este contexto, la propuesta que se presenta a continuación (ver Gráfico III), forma parte de la estrategia destinada a mejorar la percepción pública de la institución, la cual se denomina "El Árbol de la Buena Vida". Su objetivo principal es mejorar la imagen organizacional mediante acciones concretas que contribuyan al desarrollo social a través de un modelo de responsabilidad social.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

### Gráfico III: Modelo de RSU propuesto para mejorar la imagen organizacional

El modelo propuesto se basó en la perspectiva de Vallaey et al. (2009), quien afirma que la RSU debe ser abordado a través de cuatro componentes clave: Investigación, docencia, liderazgo y proyección social. Sin embargo, a raíz de los resultados, se requiere la implementación de un componente adicional y central, que es la comunicación. A continuación, se describen cada una de ellas:

**a. Compromiso Institucional – Liderazgo:** Este componente se basa en el compromiso institucional de las autoridades como parte de la política de la institución. Esto implica asignar el presupuesto correspondiente, de acuerdo con la legislación vigente, y ejercer un liderazgo institucional para garantizar su cumplimiento, ejecución y desarrollo en todas las facultades y escuelas profesionales. El compromiso debe abarcar desde la alta dirección hasta los administrativos, docentes, estudiantes y toda la comunidad universitaria. El enfoque se enmarca dentro de la cultura

organizacional, que busca fomentar la participación de todos sus miembros y utiliza esta herramienta como medio de autoevaluación. Cada integrante reflexiona sobre la misma y emprende acciones concretas en beneficio de la institución y el desarrollo de la comunidad.

**b. Investigación:** La investigación debe integrarse al quehacer universitario y alinearse con los proyectos de investigación de docentes y estudiantes. Estos proyectos deben orientarse hacia la resolución de problemas relacionados con los objetivos del desarrollo sostenible o los objetivos nacionales o regionales. Esta aproximación no solo permite comprender los problemas a través de la investigación, sino también proponer soluciones innovadoras que realcen la producción intelectual de la Universidad.

**c. Formación integral - Docentes y Estudiantes:** La formación académica es esencial tanto para docentes como para

estudiantes. El modelo educativo establece que las capacidades o competencias profesionales deben basarse en la comprensión de la realidad social, empresarial y/o del sector público. Por tanto, es necesario revisar la estructura curricular y añadir la RSU como parte integral de la formación. Esto implica la inclusión de actividades de acercamiento y acciones hacia la comunidad en los planes de estudio y programas de trabajo.

**d. Participación social:** La sociedad demanda la presencia activa de la Universidad en todos los ámbitos de desarrollo. Este componente requiere una participación activa en espacios donde la sociedad civil organizada se congrega, lo cual contribuirá a generar confianza y a tener un impacto visible en los problemas reales de la sociedad, ofreciendo opiniones técnicas y científicas cuando sea necesario.

Además, puede fomentar la asociatividad y la formación de grupos de interés que brinden asesoramiento gratuito, conocidos en muchos lugares como voluntariados, en todas las disciplinas en las que la Universidad tenga experiencia. Esto permite un enfoque holístico y multidisciplinario en el que autoridades, administrativos, estudiantes y docentes, trabajen de la mano con líderes de la comunidad organizada y no organizada para encontrar soluciones en un período determinado.

**e. Comunicación:** La comunicación es el corazón de este modelo y el componente central de la propuesta. Cada acción debe estar respaldada por un plan de comunicación organizado, planificado, dirigido y controlado. Un plan de comunicación o *marketing* debe difundir todas las acciones realizadas tanto dentro como fuera de la comunidad universitaria. Esto constituye la parte principal y transversal del quehacer universitario y contribuye a mejorar la imagen institucional. Además, permite identificar aliados estratégicos que pueden convertirse en actores importantes en la cooperación interinstitucional para alcanzar los objetivos universitarios, garantizando el acceso de información a la sociedad (Tafur-Puerta,

2022).

Este modelo se deriva tanto de los hallazgos de la investigación como de las realidades que se han constatado, lo cual implica un compromiso sólido tanto de las autoridades como del equipo administrativo de la UNSM. Reconociendo que existen numerosas necesidades, es fundamental que tanto la comprensión como la interpretación estén alineadas con los objetivos interinstitucionales y con la visión de la comunidad universitaria en su conjunto. De esta manera, se busca que todos los miembros de la Universidad comprendan verdaderamente el propósito de la institución, y actúen no por obligación, sino por convicción. Esta convicción, a su vez, se reflejará en la cultura organizacional de todos los integrantes de la universidad.

