

# CONSTRUYENDO FUTURO

\*\*\*\*\*  
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA  
EN EL DEPARTAMENTO DE TACNA





# **CONSTRUYENDO FUTURO**

## ***Responsabilidad Social Universitaria en el Departamento de Tacna***

© Escuela de Posgrado Newman

**Editado por:** Escuela de Posgrado Newman S.A.C.

Fondo editorial

Av. Bolognesi 987, Tacna, Perú

Primera edición digital, diciembre 2024

**ISBN: 978-612-48456-7-3**

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2024-13577**

### **Editor del Fondo Editorial**

Andres Aarón Ciquero Chipoco

andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

### **Corrección de estilo y cuidado de edición**

Yasmin Estefany Guerrero Vargas

yasminestefany.guerrero@epnewman.edu.pe

Andres Aarón Ciquero Chipoco

andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

### **Diseño de carátula**

Yasmin Estefany Guerrero Vargas

yasminestefany.guerrero@epnewman.edu.pe

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por leyes de ámbito nacional e internacional, que establecen penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

### **Autores:**

Yoni Mamani-Salcedo

Maddy Cunurana-Cruz

Rosa Roque-Ramírez

Mario Salamanca-García

Luis Quispe-Marreros

Patricia Delgado-Rospigliosi

Carmen Rosado-Chavez

Charles Rosado-Chavez

Ricardo Valcárcel-Alvarado

Noemi Zanabria-Humpire

Jorge Chambilla-Araca

### **Fondo Editorial Newman**

<https://editorial.epnewman.edu.pe/>

Correo electrónico: fondo.editorial@epnewman.edu.pe



**Fondo  
Editorial  
Newman**

# Contenido

|   |    |
|---|----|
| Índice.....   | 4  |
| Prólogo .....   | 8  |
| Introducción.....   | 11 |
| 1.Contexto y objetivos del libro .....  | 11 |
| 1.1. Propósito y alcance .....  | 11 |
| 1.2. Importancia de la RSU en Tacna.....  | 12 |
| 1.3. Metodología y fuentes de información.....                                      | 13 |
| 2.Visión de las conclusiones.....   | 14 |
| Parte I: Marco Conceptual y Contextual .....  | 15 |
| 1. Fundamentos de la Responsabilidad Social<br>Universitaria .....                  | 15 |
| 1.1. Definición y conceptos clave .....   | 15 |
| 1.2. Evolución histórica de la RSU .....  | 15 |
| 1.3. Enfoques teóricos y modelos de RSU .....                                       | 16 |
| 2.Contexto socioeconómico y educativo de Tacna .....                                | 20 |
| 2.1. Breve historia y características de Tacna .....                                | 20 |
| 2.2. Situación socioeconómica actual.....   | 21 |
| 2.3. Sistema educativo y universidades en Tacna .....                               | 23 |
| Parte II: Diagnóstico de la RSU en Tacna .....                                      | 26 |
| 1. Análisis de la situación actual de la RSU en las<br>universidades de Tacna ..... | 26 |
| 1.1. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.....                               | 27 |

|   |    |
|---|----|
| 1.2. Universidad Privada de Tacna .....   | 38 |
| 2.Necesidades y desafíos en Tacna .....   | 52 |
| 2.1. Necesidades y desafíos en la Región Tacna .....  | 52 |
| 2.2. Principales problemas sociales y ambientales .....                                       | 53 |
| 2.3. Expectativas y demandas de la comunidad .....  | 54 |
| 2.4. Análisis de stakeholders y actores clave.....  | 55 |
| Parte III: Implementación y Estrategias .....   | 59 |
| 1.Estrategias para fortalecer la RSU en Tacna .....   | 59 |
| 1.1. Diseño y planificación de proyectos de RSU .....   | 61 |
| 1.2. Alianzas estratégicas con el sector público y<br>privado.....                            | 64 |
| 1.3. Gestión y financiamiento de iniciativas de<br>responsabilidad social universitaria ..... | 74 |
| 2.Casos de éxito y buenas prácticas.....  | 83 |
| 2.1. Proyectos destacados en Tacna .....  | 84 |
| 2.2. Impacto y resultados de iniciativas exitosas .....                                       | 90 |
| 2.3. Lecciones aprendidas y recomendaciones...  | 91 |
| Parte III: Evaluación y Futuro de la RSU en Tacna .....                                       | 96 |
| 1.Metodologías de evaluación.....   | 96 |
| 1.1. Análisis cualitativo .....   | 96 |
| 1.2. Análisis cuantitativo .....  | 96 |
| 1.3. Enfoques mixtos .....  | 96 |
| 2.Indicadores de impacto y sostenibilidad.....  | 97 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.1. Indicadores sociales .....   | 97  |
| 2.2. Indicadores económicos .....                                       | 97  |
| 2.3. Indicadores ambientales .....                                      | 97  |
| 3. Retroalimentación y mejora continua .....                            | 98  |
| 3.1. Evaluaciones periódicas.....                                       | 98  |
| 3.2. Involucramiento de la comunidad.....                               | 98  |
| 3.3. Revisión de mejores prácticas .....                                | 98  |
| 4. Futuro de la Responsabilidad Social Universitaria en Tacna.....      | 98  |
| 4.1. Innovaciones y nuevas tendencias en RSU .....                      | 98  |
| 4.2. El papel de la tecnología y la digitalización .....                | 99  |
| 4.3. Estrategias para el desarrollo sostenible a largo plazo.....       | 100 |
| Conclusiones .....  | 101 |
| 1.1. Resumen de hallazgos clave .....                                   | 101 |
| 1.2. Sugerencias para fortalecer la RSU en Tacna.....                   | 103 |
| 1.3. Implicaciones para políticas públicas y gestión universitaria..... | 105 |
| Referencias Bibliográficas. ....  | 107 |

# Contenido

|  |    |
|--|----|
| Índice de Figuras .....  | 7  |
| Figura 1.....  | 29 |
| Flujograma de la Oficina RSU UNJBG Tacna. ....   | 29 |
| Figura 2.....  | 32 |
| Responsabilidad Social Universitaria: El modelo<br>URSULA, estrategias, herramientas e indicadores ..... | 32 |
| Figura 3.....  | 42 |
| Organigrama de la Universidad Privada de Tacna .....   | 42 |
| Figura 4.....  | 43 |
| Sistema de gestión ético y transparente .....  | 43 |
| Figura 5.....  | 48 |
| Visión del PEL al 2029.....  | 48 |

# Prólogo

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) representa una dimensión crítica del rol que las universidades deben desempeñar en la sociedad moderna. Este libro se presenta como una contribución relevante y oportuna en un contexto donde la necesidad de articular la academia, el Estado, las empresas y la sociedad civil se hace cada vez más urgente. En calidad de docente del Doctorado en Administración, considero que este texto es una herramienta invaluable tanto para estudiantes y académicos como para empresarios y líderes que buscan comprender y aplicar la RSU de manera efectiva en sus respectivos ámbitos.

El contenido de esta obra aborda la RSU desde una perspectiva amplia y multidimensional, la importancia de este enfoque en la región de Tacna. A través de un recorrido por los fundamentos conceptuales y el análisis de casos prácticos, se logra una comprensión profunda del impacto y los desafíos que enfrentan las universidades para cumplir su misión social en una sociedad cada vez más compleja y demandante. Este libro no solo se limita a presentar teorías, sino que también propone estrategias concretas y prácticas que pueden ser implementadas por las instituciones de educación superior para fortalecer su compromiso con la comunidad y promover el desarrollo sostenible.

La primera parte del libro, dedicada al marco conceptual y contextual, establece los fundamentos de la RSU; su evolución histórica, los distintos enfoques teóricos y los modelos que han surgido a lo largo del tiempo. Entre estos enfoques destacan el humanista, el de desarrollo sostenible, la responsabilidad social corporativa, la triple hélice, la educación para la ciudada-



nía global, el compromiso comunitario y la innovación social. Estos modelos proporcionan una base teórica que permite entender cómo la RSU ha evolucionado y cómo puede ser adaptada a diferentes realidades, especialmente en un entorno tan particular como el de Tacna.

En la segunda parte, se realiza un diagnóstico detallado de la situación actual de la RSU en las universidades de Tacna, que incluye un análisis de las instituciones académicas de la región que incluye a Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y la Universidad Privada de Tacna. Este diagnóstico revela las fortalezas y debilidades de cada institución, así como las oportunidades y desafíos específicos que enfrentan. Se analizan también las necesidades y expectativas de la comunidad, los principales problemas sociales y ambientales y la interacción de los diferentes actores y stakeholders involucrados en el proceso de implementación de la RSU.

La tercera parte del libro se enfoca en la implementación y las estrategias para fortalecer la RSU en Tacna, un conjunto de recomendaciones prácticas para la planificación y gestión de proyectos, la creación de alianzas estratégicas con los sectores público y privado y la movilización de recursos para financiar iniciativas de responsabilidad social. Además, se presentan casos de éxito que sirven como modelos inspiradores de buenas prácticas los impactos positivos estos proyectos y las lecciones aprendidas de su implementación.

Finalmente, en la cuarta parte se abordan las metodologías de evaluación de la RSU, con un enfoque en los indicadores de impacto y sostenibilidad, y se discuten las perspectivas futuras de la RSU en Tacna. Se exploran las innovaciones y tendencias emergentes, el rol de la tecnología y la digitalización, las estrategias para asegurar un desarrollo sostenible a largo plazo.

En resumen, este libro no solo aporta un diagnóstico exhaustivo de la situación de la RSU en Tacna, sino que también ofrece un conjunto de herramientas y estrategias para mejorar y fortalecer este importante ámbito de acción universitaria. Como docente del Doctorado en Administración, me enorgullece promover y contribuir con esta obra que inspire a académicos, estudiantes y líderes a asumir un rol más activo y comprometido en la promoción de una educación superior responsable y socialmente consciente, especialmente en regiones como Tacna, donde la innovación y el compromiso social son esenciales para construir un futuro más equitativo y sostenible.

# Introducción

## *1. Contexto y objetivos del libro*

El libro establece el contexto necesario para entender la importancia de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el departamento de Tacna. Para ello, se organizará en tres apartados principales: Propósito y alcance, importancia de la RSU en Tacna, y metodología y fuentes de información. A continuación, se detalla el desarrollo de cada uno de estos apartados:

### *1.1. Propósito y alcance*

#### **Propósito**

Este libro tiene como objetivo proporcionar un análisis exhaustivo de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el departamento de Tacna, desde sus fundamentos teóricos hasta su implementación práctica y evaluación. Se pretende ofrecer una herramienta para académicos, administradores universitarios, estudiantes y responsables de políticas públicas, que les permita comprender mejor cómo las universidades pueden contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar social en esta región.

#### **Alcance**

El alcance del libro abarca desde el marco conceptual de la RSU hasta el análisis específico del contexto socioeconómico y educativo de Tacna. Incluye un diagnóstico de la situación actual de la RSU en las universidades locales, la propuesta de estrategias de implementación, y una evaluación de los impactos logrados hasta ahora. Asimismo, se discuten las perspectivas futuras para el fortalecimiento de la RSU en la región, con

un enfoque en las innovaciones y tendencias emergentes.

## *1.2. Importancia de la RSU en Tacna*

### **Relevancia del tema**

La Responsabilidad Social Universitaria es fundamental en Tacna debido a su rol como motor de desarrollo en una región con características únicas y desafíos significativos. Las universidades en Tacna no solo son centros de educación, sino que también actúan como agentes de cambio social, debido a que impulsan iniciativas que abordan problemas críticos como la pobreza, la desigualdad y la sostenibilidad ambiental.

### **Contribución al desarrollo regional**

En un contexto donde las necesidades de la comunidad son diversas y urgentes, la RSU ofrece un enfoque integral para movilizar recursos académicos, científicos y humanos en favor del desarrollo sostenible. Las universidades pueden desempeñar un papel crucial en la promoción del bienestar social y económico, para contribuir a la cohesión social y a la mejora de la calidad de vida en la región.

### **Oportunidades y desafíos**

La implementación efectiva de la RSU en Tacna presenta tanto oportunidades como desafíos. Entre las oportunidades, destacan la capacidad de las universidades para generar conocimientos aplicados y soluciones innovadoras a los problemas locales. Sin embargo, también existen desafíos relacionados con la sostenibilidad de las iniciativas, la colaboración interinstitucional y la necesidad de alinearse con las expectativas de la comunidad.

### *1.3. Metodología y fuentes de información*

#### **Metodología de investigación**

Este libro se basa en una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas para analizar la RSU en Tacna; La metodología cualitativa incluye entrevistas con actores clave, análisis documental de políticas y programas universitarios y estudios de caso de proyectos específicos. Por su parte, la metodología cuantitativa se apoya en la recolección y análisis de datos estadísticos sobre indicadores sociales, económicos y ambientales, para evaluar el impacto de la RSU en la región.

#### **Fuentes de información**

Las fuentes de información utilizadas en este libro provienen de una amplia gama de recursos. Se incluyen documentos oficiales de las universidades de Tacna, informes de organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, publicaciones académicas y bases de datos estadísticos. Además, se han realizado entrevistas con profesores, estudiantes, líderes comunitarios y expertos en desarrollo regional, quienes han proporcionado información valiosa sobre la implementación y percepción de la RSU en Tacna.

#### **Proceso de recolección de datos**

El proceso de recolección de datos se ha llevado a cabo en varias fases; se ha comenzado con la revisión de la literatura existente sobre RSU y el contexto socioeconómico de Tacna. Posteriormente, se realizaron visitas de campo a las universidades y comunidades locales para obtener información de primera mano. Finalmente, se llevaron a cabo análisis comparativos para identificar las mejores prácticas y áreas de mejora en la implementación de la RSU en la región.

## ***2. Visión de las conclusiones***

Las conclusiones de este libro ofrecen una visión completa de la situación actual de la RSU en Tacna, pues identifican tanto los logros como los desafíos. Se proponen recomendaciones prácticas para fortalecer la RSU en la región, y se discuten las implicaciones para las políticas públicas y la gestión universitaria. Se destaca la necesidad de un liderazgo comprometido, la integración curricular y la sostenibilidad de las iniciativas. Este enfoque holístico busca no solo mejorar la efectividad de la RSU en Tacna, sino también asegurar que las universidades continúen siendo agentes clave en el desarrollo sostenible de la región.

# PARTE I

## MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

---

---

### ***1. Fundamentos de la Responsabilidad Social Universitaria***

#### *1.1. Definición y conceptos clave*

La Responsabilidad Social Universitaria se define como un enfoque estratégico mediante el cual las instituciones de educación superior integran preocupaciones sociales, éticas y ambientales en sus funciones esenciales: enseñanza, investigación, extensión y gestión institucional. Este concepto se extiende más allá de la simple gestión ambiental, ya que abarca aspectos como la ética en la investigación, la formación integral de los estudiantes y el compromiso con la comunidad. (Vallaey, 2008; Cortina, 2009).

#### Conceptos clave

- **Responsabilidad Social:** Implica el compromiso de las organizaciones, incluidas las universidades, de actuar en beneficio de la sociedad y el medio ambiente, más allá de sus obligaciones legales y económicas (Carroll, 1999).
- **Sostenibilidad:** La capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987).
- **Universidad:** Institución dedicada a la enseñanza, investigación y extensión, con una responsabilidad creciente hacia su comunidad y el entorno global (De la Cruz, 2005).

#### *1.2. Evolución histórica de la RSU*

La RSU ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, pasando de ser un concepto marginal para convertirse en un componente central de la misión de muchas universidades.

En sus inicios, la RSU se centraba principalmente en la gestión ambiental y en la implementación de prácticas sostenibles en los campus universitarios (Cortina, 2009). Sin embargo, con el tiempo, el concepto se ha ampliado al incluir una dimensión social y ética más amplia.

Un hito significativo en la evolución de la RSU fue la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO en 1998, que destacó el papel de las universidades en la promoción del desarrollo sostenible y la necesidad de integrar la sostenibilidad en todas las funciones universitarias (UNESCO, 1998). Desde entonces, muchas universidades han adoptado políticas de RSU que abarcan una amplia gama de temas, desde la igualdad de género hasta la ética en la investigación (Arenas & Albareda, 2009).

### *1.3. Enfoques teóricos y modelos de RSU*

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es un concepto que ha ido ganando relevancia en el ámbito académico y se refiere al papel que las universidades juegan en la sociedad, no solo en términos educativos, sino también en la forma en que contribuyen al desarrollo social, económico y ambiental.

A continuación, se presentan los principales enfoques teóricos que se han desarrollado en el contexto de la RSU.

#### **Enfoque humanista**

- **Fundamentos:** Este enfoque se basa en la idea de que las universidades tienen una responsabilidad ética hacia la sociedad. Se centra en el papel de la educación superior en la formación de ciudadanos responsables y conscientes (Martínez *et al.*, 2021).
- **Principales teóricos:** Paulo Freire, quien enfatizó la educación como una práctica de libertad y justicia social (Martínez, 2015).



- Este enfoque teórico sostiene que las universidades no solo tienen la responsabilidad de proporcionar conocimientos técnicos y científicos, sino que también deben asumir un compromiso ético con la sociedad en la que operan. En lugar de limitarse a la transmisión de información académica, se propone que las instituciones de educación superior jueguen un papel activo en la formación integral de los estudiantes. Esto implica cultivar no solo habilidades profesionales, sino también valores y principios que promuevan un comportamiento responsable y consciente. Según Martínez (2021), la responsabilidad ética de las universidades se manifiesta en su capacidad para influir en el desarrollo de una ciudadanía comprometida con los principios de justicia social, equidad y sostenibilidad. La educación superior, bajo este enfoque, se convierte en un vehículo para fomentar una mayor conciencia social y ética entre los estudiantes, puesto que se prepara para enfrentar los desafíos globales y contribuir positivamente a sus comunidades. Además, se destaca que las universidades deben ser modelos de buenas prácticas en sus propias operaciones, desde la gestión de recursos hasta la interacción con la comunidad, para demostrar su compromiso con estos valores.

## **Enfoque de desarrollo sostenible**

- Fundamentos: Las universidades deben contribuir al desarrollo sostenible mediante prácticas que promuevan el equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la protección ambiental. (Aramburuzabala *et al.*, 2015)
- Este enfoque no solo beneficiará a las instituciones, sino que también tendrá un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, puesto que promueve un futuro más justo y sostenible.
- Principales teóricos: El Informe Brundtland (1987), que

define el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Fernández & Gutiérrez, 2013).

- El informe surgió en un momento crítico, cuando la preocupación por el medio ambiente y el desarrollo económico comenzaba a tomar relevancia global. Su objetivo principal era analizar las interrelaciones entre el desarrollo económico, la equidad social y la protección del medio ambiente. Propone un modelo de desarrollo que no comprometa las necesidades de las futuras generaciones.

### **Enfoque de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

- Fundamentos: Este enfoque adapta conceptos de la RSC, que originalmente se aplicaban a las empresas, al contexto universitario. Se enfoca en la transparencia, la rendición de cuentas y el impacto social de las actividades universitarias (Correia, 2016).
- Principales teóricos: Michael Porter y Mark Kramer con su concepto de “creación de valor compartido”, que enfatizan que las instituciones pueden generar beneficios económicos y sociales simultáneamente (Porter & Kramer, 2006. p. 6).
- El enfoque de Responsabilidad Social Corporativa representa un cambio positivo en la forma en que las empresas operan, pues promueven un equilibrio entre el éxito económico y el bienestar social. Aunque enfrenta desafíos como costos, riesgos de *greenwashing* y la necesidad de medir el impacto, sus beneficios en términos de reputación, compromiso de los empleados y oportunidades de mercado son significativos. En un contexto global en evolución, la RSC sigue siendo un componente crucial para el desarrollo empresarial sostenible y la construcción de relaciones sólidas con todos los stakeholders.

## **Enfoque de la triple hélice**

- Fundamentos: Propuesto por Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff, este enfoque sugiere que la colaboración entre universidades, empresas y gobiernos es crucial para el desarrollo económico y social (González de la Fe, 2009).
- Principales teóricos: Etzkowitz y Leydesdorff, quienes desarrollaron la idea de que la interacción entre estos tres sectores puede fomentar la innovación y el desarrollo (Castillo *et al.*, 2014).
- Este enfoque se basa en la idea de que la colaboración entre estos tres actores puede generar un entorno más dinámico e innovador, donde cada uno aporta sus fortalezas únicas para abordar desafíos comunes y promover el crecimiento económico y la competitividad.

## **Enfoque de educación para la Ciudadanía Global**

- Fundamentos: Enfatiza la importancia de preparar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos globales conscientes y comprometidos con los problemas mundiales (Mayo *et al.*, 2023).
- Principales Teóricos: Martha Nussbaum, quien aboga por una educación que fomente las habilidades críticas y la empatía global (Pérez, 2023).

## **Enfoque de Compromiso Comunitario**

Fundamentos: Se centra en el compromiso directo de las universidades con sus comunidades locales. Incluye actividades como el servicio comunitario, el aprendizaje basado en el servicio y la colaboración con organizaciones locales (Perez *et al.*, 2009).

Principales teóricos: Robert Bringle y Julie Hatcher, quienes han trabajado en el campo del aprendizaje basado en el ser-

vicio y el compromiso comunitario en la educación superior (Santos *et al.*, 2021).