### 3.4. Limitaciones del estudio

Una limitación de este estudio es que se centra exclusivamente en la UNSM y su contexto particular. Por lo tanto, los resultados y la propuesta desarrollada pueden no ser directamente aplicables a otras instituciones educativas con características diferentes, ya sea en términos de ubicación geográfica, tamaño, población estudiantil o enfoque académico. Cada Universidad tiene su propia idiosincrasia y desafíos específicos, lo que significa que la propuesta de este estudio debe considerarse como un punto de partida y requeriría adaptaciones para ser implementada en otras instituciones.

Por otra parte, los datos presentados se basan en encuestas cuantitativas, lo que significa que se obtuvo una visión general de las opiniones y percepciones de los participantes. Sin embargo, no se exploraron en profundidad las razones detrás de estas percepciones ni las experiencias personales que podrían influir en ellas. Una investigación cualitativa adicional, como entrevistas o grupos focales, podría brindar una comprensión más completa de los factores que afectan la RSU y la imagen organizacional.

## Conclusiones

Los resultados del diagnóstico de la RSU en la UNSM revelan una percepción negativa, especialmente por parte de los estudiantes. Esta tendencia indica una necesidad urgente de mejorar la comunicación y el compromiso institucional para fortalecer la RSU en la Universidad. Los datos evidencian la importancia de abordar las inquietudes de los estudiantes y trabajar en estrecha colaboración con la comunidad universitaria para fomentar una comprensión más profunda y una mayor participación en las actividades de RSU.

La imagen organizacional de la UNSM presenta desafíos, especialmente entre los empresarios, quienes la perciben de manera mayoritariamente negativa. Estos resultados reflejan preocupaciones sobre la calidad de la educación y la relación de la Universidad con el sector empresarial. Es crucial que la UNSM se involucre activamente con los empresarios y otros grupos de interés para abordar sus inquietudes y mejorar su percepción. La imagen organizacional juega un papel fundamental en la atracción de estudiantes y recursos externos, por lo que su mejora es esencial para el crecimiento y el desarrollo de la Universidad.

Ante los desafíos identificados en el diagnóstico de la RSU y la percepción negativa en la imagen organizacional, se propone un modelo que prioriza la comunicación efectiva y el compromiso institucional. Este modelo busca fortalecer la RSU en la Universidad, involucrando a todos los actores, desde estudiantes hasta administrativos y docentes. Además, se hace hincapié en la colaboración con la comunidad externa, como empresarios y pobladores, para construir relaciones sólidas y mejorar la percepción. La implementación de un plan estratégico de comunicación y el fomento de una cultura de RSU pueden contribuir a cambiar la percepción actual y posicionar a la Universidad como una institución comprometida para la comunidad en su conjunto.

## Referencias bibliográficas

- Ahumada-Tello, E., Ravina-Ripoll, R., y López-Regalado, M. E. (2018). Responsabilidad Social Universitaria. Desarrollo de competitividad organizacional desde el proceso educativo. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1-30. <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34213>
- Albert, S., Ashforth, B. E., y Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., y Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124931. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931>
- Almeida, M., y Arrechavaleta, N. Á. (2019). Noción de compromiso universitario para la transformación de la sociedad. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, (7-1), 99-113. <https://cuba.vlex.com/vid/nocion-compromiso-universitario-transformacion-873922177>
- Amiano, I., Gutiérrez-Goiria, J., Vazquez-De Francisco, M. J., y Sianes, A. (2022). Is the global reporting initiative suitable to account for university social responsibility? Evidence from European institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(4), 831-847. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0129>
- Andia, W., Yampufe, M., y Antezana, S. (2021). Responsabilidad social universitaria: Del enfoque social al enfoque sostenible. *Revista Cubana*