## **Enfoque de Innovación Social**

Fundamentos: Las universidades tienen un papel en la creación de soluciones innovadoras para problemas sociales. Este enfoque se centra en la capacidad de las instituciones educativas para generar y promover iniciativas que tengan un impacto social positivo (Pacheco *et al.*, 2022).

Principales teóricos: El concepto de innovación social se ha desarrollado a partir de trabajos de autores como Geoff Mulgan y organizaciones como la Fundación Schwab para la Empresa Social (Hernández *et al.*, 2016).

## ***2. Contexto socioeconómico y educativo de Tacna***

### ***2.1. Breve historia y características de Tacna***

Tacna, ubicada en el extremo sur del Perú, es una región de gran relevancia histórica y cultural. Su historia está marcada por el conflicto con Chile, que culminó con la Guerra del Pacífico en el siglo XIX y su posterior reincorporación al Perú en 1929. Esta ciudad es conocida por su espíritu patriótico, evidenciado en celebraciones como el aniversario de la Reincorporación de Tacna al Perú, un evento de profundo significado para sus habitantes (Basadre, 1971; Tamayo, 1972).

Geográficamente, Tacna se distingue por su diversidad, que abarca desde zonas costeras hasta regiones altoandinas. Esta variedad influye en su economía, predominantemente basada en la agricultura, el comercio y, en los últimos años, en la minería (INEI, 2021). La presencia de numerosos valles fértiles, como el Valle de Tacna, permite una agricultura variada; destacan el cultivo de olivos y la producción de vino y pisco (García, 2005).

## *2.2. Situación socioeconómica actual*

En la actualidad, Tacna es una de las regiones con mayor dinamismo económico en el sur del Perú. Este crecimiento se ha visto impulsado por el comercio transfronterizo con Chile, especialmente en la ciudad de Arica. Además, la minería, con proyectos como Toquepala y Cuajone, juega un papel crucial en la economía regional (MEM, 2020).

Sin embargo, a pesar de estos avances, Tacna enfrenta desafíos significativos en términos de desarrollo social. La tasa de pobreza ha mostrado una tendencia a la baja, pero aún persisten problemas relacionados con la desigualdad de ingresos y el acceso limitado a servicios básicos en las zonas rurales (INEI, 2021). La salud y la educación son sectores que requieren atención continua para mejorar la calidad de vida de los tacneños (MINSA, 2021).

### **Contexto general de Tacna**

Tacna, una región situada en el sur de Perú, ha experimentado un crecimiento económico significativo, impulsado por su desarrollo en sectores como la minería, la agricultura y el comercio. Este crecimiento ha traído consigo tanto oportunidades como desafíos, que incluyen la necesidad de abordar problemas sociales y ambientales. En este contexto, las universidades en Tacna desempeñan un papel crucial a través de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), puesto que contribuyen al desarrollo local y al bienestar de la comunidad. (INEI, 2022)

### **Iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria en Tacna**

Las universidades en Tacna han implementado diversas iniciativas de RSU que buscan abordar problemas locales y apoyar

el desarrollo regional. Estas iniciativas incluyen programas de voluntariado, proyectos de investigación aplicada y alianzas con organizaciones comunitarias. Por ejemplo, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) ha desarrollado proyectos para mejorar la calidad de vida en comunidades rurales y ha colaborado en la gestión de recursos naturales (UNJBG, 2023). Además, estas instituciones también fomentan la educación y la capacitación en temas críticos como la gestión de residuos y la sostenibilidad (García, 2022).

### **Impacto de la RSU en la comunidad**

La implementación de proyectos de RSU por parte de universidades en Tacna ha tenido un impacto positivo en la comunidad, debido a que han contribuido a la mejora de condiciones sociales y ambientales. Las universidades no solo ofrecen apoyo académico y técnico, sino que también involucran a los estudiantes en actividades que benefician a la región. Estos esfuerzos ayudan a abordar problemas como la pobreza, la educación y la gestión ambiental (Ministerio de Educación del Perú, 2022). Sin embargo, aún hay desafíos, como la necesidad de fortalecer la colaboración entre las universidades y las autoridades locales para maximizar el impacto de estas iniciativas (Paredes, 2021).

### **Desafíos y oportunidades en la RSU**

A pesar de los avances, las universidades en Tacna enfrentan varios desafíos en la implementación de sus programas de RSU, tales como la falta de recursos, la necesidad de una mayor integración con las políticas locales y la limitación en la escala de los proyectos. Sin embargo, también existen oportunidades para mejorar la RSU mediante la creación de redes de colaboración entre universidades, empresas y entidades gubernamentales, y la expansión de proyectos innovadores que

respondan a las necesidades locales (ONU, 2021).

### *2.3. Sistema educativo y universidades en Tacna*

El sistema educativo en Tacna se caracteriza por una amplia cobertura en educación primaria y secundaria, aunque persisten problemas de calidad educativa y equidad en el acceso. La región ha realizado esfuerzos para mejorar la infraestructura escolar y capacitar a los docentes, con el objetivo de elevar el nivel educativo de los estudiantes (MINEDU, 2020).

En cuanto a la educación superior, Tacna alberga varias instituciones de renombre. La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, fundada en 1971, es la principal casa de estudios de la región, ofrece una amplia gama de carreras y programas de investigación. Además, instituciones privadas como la Universidad Privada de Tacna y la Universidad Privada de Ciencias y Humanidades contribuyen a la oferta educativa en la región (Asociación Nacional de Rectores, 2020).

El desafío para las universidades en Tacna reside en la alineación de sus programas académicos con las necesidades del mercado laboral regional y nacional. Esto incluye una mayor orientación hacia la ciencia y la tecnología, áreas críticas para el desarrollo económico sostenible (Aguirre & Muñoz, 2019). Además, la internacionalización de la educación superior y la promoción de la movilidad estudiantil son estrategias clave para mejorar la competitividad de los graduados tacneños (García & Valdivia, 2018).

### **Contexto del sistema educativo en Tacna**

El sistema educativo en Tacna está compuesto por una variedad de instituciones que incluyen educación básica, secundaria y superior. Las universidades en Tacna juegan un papel crucial en la formación de profesionales y en el desarrollo de la región. La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se ha

convertido en un componente clave de las actividades de estas instituciones, que reflejan su compromiso con el desarrollo social y ambiental de la comunidad local. La integración de la RSU en el currículum y en las actividades de las universidades ayuda a abordar problemas locales y fomentar la colaboración entre la academia y la sociedad (INEI, 2022).

## **Universidades y Responsabilidad Social Universitaria en Tacna**

En Tacna, varias universidades han adoptado enfoques proactivos hacia la RSU y han implementado proyectos que buscan mejorar la calidad de vida y el entorno local. La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) y la Universidad Privada de Tacna (UPT) son ejemplos notables de instituciones que han integrado la RSU en sus programas. Estos esfuerzos incluyen proyectos de desarrollo comunitario, actividades de voluntariado y la realización de investigaciones aplicadas que benefician a las comunidades locales (UNJBG,2023). La UPT, por ejemplo, ha establecido alianzas con organizaciones locales para desarrollar iniciativas en áreas como la educación, la salud y el medio ambiente (UPT, 2023).

## **Impacto de la RSU en la comunidad local**

La implementación de la RSU por parte de las universidades en Tacna ha tenido un impacto positivo en la comunidad. Las universidades no solo ofrecen formación académica, sino que también contribuyen al desarrollo socioeconómico mediante proyectos que abordan problemas específicos de la región. Las actividades de RSU ayudan a mejorar las condiciones de vida, pues promueven la sostenibilidad ambiental y fomentan la participación ciudadana. Por ejemplo, la UNJBG ha llevado a cabo proyectos que abordan la gestión de residuos y la conservación de recursos naturales, contribuyendo a



la solución de problemas ambientales en Tacna (García, 2022). Estas iniciativas también han fortalecido la relación entre las universidades y la comunidad local, promoviendo un enfoque colaborativo para el desarrollo (MINEDU, 2022).

### **Desafíos y oportunidades en la implementación**

A pesar de los logros, las universidades en Tacna enfrentan varios desafíos en la implementación de la RSU. Estos desafíos incluyen la necesidad de recursos financieros y humanos adecuados, la integración efectiva de la RSU en el currículo académico y la colaboración con actores locales para maximizar el impacto de los proyectos. Sin embargo, también existen oportunidades significativas, como la posibilidad de expandir las alianzas con empresas y organizaciones gubernamentales y de utilizar tecnologías innovadoras para abordar problemas locales (Paredes, 2021). La creación de redes de colaboración y la promoción de proyectos interdisciplinarios pueden mejorar la efectividad de las iniciativas de RSU y contribuir a un desarrollo más sostenible y equitativo (ONU, 2021).

## PARTE II

### DIAGNÓSTICO DE LA RSU EN TACNA

---

---

#### *1. Análisis de la situación actual de la RSU en las universidades de Tacna*

- Marco legal: La Oficina de Responsabilidad Social de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann basa su fundamento legal en la Ley Universitaria N.º 30220 creada el año 2014, en el Capítulo XIII Responsabilidad Social Universitaria, con sus dos únicos artículos 124 y 125.
- Artículo 124. Responsabilidad social universitaria: La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Comprometer a toda la comunidad universitaria.
- Artículo 125. Medios de promoción de la responsabilidad social universitaria: Cada universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2 % de su presupuesto en esta materia y establecen los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursales para estos efectos. El proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concreta en los estándares de acredita-

ción, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente.

### *1.1. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*

A partir de la Ley 30220, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann inició la integración de la RSU en sus procesos universitarios en el año 2017. Mediante Resolución Rectoral N.º 863-2016-UN/JBG, se creó la Dirección Académica de Responsabilidad Social Universitaria (DRSU) como dependiente del Vicerrectorado Académico, que posteriormente pasó a llamarse Dirección de Responsabilidad Social Universitaria - DRSU. Se posicionó así a la RSU a un nivel estratégico y se insertó en la misión institucional, que recoge lo siguiente “Brindar formación profesional, humanística, científica y tecnológica a los estudiantes universitarios con calidad y responsabilidad social” (Cancho, 2023).

La UNJBG, a lo largo de estos años, ha integrado el significado de la Responsabilidad Social Universitaria como una nueva filosofía sobre la incidencia social de la universidad siguiendo un enfoque ético y crítico. En este sentido, respecto a de la RSU se afirma lo siguiente: “Al hablar de RSU, se hace necesario definir que es responsabilidad. La palabra responsabilidad, está definido como cualidad de responsable; en tanto responsabilidad alude directamente a la idea de obligación, porque a través de ella, nos vemos obligados a la consecuencia derivada de sus actos (Yepes *et al.*, 2007).

Por su parte, la responsabilidad social se identifica con las empresas y ha tenido un perfeccionamiento a través de la historia, por ende, su significado se ha desarrollado” (Flóres *et al.*, 2017); de este artículo podemos citar a Vallaeys, que conceptualiza lo siguiente:

*La Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de calidad ética de la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, formación, investigación y participación social) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, docentes, estudiantes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad.*

Se entiende, entonces, la RSU como una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el Desarrollo Humano Sostenible.

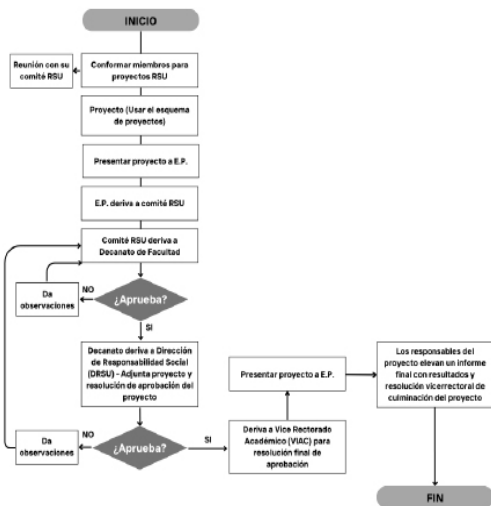
Podemos profundizar más la concepción descrita en la Guía RSU-2023 (Cancho, 2023) citando un fragmento de Vallaey:

*Se debe superar la concepción de que la RSU es únicamente la realización de actividades asistenciales de extensión y proyección social desvinculadas de la formación académica e investigación (RSU diet). Asimismo, se debe superar, también, la concepción de la operativización de la RSU debe ser asumida únicamente por la “oficina encargada”, es decir el DRSU (RSU light); dejando de lado que, este es un proceso compartido y asumido por todos los miembros y dependencias de la universidad. Por ello, es importante involucrar a docen-*

*tes, estudiantes, administrativos y grupos de interés, a través de compromisos compartidos y mediante innovaciones sociales internas y externas.*

A continuación, presentamos el flujograma de trabajo de la Oficina de Responsabilidad Social (RSU) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, para la elaboración y aprobación de Proyectos RSU de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Figura 1  
Flujograma de la Oficina RSU UNJBG Tacna.



Fuente: Oficina RSU

Para realizar un análisis de la situación actual de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). En la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) de Tacna, se deben considerar diversos aspectos relacionados con sus políticas, proyectos y actividades realizados a la fecha. De esta manera se podrán entender las políticas actuales y los mecanismos de

acción y coordinación con los demás actores como escuelas profesionales, docentes y organismo sin fines de lucro.

## **A. Contexto institucional**

Universidad Jorge Basadre Grohmann:

Ubicación: Tacna, Perú.

Historia y misión: Fundada en el año 1974, la UNJBG es una universidad pública con un fuerte compromiso hacia el desarrollo regional y nacional.

## **B. Políticas y estrategias de la Oficina de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**

En el año 2015 se aprueba la Agenda 2030, que integran 193 países como resultado de procesos de diálogo y consulta global. Esta Agenda reconoce y alienta el papel clave del Estado, la ciudadanía, la cooperación internacional, las empresas, la academia, los medios de comunicación y la sociedad civil. En el Perú, los órganos encargados de gestionar y monitorear los objetivos de la Agenda 2030 son el CEPLAN (órgano rector) y el INEI (órgano rector de indicadores ODS). Se extiende hasta los tres niveles de Gobierno: Central, Regional y Local. La Academia cumple un rol importante para contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Según el informe del primer semestre de 2023 de la UNJBG (Mori, 2023), el rol de la academia debe enfocarse en los siguientes aspectos:

- **Formación educativa:** Papel formativo brindando a los estudiantes el conocimiento, las habilidades y la motivación para comprender y abordar el desarrollo sostenible y los ODS.
- **Investigación:** La investigación orientada a políticas y problemas concretos que permita crear propuestas y soluciones integrales dirigidas a mejorar la calidad de vida de

las personas sobre la evidencia.

- **Gestión y gobernanza:** Implementación de políticas y lineamientos para la gestión sostenible del campus universitario y una gobernanza que promueva la inclusión, la diversidad y los derechos humanos.
- **Liderazgo:** Trabajar en redes internas interuniversitarias nacionales, regionales y globales para el intercambio de experiencias, desarrollo de proyectos conjuntos y maximización de impacto en la sociedad.

Para cumplir con estas cuatro directrices o aristas, la Oficina de Responsabilidad Social de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, ha establecido, dentro su política de trabajo y a las funciones encomendadas por el Estado Peruano, la Ley y la Sociedad, su misión y visión:

### **C. Misión**

Direccionar la transversalización de la responsabilidad social universitaria en la gestión institucional y en la investigación y formación académica, la participación y compromiso social de la universidad en la construcción de una comunidad sostenible.

### **D. Visión**

Ser referentes de responsabilidad social universitaria a nivel nacional e internacional, mediante la gestión de políticas performativas y la articulación de acciones coherentes que fortalezcan el gobierno institucional, orienten la continua generación de conocimientos transdisciplinarios y dinamicen el desarrollo de competencias personales, profesionales y ciudadanas.

Es importante resaltar la diferencia funcional en el contexto del cumplimiento de roles que se da en la oficina de extensión y proyección social, según la guía de responsabilidad social: La Responsabilidad Social Universitaria se diferencia significativamente de la Proyección Social, ésta última por ejemplo está orientada a promover y establecer mayor vinculación con la comunidad universitaria con diversos actores públicos y privados para la consecución de proyectos solidarios voluntaristas, los cuales no necesariamente están articulados con la formación profesional del estudiante y/o con alguna investigación; por lo que muchas veces terminan siendo actividades aisladas que no responden a los contenidos curriculares desarrollados en la asignatura; realizándose con fines asistencialistas y filantrópicos (Cancho, 2023).

Figura 2  
Responsabilidad Social Universitaria: El modelo URSULA, estrategias, herramientas e indicadores.



Fuente: Vallaeys (2019) extraído de (Cancho, 2023)

Según los informes formulados por la Oficina de Responsabilidad Social (ORSU) de la UNJBG, del Primer y Segundo



Semestre del año 2023 e informe del primer Semestre de 2024. Han venido coordinando y colaborando con los diferentes miembros de la comunidad universitaria. Entre las actividades organizadas con los diferentes actores que forman el ecosistema de RSU, se destaca, por ejemplo, un resumen del informe del primer semestre (Mori, 2023). Aldea Infantil San Pedro, Meta Red ASG, Colecta Anual de Liga de Lucha Contra la Tuberculosis, Reunión Encuentros-Servicio Jesuita a Migrantes, Visita Guiada a panadería Caritas-KHUSKA, en coordinación con Escuela de Industrias Alimentarias (Proyecto conjunto con Sociedad Civil), Seminario “Sostenibilidad e Innovación Ambiental Responsable” por el día del Marco Mundial del Medio Ambiente, realce del proyecto BETANIA en Apoyo y Dedicación al Adulto Mayor, I Feria del Emprendimiento Cordimariano-2023, además de múltiples reuniones de coordinación con diferentes actores para realizar proyectos conjuntos.

En el informe del segundo semestre (Mori, 2023) se destaca lo siguiente: Proyectos “Competencias Emprendedoras en los Jóvenes de Educación Básica Regular” y “Creciendo con Sabiduría Financiera: Claves para el Éxito”, coordinación con Club de Leones Los Granados de Tacna para Recopilación de Botellas y Papel, aprobación del proyecto “Certificación de Restaurantes Saludables” en coordinación con MINSA Visita a DRSU Puno, capacitación a cargo de la Dra. Cancho a docentes y administrativos UNJBG, capacitación a cargo de la Dra. Cancho a Comités DRSU de las escuelas profesionales en base a proyectos presentados, otras reuniones de interés. Mayor detalle en Anexo B.

En el informe del primer semestre del año en curso (2024) se destaca lo siguiente: Taller de Prevención de Violencia y Acoso Sexual en la UNJBG; constitución del voluntariado “NOVUS UNJBG”, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales; Presentación de resultados a proyecto RSU fortalecimien-

to de capacidades en panificación y pastelería para la inclusión ocupacional en el Centro de Intermediación Laboral; II Encuentro Macro Regional Sur en RSU en UCSM Arequipa a fin de intercambiar experiencias, participación de docentes en el II Encuentro Macro Regional SUR en RSU en coordinación con Escuelas de Arquitectura e Ingeniería Comercial; Elaboración del segundo Proyecto RSU fortalecimiento de capacidades en panificación y pastelería para la inclusión ocupacional laboral, Capacitación a la comunidad universitaria sobre guía de RSU–Formatos a aplicar para el desarrollo de nuevos proyectos, múltiples reuniones de coordinación para el logro de objetivos y metas (Mori, 2024). Ver Anexo C.

De acuerdo a las actividades realizadas que se mencionan en los párrafos anteriores, la DRSU ha colaborado con diferentes miembros de la comunidad universitaria para la implementación del enfoque de Responsabilidad Social Universitaria y seguirá contribuyendo con diferentes actividades que permitan desarrollar el enfoque de RSU en la UNJBG.

Según la apreciación de la situación y el diagnóstico sobre las actividades que se han organizado con el apoyo de diferentes actores que forman parte del ecosistema de RSU, podríamos realizar el análisis FODA de la Oficina de Responsabilidad Universitaria (ORSU), que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

### **E. Fortalezas**

- Compromiso institucional: Fuerte apoyo de la administración universitaria hacia la responsabilidad social. Dentro de la jerarquía organizacional se le otorga una función gerencial (asistencia directa al VIAC).
- Recursos humanos: Personal capacitado y comprometido con la visión y misión de la ORSU.

- Red de colaboraciones: Alianzas estratégicas con ONG, empresas y organismos gubernamentales.
- Capacidad de innovación: Disponibilidad de recursos, según ley se le otorga el 2% y talento para desarrollar proyectos innovadores, a través de la asesoría directa del ORSU y Escuelas Profesionales. El comité RSU, cuya finalidad es coordinar, supervisar y evaluar las actividades RSU procedentes de las escuelas profesionales con relación a proyectos sociales presentados y en coordinación con organizaciones sin fines de lucro.
- Impacto positivo: Reconocimiento y credibilidad en la comunidad por proyectos exitosos. Es relevante identificar investigaciones realizadas por la universidad y actores externos como ONG, órganos sociales y empresas, que aborden los problemas locales y evalúen sus resultados.