- de Educación Superior, 40(3). <https://dgrs.unmsm.edu.pe/2021/07/21/publican-articulo-responsabilidad-social-universitaria-del-enfoque-social-al-enfoque-sostenible-realizado-por-directivos-de-la-dgrs/>
- Bruna, C., Gutiérrez, M., Ortiz, L., Inzunza, B., y Zaror, C. (2022). Promoviendo el trabajo colaborativo y retroalimentación en un programa de postgrado multidisciplinario. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 21(45), 475-495. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.025>
- Cabrera, K. E., Jara, P. K., y Salcedo, V. E. (2022). Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Percepción de los servidores públicos administrativos de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, IX(3), 1-24. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i3.3228>
- Coelho, M., y Menezes, I. (2021). University Social Responsibility, service learning, and students' personal, professional, and civic education. *Frontiers in Psychology*, 12, 617300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617300>
- España-Merchán, A. Y. (2023). Responsabilidad Social Empresarial hacia la implementación de prácticas ambientales en Ecuador. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(2), e475. <https://doi.org/10.51252/race.v2i2.475>
- Forero-Jiménez, M. Y. (2019). Modelo de responsabilidad social universitaria: Una propuesta para las instituciones colombianas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 249-260. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9160>
- García, X., Bustamante, N., Osorio, A., y Reinartz, M. (2019). Calidad de la educación a través de estrategias de responsabilidad social en la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 26(26), 125-137. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/70>
- Guédez, C., y Osta, K. M. (2012). Factores de la imagen institucional universitaria: perspectiva desde un sector del público interno, personal administrativo. *Ingeniería Industrial*, 11(2), 71-85. <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/28>
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, R. D., y Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia -EIA-. *DYNA*, 76(159), 237-248. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/13060>
- Ibarra, L. M., Fonseca, C. D., y Santiago, R. (2020). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica. Revista Electrónica de Educación*, (54), e1008. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0054-011)
- La Cruz-Arango, O. D., Zelada-Flórez, E. A., Aguirre-Landa, J. P., y Garro-Aburto, L. L. (2022). Responsabilidad social universitaria y posicionamiento de universidades en Lima-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 334-344. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38478>

- Larrán, M., y Andrades, F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319. <https://doi.org/10.1111/hequ.12122>
- Ley No. 30220 de 2014. Ley Universitaria. 3 de julio de 2014.
- Mendoza, D. L., Jaramillo, M. C., y López, D. D. (2020). Responsabilidad social de la Universidad de La Guajira respecto a las comunidades indígenas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 95-106. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32426>
- Nguyen, N., y LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005909>
- Patlán, J., y Martínez, E. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración*, 62(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.002>
- Pumacayo, I. I., Calla, K. M., Yangali, J. S., Vasquez, M. R., Arrátia, G. K., y Rodríguez, J. L. (2020). Responsabilidad social universitaria y la calidad de servicio administrativo. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 46-63. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.440>
- Reynosa, E., Lora, M. G., Espinoza, F. A., y Leyva, N. A. (2023). Responsabilidad Social Universitaria en docentes de posgrado en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 332-345. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40957>
- Rodrigues, J. C., Stradiotto, E., Binotto, E., y Nepomuceno, L. H. (2021). University social responsibility: perceptions and advances. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 263-281. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2017-0199>
- Rojas, E. E., y Guido, A. (2021). Comunicación y lenguaje: Estrategias potenciales para las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-3), 40-49. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36487>
- Rubio-Rodríguez, G. A., y Blandón-López, A. (2021). El profesorado y la responsabilidad social universitaria: Un análisis cualitativo de redes. *Formación Universitaria*, 14(2), 3-12. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000200003>
- Severino-González, P., Sarmiento-Peralta, G., Villar-Olaeta, J., y Ramírez-Molina, R. I. (2022). Consumo sustentable socialmente responsable: El caso de estudiantes universitarios de una ciudad de Perú. *Formación Universitaria*, 15(1), 219-230. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000100219>
- Silva, F. D. C., y Hernández, R. A. (2022). La extensión universitaria con sentido de responsabilidad social. *Revista Científica UISRAEL*, 9(3), 213-226. <https://doi.org/10.35290/rcui.v9n3.2022.626>
- Suquillo, E., Cadena, P., y Velásquez, E. (2023). Cambios en la percepción de la imagen organizacional universitaria luego de la pandemia del COVID-19. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 1746-1764. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.375>
- Tafur-Puerta, J. (2022). El derecho del acceso a la información, transparencia de la gestión pública y datos abiertos en los gobiernos locales del Perú. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 2(1), e274. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v2i1.274>

- Valdés, M. G., y Villegas, T. (2023). Responsabilidad social universitaria: fundamento para la gestión sociocultural. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 55-62. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/3201>
- Valerio, D. M., y Piziinatto, N. K. (2003). Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 4(1), 26-37. <https://doi.org/10.1590/1678-69712003/administracao.v4n1p26-37>
- Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 34-58. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.716>
- Vallaey, F., De La Cruz, C., y Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos*. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. <http://dx.doi.org/10.18235/0012439>
- Vera-Ruiz, S., Martín, A., Vega-Muñoz, A. y Gil-Marín, M. (2022). Prácticas pedagógicas para desarrollar la responsabilidad social en alumnos de enfermería en Universidad Autónoma de Chile. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-6), 340-351. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38850>