## **F. Oportunidades**

- Fondos y subvenciones: Según ley se le otorga un presupuesto que no exceda el 2 % para sustentar proyectos que generen impacto en la sociedad, además de buscar financiamiento externo para proyectos de responsabilidad social.
- Interés creciente en RSC: En los últimos años ha surgido este interés. Si bien existían oficinas de bienestar y extensión social, sin embargo la nueva Ley Universitaria del año 2014 ha incorporado la creación de la ORSU con fines de interés de parte de la Academia en temas de la responsabilidad social y la sostenibilidad en la sociedad y el sector empresarial.
- Desarrollo de programas académicos: Oportunidad de crear nuevos programas y cursos relacionados con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. La UNJBG podría estar llevando a cabo programas de

formación continua para la comunidad local en áreas como tecnología, salud o emprendimiento.

- Tecnología y medios digitales: Uso de plataformas digitales para aumentar el alcance y la eficiencia de los proyectos.
- Políticas públicas favorables: Legislación y políticas gubernamentales que apoyan iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad.

## **H. Debilidades**

- Recursos limitados: Insuficiencia de recursos financieros y materiales para la implementación de todos los proyectos.
- Falta de visibilidad interna: Desconocimiento o baja participación de la comunidad universitaria en las actividades de la ORSU.
- Procesos administrativos burocráticos: Largos procesos burocráticos que pueden ralentizar la ejecución de proyectos.
- Capacidad de medición: Dificultad para medir y evaluar el impacto real de los proyectos y actividades.
- Dependencia de voluntarios: Alta dependencia de voluntarios, lo que puede afectar la continuidad y estabilidad de los proyectos.

## **I. Amenazas**

- Competencia por fondos: Competencia con otras organizaciones y proyectos por fondos y subvenciones.
- Cambios en la administración: Posibles cambios en la administración universitaria que podrían afectar el apoyo a la ORSU, por políticas institucionales e interrupción de la gestión por una nueva.
- Desinterés de la comunidad: El tema de RSU es rela-

tivamente nuevo en la comunidad universitaria estudiantil, lo que podría tornarse en una falta de interés o participación activa de la comunidad universitaria y externa.

- Crisis económicas: Políticas del Gobierno Central que podrían trascender en situaciones económicas adversas, por consiguiente, reducir la disponibilidad de habría que recursos financieros.
- Entorno político y social: Cambios en el entorno político o social que pueden afectar negativamente los proyectos de responsabilidad social.

## **Estrategias por desarrollar**

1. Maximizar las fortalezas y oportunidades: Aprovechar el compromiso institucional y las alianzas estratégicas para acceder a más fondos y subvenciones. Desarrollar y promocionar nuevos programas académicos y cursos sobre responsabilidad social y sostenibilidad.

La directora de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria de la UNJBG, en una entrevista realizada, refiere que desde hace unos años viene impulsando la labor de esta Oficina, sin embargo, no ha sido de la manera que se esperaba. En los dos últimos años la gestión ha ido mejorando.

2. Superar debilidades: Mejorar la comunicación interna y externa para aumentar la visibilidad y participación de la comunidad universitaria. Optimizar los procesos administrativos para hacer más eficiente la implementación de proyectos.

Fortalecer la capacidad de medición y evaluación del impacto social de los proyectos.

3. Mitigar amenazas: Diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de fondos específicos. Verificar si la universidad tiene alianzas con empresas, ONG y entidades gubernamentales para desarrollar proyectos conjuntos que beneficien a la comunidad.

Establecer un plan de continuidad para asegurar la estabilidad de los proyectos ante posibles cambios administrativos. Fomentar una cultura de participación y compromiso dentro de la comunidad universitaria para mantener el interés en las actividades de la ORSU.

### *1.2. Universidad Privada de Tacna*

La Universidad Privada de Tacna define la responsabilidad social como el compromiso de su desarrollo sostenible, en su plan estratégico 2013-2017; a partir de su misión y visión como uno de sus valores base de su cultura organizacional e identidad y una de sus estrategias en el área de resultado clave de ciencia y tecnología considera como una de sus políticas la contribución al desarrollo de la responsabilidad social universitaria. Asimismo, plantea como objetivos, en las áreas de resultado clave, la formación integral de profesionales que contribuyan al desarrollo de la sociedad (pregrado) y solución a problemas del entorno (ciencia y tecnología).

En la propuesta de modelo educativo de la UPT, está considerada como uno de sus ejes y principios pedagógicos (Ítems 4.4 y 4.5). En su estatuto, título IX: RSU (art. 140 al 146), en el art. 141 consigna lo que siga: “la RSU es el fundamento de la vida universitaria, contribuye con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad”. El reglamento general de la UPT en el título III, capítulo VII, artículo 51 consigna a la unidad de responsabilidad social universitaria como órgano de ejecución de la facultad y en el capítulo IX, artículo 53, como órgano de ejecución de la EPG.

En el título VIII: RSU (art. 166 al 171), indica que en la universidad funcionará la oficina de responsabilidad social universitaria y en cada facultad y en la EPG, las unidades de la RSU, cuya estructura y funciones serán normadas por sus propios reglamentos. Asimismo, en el título X: Régimen administrativo, considera a la Oficina de RSU como órgano de apoyo (art. 181) y que depende del vicerrectorado académico (art. 182)

Es en la Asamblea General de las Naciones Unidas del año 2002 cuando, a través de la Resolución 57/254, se proclamó el periodo 2005-2014 como el Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible y se designó a la UNESCO como coordinadora del cumplimiento de estas metas. En el año 2009, la UNESCO ratifica estos objetivos y añade la necesidad de contribuir desde la educación superior al desarrollo sostenible. Este momento presenta en el punto de inicio de lo que ahora todos conocemos como Responsabilidad Social Universitaria.

En Perú, el año 2014 se promulgó la Ley Universitaria N.º 30220, que considera el capítulo XIII, Responsabilidad Social Universitaria; por consiguiente el Perú siendo así el primer país en América Latina en establecer la obligatoriedad de la RSU en las universidades, refrendado en el modelo de renovación del licenciamiento universitario que señala que “no hay universidad sin compromiso social. Es una función esencial.

La Universidad Privada de Tacna establece el modelo de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) como forma de gestión de los procesos de RSU, define cuatro ámbitos de conexión continua: Ámbito de formación, ámbito de investigación, ámbito de proyección social y extensión universitaria y el ámbito de gestión organizacional, cada uno con sus respectivas metas a cumplir.

Por último, el ámbito de proyección social y extensión universitaria busca conectar a la universidad con la comunidad a

través de la participación en proyectos orientados a la solución de problemas de poblaciones vulnerables. Estos deben ser sostenibles en el tiempo a través de alianzas interinstitucionales para obtener mayor impacto. A nivel de FAEDCOH (Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades), a la fecha se cuenta con 36 proyectos regulares de proyección social con enfoque RSU en ejecución y dos proyectos de servicio social universitario, se cumple de esa manera con los objetivos del ámbito de proyección social y extensión universitaria en el presente semestre 2023-I.

## **La responsabilidad social universitaria (RSU) de la UPT**

Es la responsabilidad de la universidad por los impactos de sus acciones y decisiones en la sociedad y el medio ambiente, de cara a una transformación social para un desarrollo humano justo y sostenible. Esta responsabilidad se asume integralmente desde los cuatro procesos universitarios: La gestión organizacional, la formación académica, la generación de conocimiento y la participación en la sociedad de la universidad.

### **A. Misión**

Somos una universidad sin fines de lucro socialmente responsable que forma profesionales competentes con sentido humanista que contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad.

### **B. Visión**

Ser la Universidad referente en el sur del Perú en formación integral de profesionales, investigadores y emprendedores, socialmente responsable, con programas acreditados.

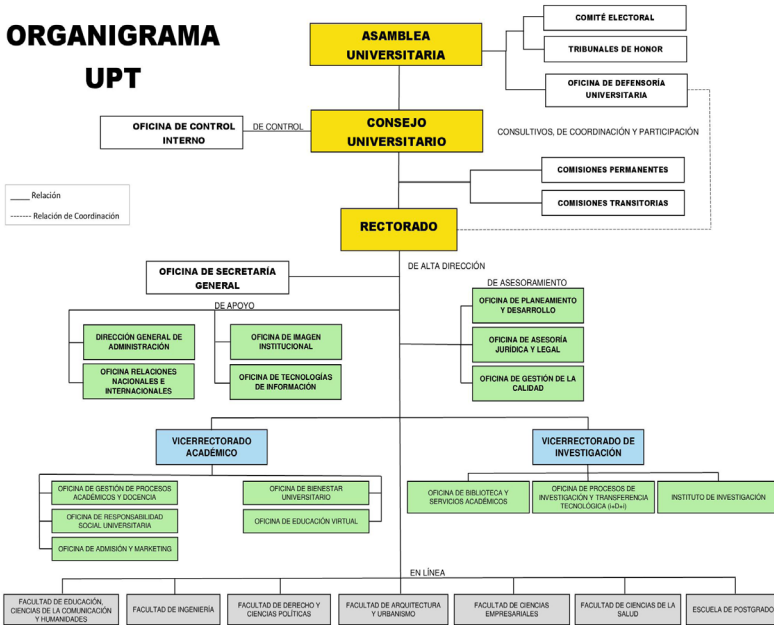


## C. Valores

Los valores y principios de nuestra cultura, que orienta nuestro accionar y le confieren identidad a nuestra universidad comprometiendo a todos sus integrantes son los siguientes:

- **Calidad:** La calidad en busca de la excelencia es la que permea todos nuestros procesos académicos y administrativos para la generación de valor para nuestros estudiantes y la sociedad. Se expresa en la alta exigencia académica, en la eficiencia, en la integridad y en el comportamiento y prácticas diarias de todos sus integrantes.
- **Innovación:** Nos valemos del aprendizaje y la creatividad para encontrar nuevas formas de enseñanza, promover el debate de ideas, mejorar nuestros procesos, desarrollar nuevos servicios, lo que genera un sistema de mejora continua.
- **Responsabilidad social:** Expresa nuestro compromiso como universidad hacia la sociedad a través de nuestros programas de estudio, docencia, proyectos de investigación y gestión interna, para contribuir al desarrollo sostenible de nuestra región y país.
- **Investigación:** Buscamos producir conocimiento con alto rigor científico para la innovación, el desarrollo y la mejora de la productividad, transfiriendo tecnología para contribuir a la solución de los principales problemas de nuestra región y país.

Figura 3  
Organigrama de la Universidad Privada de Tacna.



### Los impactos de la UPT pueden ser agrupados en cuatro rubros

- Impactos educativos: relacionados con los procesos de enseñanza- aprendizaje, que derivan en el perfil del egresado que se está formando.
- Impactos cognitivos y epistemológicos: relacionados con las orientaciones epistemológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en un modo de gestión del conocimiento.
- Impactos sociales: Hacen referencia a los vínculos de la universidad con actores externos, su participación en el de-

sarrollo de la comunidad y de su capital social; estos vínculos derivan en el papel social que la universidad juega como promotora del desarrollo humano sostenible.

- Impactos organizacionales: referidos a los aspectos laborales, ambientales y de hábitos de la vida cotidiana en el campus.

Las cuatro líneas de generación de impactos se hallan articuladas por dos ejes. El primero de ellos, horizontal, vincula los procesos de aprendizaje con los de generación de conocimiento a través de la investigación. El segundo eje, vertical, se refiere a la relación entre una buena gestión interna y la capacidad organizacional de la universidad para gestionar su participación en proyectos de desarrollo sostenibles y responsables.

Figura 4 Sistema de gestión ético y transparente



## Políticas de Responsabilidad Social Universitaria de la UPT

Las Políticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de una institución como la Universidad Privada de Tacna (UPT) suelen reflejar el compromiso de la universidad con el

bienestar social, el desarrollo sostenible y el impacto positivo en la comunidad. Aunque no tengo acceso a documentos específicos o actualizados directamente de la UPT, puedo ofrecer una visión general de lo que suelen incluir estas políticas basadas en prácticas comunes en universidades privadas.

Aspectos claves de las políticas de Responsabilidad Social Universitaria

### **A. Compromiso con la comunidad local**

- **Proyectos sociales:** Impulso de proyectos y actividades que beneficien a la comunidad local, como programas de alfabetización, asistencia social y desarrollo comunitario.
- **Voluntariado:** Fomento de la participación de estudiantes y personal en actividades de voluntariado.

### **B. Sostenibilidad ambiental**

- **Gestión de recursos:** Implementación de prácticas para reducir el consumo de recursos y minimizar el impacto ambiental, como reciclaje y eficiencia energética.
- **Educación ambiental:** Integración de la sostenibilidad en el currículo académico y promoción de la conciencia ambiental entre los estudiantes.

### **C. Ética y transparencia**

- **Gobernanza:** Aseguramiento de prácticas de gestión transparentes y éticas en todos los aspectos de la operación universitaria.
- **Responsabilidad financiera:** Gestión responsable de los recursos financieros y promoción de la rendición de cuentas.

## **D. Desarrollo integral de los estudiantes**

- **Formación integral:** Ofrecimiento de oportunidades para el desarrollo personal y profesional de los estudiantes, más allá del ámbito académico.
- **Bienestar estudiantil:** Promoción de la salud mental, física y emocional de los estudiantes.

## **E. Relaciones con el sector privado y público**

- **Colaboraciones:** Establecimiento de alianzas con empresas, ONG y entidades gubernamentales para apoyar proyectos conjuntos y fortalecer la responsabilidad social.
- **Investigación aplicada:** Fomento de la investigación que tenga un impacto positivo en la sociedad y en la resolución de problemas locales.

## **F. Inclusión y equidad**

- **Acceso igualitario:** Promoción de políticas que garanticen el acceso a la educación superior para personas de diversos contextos socioeconómicos y culturales.
- **Diversidad:** Fomento de un entorno inclusivo que respete y valore la diversidad en todas sus formas.

## **G. Evaluación y mejora continua**

- **Monitoreo:** Implementación de mecanismos para evaluar el impacto de las políticas de RSU y la efectividad de las iniciativas.
- **Retroalimentación:** Recopilación de opiniones y sugerencias de la comunidad universitaria para mejorar las prácticas de responsabilidad social.

## **Proyección de la educación en la Provincia de Tacna**

En la formulación del proyecto educativo local de la provincia de Tacna, el escenario nos muestra cómo avizoramos la educación que queremos alcanzar al año 2029 en el territorio de la provincia, teniendo en cuenta el escenario actual.

Esta imagen de futuro podemos sintetizarla de la siguiente manera:

En el año 2029 somos una provincia con un sistema educativo de calidad y lideraremos los resultados del nivel de aprendizaje de los estudiantes en todo el ámbito nacional de educación hispano e intercultural bilingüe. En el año 2029, la provincia de Tacna conservará los mejores resultados en las pruebas CENSALES (ECE) a nivel nacional, en primaria y secundaria.

En el año 2029, el sistema educativo en Tacna contará con docentes capacitados para hacer frente a estos nuevos retos que exigen comprender las nuevas tecnologías y sus oportunidades, así como el dominio en el uso de herramientas tecnológicas y metodologías para aplicarlas en el trabajo de la educación dual. Esto les permitirá cumplir con su rol mediador en el proceso de enseñanza-aprendizaje promoviendo aprendizajes de acuerdo al contexto de sus estudiantes.

Las instituciones educativas al 100 % de la provincia de Tacna contarán con infraestructura adecuada, con acceso a servicios básicos para la atención de los estudiantes, acondicionados con equipamiento tecnológico de última generación y con conectividad a su alcance.

Los docentes y estudiantes contarán con amplio desarrollo de sus capacidades investigativas, con una acentuada cultura de prevención y consciente de las posibilidades de emprendimiento que tiene la Región de Tacna desde sus principales actividades económicas.

## “Tacna - Educación integral de calidad”

Docentes y estudiantes con una cultura de respeto y aceptación a la diversidad cultural y lingüística a la inclusión educativa hispana e intercultural bilingüe.

Comunidad educativa local con bienestar social y con acceso a servicios de salud física y mental a través de los convenios interinstitucionales.

### Proceso estratégico

Los procesos estratégicos son los procesos relacionados con la determinación de las políticas internas y estratégicas, objetivos de la entidad y aseguramiento de su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la entidad.

También el proceso estratégico es la serie de etapas que sigue una empresa, que se inicia con el análisis de la situación actual, para luego formular la visión, misión y objetivos de la entidad.

### Políticas educativas locales

| VARIABLE                               | OBJETIVO ESTRATÉGICO  | POLÍTICAS   |
|--|---|---|
| NIVEL DE APRENDIZAJE                   | Elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica de la provincia de Tacna.  | Garantizar las condiciones educativas para elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes de la EB de la provincia de Tacna.                    |
| DESEMPEÑO DOCENTE                      | Fortalecer las capacidades para el mejor desempeño de los docentes en la provincia de Tacna.  | Docentes fortalecidos en sus capacidades digitales y pedagógicas para un óptimo desempeño en la formación integral del estudiante hispano y bilingüe. |
| LIDERAZGO DIRECTIVO                    | Fortalecer la capacidad del liderazgo del directivo para una mejor gestión escolar en las I.E.E. de la provincia de Tacna.  | Promover un liderazgo directivo pedagógico, social, administrativo e institucional óptimo, para la gestión escolar.                                   |
| EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA         | Mejorar la atención de la infraestructura, el equipamiento de bioseguridad y recursos tecnológicos sostenibles en el tiempo en las I.E.E. de la provincia de Tacna. | Equipamiento tecnológico e infraestructura escolar y deportiva mejorada e implementada en el ámbito urbano y rural de la provincia de Tacna.          |
| INVESTIGACIÓN Y EMPRENDIMIENTO         | Potenciar la investigación, creativa y emprendimiento en los actores educativos de la provincia de Tacna.   | Impulsar la investigación, innovación y el emprendimiento educativo.  |
| CURRÍCULO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA | Diversificar y validar el currículo local de acuerdo a las exigencias tecnológicas e informáticas.  | Implementar el currículo local de la Educación Básica.  |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
| GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES | Impulsar una cultura de prevención ante riesgos de desastres en los actores educativos de la provincia de Tacna. | Interiorizar la cultura de la prevención en la comunidad educativa de la provincia de Tacna.  |
| BIENESTAR SOCIOEMOCIONAL       | Fortalecer las habilidades socio-emocionales de los actores educativos de la provincia de Tacna.                 | Promover un clima escolar que permita el desarrollo socioemocional de los actores educativos que garantice una gestión escolar de calidad.                |
| EQUIDAD E INCLUSIÓN            | Implementar condiciones para garantizar la equidad e inclusión en las I.E.E. de la provincia de Tacna.           | Promover el respeto a la inclusión y la diversidad cultural y lingüística teniendo en cuenta la multiculturalidad e identidad local, regional y nacional. |

## Visión del proyecto educativo local de la provincia de Tacna para el año 2029

La provincia de Tacna en el año 2029 será líder en calidad educativa. Asimismo brindará una educación holística en valores, humanista, intercultural, científica y tecnológica con bienestar socio-emocional, consciente de la sostenibilidad ambiental, cimentado en una cultura democrática y emprendedora en la sociedad de Tacna, con docentes empoderados pedagógica y tecnológicamente para formar estudiantes autónomos y comprometidos con su comunidad.

Figura 5 Visión del PEL al 2029





## Objetivos estratégicos

| VARIABLE                               | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN   |
|--|--------|---|
| NIVEL DE APRENDIZAJE                   | OEL.01 | Elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de la Educación Básica de la provincia de Tacna.  |
| DESEMPEÑO DOCENTE                      | OEL.02 | Fortalecer las capacidades para el mejor desempeño de los docentes en la provincia de Tacna.  |
| LIDERAZGO DIRECTIVO                    | OEL.03 | Fortalecer la capacidad del liderazgo del directivo para una mejor gestión escolar en las II.EE. de la provincia de Tacna.  |
| EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA         | OEL.04 | Mejorar la atención de la infraestructura, el equipamiento de bioseguridad y recursos tecnológicos sostenibles en el tiempo en las II.EE. de la provincia de Tacna. |
| INVESTIGACIÓN Y EMPRENDIMIENTO         | OEL.05 | Potenciar la investigación, creativa y emprendimiento en los actores educativos de la provincia de Tacna.   |
| CURRÍCULO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA | OEL.06 | Diversificar y validar el currículo local de acuerdo a las exigencias tecnológicas e informáticas.  |
| GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES         | OEL.07 | Impulsar una cultura de prevención ante riesgos de desastres en los actores educativos de la provincia de Tacna   |
| BIENESTAR SOCIOEMOCIONAL               | OEL.08 | Fortalecer las habilidades socioemocionales de los actores educativos de la provincia de Tacna  |
| EQUIDAD E INCLUSIÓN                    | OEL.09 | Implementar condiciones para garantizar la equidad e inclusión en las II.EE. de la provincia de Tacna   |

### A. Contexto institucional

#### Universidad Privada de Tacna (UPT):

- Ubicación: Tacna, Perú.
- Historia y misión: Fundada en 1994, la UPT es una universidad privada que busca ofrecer una educación de calidad con un fuerte compromiso hacia el desarrollo regional y el bienestar social.

### B. Políticas y estrategias de RSU

- Políticas institucionales: Declaraciones y compromisos. La UPT puede tener un marco de políticas que reflejen su compromiso con la RSU, a menudo incluido en su misión, visión y documentos estratégicos. Revisar el Plan Estratégico Institucional y cualquier política específica de RSU es crucial.
- Estrategias y objetivos: Examinar si existen objetivos claros y metas específicas para la RSU en los documentos

oficiales de la universidad.

- Implementación y seguimiento: Comités y unidades. Determinar si la universidad tiene un comité, oficina o unidad especializada en la coordinación y supervisión de las actividades de RSU.
- Evaluación y reportes: Analizar cómo la UPT mide y reporta el impacto de sus iniciativas de RSU e incluir informes anuales o reportes de sostenibilidad.

## **C. Proyectos y actividades de RSU**

### **1. Educación y capacitación**

- Programas de Capacitación Comunitaria: La UPT podría ofrecer talleres y programas de formación para la comunidad local, que aborden temas como emprendimiento, tecnología, salud o educación.
- Investigaciones aplicadas: Verificar si hay investigaciones realizadas por la universidad que se centren en problemas específicos de la región y cómo estos proyectos benefician a la comunidad

### **2. Voluntariado y participación estudiantil**

- Proyectos de voluntariado: Evaluar la participación de los estudiantes en proyectos comunitarios, como actividades de servicio social, eventos locales y apoyo a ONG.
- Iniciativas estudiantiles: Examinar si los estudiantes desarrollan proyectos con un impacto social positivo y cómo estos son apoyados por la universidad.

### **3. Desarrollo sostenible**

- Prácticas ambientales: Investigar si la UPT ha implementado prácticas sostenibles en su campus, como el manejo de residuos, eficiencia energética

y uso de recursos renovables.

- Proyectos ambientales: Identificar si hay proyectos específicos dirigidos a la sostenibilidad y protección del medio ambiente.

#### **4. Inclusión y equidad**

- Programas de inclusión: Evaluar las iniciativas de la UPT para promover la igualdad de oportunidades, como programas de becas y apoyo a estudiantes de diversos contextos socioeconómicos.
- Acciones hacia grupos vulnerables: Verificar si existen programas específicos para apoyar a grupos vulnerables dentro de la comunidad.

#### **5. Colaboración con otros sectores**

##### **Alianzas estratégicas**

- Colaboraciones externas: Determinar si la UPT tiene alianzas con empresas, ONG y entidades gubernamentales para desarrollar proyectos conjuntos con impacto social.
- Participación en políticas públicas: Evaluar la implicación de la universidad en la formulación y ejecución de políticas públicas locales o regionales.

### **Desafíos y oportunidades**

#### **1. Desafíos**

- Recursos y financiamiento: Analizar si la UPT enfrenta limitaciones en recursos financieros para la implementación y expansión de proyectos de RSU.
- Visibilidad y compromiso: Considerar si hay desafíos en la visibilidad de las actividades de RSU y el nivel de compromiso de la comunidad universitaria.

## 2. Oportunidades

- Expansión de proyectos: Identificar oportunidades para desarrollar nuevas iniciativas de RSU, posiblemente a través de nuevas áreas temáticas o asociaciones estratégicas.
- Fortalecimiento de colaboraciones: Explorar oportunidades para fortalecer alianzas con otros sectores para maximizar el impacto de las actividades de RSU.

### 2. Necesidades y desafíos en Tacna

#### 2.1. Necesidades y desafíos en la Región Tacna

La responsabilidad social universitaria (RSU), en la región de Tacna, enfrenta varios retos y necesidades que son fundamentales para su desarrollo y eficacia. Aunque actualmente la responsabilidad social se ha integrado en el vocabulario de las empresas (RSE) y, por extensión, en el de las administraciones públicas (RSA), universidades (RSU) y, en general, a todo tipo de organizaciones tanto públicas como privadas, no logra ofrecer la credibilidad y confianza esperadas debido a los impactos generados y a la falta de conexión entre los beneficios sociales, económicos y medioambientales. De hecho, existe una tendencia que aboga por abandonar este enfoque y opta por otras metodologías de gestión, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que genera una dinámica de “quitate tú para ponerme yo”, que no contribuye a mejorar nuestra comunicación con la sociedad. Sin embargo, esta crítica a la RSU no se dirige al concepto en sí, sino a su uso incorrecto y a su gestión meramente instrumental. Por esta razón, en nuestro Plan de RSU se enfatiza en la necesidad de una gestión ética de la responsabilidad social, que se diferencia de un enfoque instrumental. Solo a través de esta primera forma de gestión, la RSU podrá ayudarnos a recuperar credibilidad y construir confianza (García, 2017).

¿Qué significado tiene la gestión ética de la responsabilidad social universitaria?

Que la universidad lo asuma plenamente, integrando este compromiso como parte esencial de su identidad, o si se prefiere, como parte de su ADN. Sin embargo, considero que esto va más allá: es algo que forma parte de su corazón, un órgano que necesita ejercitarse constantemente, mientras que algo en el ADN puede permanecer latente. Más allá del término que utilicemos, lo importante es que la universidad no vea la responsabilidad social universitaria (RSU) como una moda pasajera o una obligación externa, sino como una convicción profundamente arraigada. Solo de esta manera podrá recuperar la confianza social que, de manera gradual, se ha ido erosionando (García, 2017).

## *2.2. Principales problemas sociales y ambientales*

Dentro de los problemas sociales, esta pérdida de confianza y motivación tiene causas objetivas que pueden identificarse de forma clara y precisa. En este marco, consideramos que una gestión ética de la responsabilidad social universitaria (RSU) es un componente esencial de la reforma institucional que se requiere. Aunque muchos de los desafíos parecen ser los mismos, el contexto actual ha introducido nuevas complejidades que no pueden ignorarse. A continuación, analizaremos brevemente algunos de estos desafíos emergentes.

Por un lado, siempre hemos enfrentado limitaciones económicas, pero actualmente estamos experimentando una verdadera asfixia financiera. El proceso suele ser el mismo: asfixiar a la universidad pública de modo que no pueda ofrecer sus servicios adecuadamente ni figurar en los *rankings*, lo que da lugar a una campaña de desprestigio. Lo que buscan es privatizarlas.

Simultáneamente, estamos viendo un intento de colonización política. No importa el color o la ideología, pero cada vez más los partidos buscan elegir directamente a los rectores. Esto nos incomoda porque aún conservamos algo de autonomía universitaria y seguimos controlando el conocimiento y la investigación. Recuerden la importancia de estos aspectos en una sociedad donde el conocimiento es el factor de producción más crucial (García, 2017).

### *2.3. Expectativas y demandas de la comunidad*

El modelo de comunicación entre las universidades y los stakeholders se basa en la divulgación científica, que actúa como el motor de esta dinámica. Por ello, consideramos que las unidades de cultura científica y de innovación deben desempeñar un papel central, ya que su objetivo principal es fomentar el diálogo. Este diálogo requiere ciertos principios, como la igualdad entre los participantes y la participación real de todos los públicos, para asegurar que sea efectivo y no solo una declaración de intenciones.

Para fomentar este diálogo, proponemos un enfoque en varias fases, ajustadas con base en los hallazgos de nuestra investigación. Aunque inicialmente habíamos considerado otro punto de partida, las opiniones de los trabajadores del sector público involucrados señalaron que el proceso debe comenzar con una actitud proactiva por parte de la universidad o centro de investigación, así como de las unidades de cultura científica y de innovación. Es fundamental que el diálogo se inicie con una declaración clara que presente los ámbitos de trabajo y las líneas de desarrollo científico de cada institución.

Para facilitar este diálogo, resulta fundamental ofrecer información de manera proactiva, asegurándose de que todos los stakeholders estén al tanto de las investigaciones en curso en

cada universidad, sus principales líneas de trabajo y sus proyecciones futuras. Sin embargo, informar no es suficiente; es igualmente necesario fomentar una comunicación bidireccional que permita comprender las expectativas de los stakeholders, es decir, lo que la sociedad y los diversos actores esperan de la universidad.

Debemos saber en qué desean que trabajemos y hacia dónde quieren que dirijamos nuestros esfuerzos. Por lo tanto, para conocer las expectativas reales de los diferentes stakeholders, es fundamental establecer canales de escucha claros y efectivos (Fernández, 2017).

La identificación de los impactos, tanto negativos como positivos, que cualquier actividad genera en su entorno y su efecto a nivel global, implica un compromiso institucional con el desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto. La responsabilidad social universitaria facilita alcanzar los niveles adecuados de calidad y eficiencia en los servicios universitarios.

La Universidad tiene una doble naturaleza: como servicio público, se rige por las características propias de la Administración, y como institución de educación superior, incorpora la autonomía en sus principios, objetivos y desafíos, manteniendo su compromiso con la sociedad que la acoge.

Así, la integración de valores y principios éticos de responsabilidad social, como impulsores del buen gobierno para gestionar los impactos de la actividad universitaria, debe estar alineada con los requisitos de la docencia e investigación, promoviendo la calidad y la provisión eficiente en la educación superior (Puchades & Cerdá , 2017).

#### *2.4. Análisis de stakeholders y actores clave*

La responsabilidad social (RS) en la gestión de los impactos de la actividad universitaria se convierte en una inversión estraté-

gica para alcanzar los objetivos de la institución y mejorar las relaciones con los stakeholders identificados. Los principios de responsabilidad social tienen un valor estratégico que facilitan la excelencia organizacional, mantienen la competitividad y promueven un cambio efectivo en la gobernanza. Esto permite alcanzar un desarrollo sostenible al atender las demandas sociales, equilibrar la autonomía universitaria con la rendición de cuentas y la transferencia de conocimientos y mantener una presencia proactiva en el entorno local inmediato (Puchades & Cerdá , 2017).

Según Puchades y Cerdá (2017):

El compromiso con el servicio a la sociedad se basa en los valores de igualdad, solidaridad e integración las actividades de desarrollo con un espíritu innovador que se refleja en el futuro Plan de Cooperación Universitaria al Desarrollo. Esto incluye la organización de la participación social mediante la metodología de aprendizaje-servicio en el itinerario formativo y la elaboración del II Plan de Igualdad, que incorpora acciones de responsabilidad social para lograr la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, más allá del ámbito universitario.

El resultado de estos esfuerzos será un Plan de Responsabilidad Social Universitaria que abordará los retos del Proyecto Estratégico 5. Los objetivos y planes de acción mencionados se mantienen vigentes al detectar y analizar las expectativas de los stakeholders para su inclusión en el futuro Plan de Responsabilidad Social Universitaria. Una aproximación a estas expectativas, mientras se elabora el diagnóstico formal, se reflejaba de la siguiente manera:

### **1. Comunidad universitaria**

- Transversalidad de los instrumentos de RS para la gestión.



- Establecimiento de un sistema de indicadores con integración de la perspectiva RS.
- Gestión medioambiental.
- Canal de comunicación para la participación activa.

## **2. Alumnado**

- Formación integral desde la ética y la responsabilidad social.
- Participación en la resolución de los retos sociales.
- Facilitación de herramientas de aprendizaje contributivas socialmente.
- Plena integración de la diversidad y multiculturalidad como.
- valores enriquecedores.

## **3. Docencia e investigación (personal docente e investigador - PDI)**

- Formación para la innovación docente.
- Participación en la definición de metodologías e instrumentos de innovación social.
- Ética y responsabilidad social profesional.

## **4. Administración y servicios (personal de administración y servicios - PAS)**

- Participación en la resolución de los retos sociales planteados.
- Participación efectiva en la propuesta de soluciones.
- Formación en ética de las organizaciones y responsabilidad corporativa.

## **5. Sociedad (extensión universitaria)**

- Transparencia en la gestión.
- Transferencia del conocimiento.
- Demandas de soluciones sostenibles.
- Comunicación (pág. 88-89).

Para dar paso al Capítulo III, que comprende la implementación y estrategias es crucial comprender que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en las universidades de Tacna no solo debe alinearse con los desafíos internos de las instituciones académicas, sino que también debe responder a las necesidades y demandas de la región en la que están insertas. El análisis de la situación actual de la RSU en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y la Universidad Privada de Tacna revela la necesidad de un enfoque más estratégico y colaborativo para abordar los principales problemas sociales y ambientales de la región. Es vital que estas instituciones no solo reconozcan las expectativas de la comunidad, sino que también identifiquen y se comprometan con los actores clave y stakeholders que influyen en el desarrollo regional. En este contexto, el próximo capítulo abordará las estrategias y acciones que podrían implementarse para fortalecer el papel primordial de las universidades en el desarrollo sostenible y socialmente responsable de Tacna.

## PARTE III

### IMPLEMENTACIÓN Y ESTRATEGIAS

---

---

#### *1. Estrategias para fortalecer la RSU en Tacna*

Fortalecer la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en Tacna puede ser un esfuerzo integral que involucre a diferentes actores y estrategias, así como a su diseño y planificación.

Como principales estrategias podemos mencionar:

#### **A. Desarrollo de proyectos comunitarios**

- Investigación aplicada: Fomentar que las universidades realicen investigaciones que aborden problemas locales específicos, como la gestión de recursos hídricos en una región árida.
- Proyectos de voluntariado: Crear oportunidades para que estudiantes y docentes participen en proyectos de voluntariado en la comunidad, enfocados en áreas como educación, salud y medio ambiente.

#### **B. Alianzas con empresas y ONG**

- Convenios de colaboración: Establecer acuerdos con empresas públicas y privadas, locales y algunas ONG para el desarrollo de proyectos conjuntos que beneficien a la comunidad y proporcionen experiencias prácticas a los estudiantes.
- Patrocinios y donaciones: Incentivar a las empresas a patrocinar eventos académicos y culturales que promuevan la integración y el desarrollo local.

#### **C. Formación y capacitación**

- Cursos y talleres: Ofrecer cursos y talleres sobre RSU tanto para estudiantes como para el personal docente y administrativo, para sensibilizarlos sobre la importancia

y las prácticas de la responsabilidad social.

- Seminarios y conferencias: Organizar eventos que reúnan a expertos en RSU y líderes comunitarios para compartir experiencias y conocimientos.

#### **D. Integración curricular**

- Asignaturas de RSU: Incorporar la RSU en los programas de estudio para que los estudiantes puedan aprender sobre el impacto social y desarrollar habilidades relacionadas.
- Proyectos académicos con Impacto Social. Motivar a los estudiantes a desarrollar proyectos de fin de carrera que tengan un impacto positivo en la comunidad local.

#### **E. Promoción y comunicación**

- Campañas de sensibilización: Implementar campañas para aumentar la conciencia sobre la RSU entre los estudiantes y la comunidad, destacando el impacto positivo de las iniciativas universitarias.
- Difusión de resultados: Publicar informes y noticias sobre los proyectos de RSU realizados, para mostrar el impacto y atraer más participación.

#### **F. Evaluación y mejora continua**

- Evaluación de impacto: Realizar evaluaciones periódicas de los proyectos de RSU para medir su impacto en la comunidad y en la universidad.
- Retroalimentación: Recoger retroalimentación de los beneficiarios y participantes para mejorar las futuras iniciativas de RSU.

#### **G. Participación estudiantil activa**

- Consejos y comités de RSU: Crear consejos o comités estudiantiles enfocados en RSU para que los alumnos puedan tener una voz activa en la planificación y ejecu-

ción de proyectos.

- Competencias y premios: Organizar competencias y premios para incentivar la creatividad y la participación de los estudiantes en iniciativas de responsabilidad social.
- Implementar estas estrategias puede ayudar a que la RSU en Tacna sea más efectiva y significativa, para promover una mayor conexión entre la universidad y la comunidad local.

### *1.1. Diseño y planificación de proyectos de RSU*

Diseñar y planificar proyectos de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) requiere una aproximación estructurada para asegurar que las iniciativas sean efectivas y sostenibles. A continuación te presento una guía paso a paso para el diseño y planificación de proyectos de RSU:

#### **A. Identificación de necesidades**

- Análisis de la comunidad: Investiga las necesidades y problemas específicos de la comunidad. Esto puede incluir encuestas, entrevistas, y revisión de datos locales.
- Consulta con Stakeholders: Reúnete con actores clave como líderes comunitarios, organizaciones locales y beneficiarios potenciales para obtener una perspectiva integral.

#### **B. Definición de objetivos**

- Objetivos claros y específicos: Establece metas claras y alcanzables que respondan a las necesidades identificadas. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (SMART).
- Resultados esperados: Define qué resultados esperas lograr con el proyecto y cómo estos contribuirán al bienestar de la comunidad y a la misión de la universidad.

### **C. Diseño del proyecto**

- Alcance del proyecto: Delimita el alcance del proyecto; incluye el área geográfica y los grupos beneficiarios específicos.
- Actividades y tareas: Detalla las actividades necesarias para alcanzar los objetivos. Incluye tareas específicas, responsables, recursos necesarios y cronograma.
- Recursos y presupuesto: Establece el presupuesto requerido y los recursos necesarios, como materiales, personal y financiación. Incluye una planificación financiera detallada.

### **D. Planificación de la ejecución**

- Cronograma: Desarrolla un cronograma con fechas clave para cada fase del proyecto, desde el inicio hasta la evaluación final.
- Responsabilidades: Asigna roles y responsabilidades a los miembros del equipo y se asegura de que todos comprendan sus tareas y expectativas.
- Metodología: Define la metodología a seguir para llevar a cabo el proyecto e incluye técnicas y enfoques que se utilizarán.

### **E. Implementación del proyecto**

- Ejecución de actividades: Lleva a cabo las actividades según el cronograma y el plan. Se asegura de que el equipo esté bien coordinado y se mantenga enfocado en los objetivos.
- Monitoreo y ajustes: Implementa un sistema de monitoreo para seguir el progreso del proyecto y realiza ajustes según sea necesario para abordar problemas imprevistos.

## **F. Evaluación y reporte**

- Evaluación de resultados: Mide los resultados del proyecto en comparación con los objetivos iniciales. Utiliza métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar el impacto.
- Recopilación de feedback: Obtén retroalimentación de los beneficiarios y de los participantes del proyecto para identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Informe final: Elabora un informe detallado que incluya los logros, desafíos, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos.

## **G. Sostenibilidad y seguimiento**

- Planes de sostenibilidad: Diseña estrategias para asegurar que los beneficios del proyecto se mantengan a largo plazo. Esto puede incluir la capacitación de líderes locales, la creación de alianzas duraderas y la búsqueda de recursos adicionales.
- Seguimiento: Planifica actividades de seguimiento para evaluar el impacto continuo del proyecto y realizar ajustes necesarios.

## **H. Comunicación y divulgación**

- Promoción de resultados: Comunica los resultados y el impacto del proyecto a través de informes, presentaciones y redes sociales para aumentar la visibilidad y fomentar el apoyo.
- Compartición de experiencias: Organiza eventos para compartir las experiencias y aprendizajes del proyecto con la comunidad universitaria y otros stakeholders.
- Cada uno de estos pasos contribuye a asegurar que el proyecto de RSU sea bien diseñado, ejecutado de manera efectiva y tenga un impacto positivo en la comunidad y en la universidad.

## *1.2. Alianzas estratégicas con el sector público y privado*

Es necesario definir lo que es una “alianzas”; de acuerdo con Proméxico (2010), las alianzas son acuerdos colaborativos en los que varias empresas se asocian para obtener beneficios competitivos que no podrían alcanzar por sí solas en el corto plazo sin un gran esfuerzo. Este concepto general de “alianza” se profundiza cuando se trata de alianzas estratégicas, que son colaboraciones formales entre dos o más organizaciones con el objetivo de alcanzar metas comunes. Al compartir recursos, conocimientos y capacidades, estas alianzas no solo buscan ventajas competitivas, sino que también pueden ser vitales para el éxito de iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), puesto que permiten a las universidades acceder a recursos externos y a una experticia que no poseen internamente.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) basada en alianzas estratégicas puede incrementar la efectividad de las iniciativas de RSU. Muchos estudios argumentan que estas colaboraciones son esenciales para transferir conocimientos y recursos desde la academia hacia la comunidad y se presentan ejemplos de cómo las universidades pueden formalizar estas alianzas para maximizar su impacto social. En este sentido, las alianzas estratégicas, definidas por Renart, L. (2008) como “un acuerdo voluntario entre las empresas involucradas”, son parte de las gestiones destinadas a transferir conocimiento desde el ámbito académico y de investigación. Estas alianzas, que también incluyen la función de extensión para conectar la universidad con distintos sectores externos, buscan articular y dinamizar las relaciones mediante varios tipos de colaboraciones, con el objetivo de promover el desarrollo de la Responsabilidad Social.

En el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sosteni-



ble, la Oficina de la Coordinación Residente del Sistema de Naciones Unidas (OCR, 2021) establece un marco global que busca erradicar la pobreza, salvaguardar el medio ambiente y garantizar la paz y la prosperidad para todos. En este marco, la formación de alianzas entre diversos sectores, tanto públicos como privados, es fundamental para fortalecer la responsabilidad social universitaria (RSU) en Perú y en otros países. Especialmente a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible, se destaca la importancia de reforzar los mecanismos de implementación y revitalizar la colaboración global para el desarrollo sostenible.

Las universidades, al colaborar con gobiernos, empresas y la sociedad civil, pueden amplificar su impacto y contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible en Perú; así permitan lo siguiente:

- Intercambio de conocimientos: Las universidades pueden compartir su experiencia en investigación y educación, mientras que los sectores público y privado pueden aportar su conocimiento práctico y su comprensión de las necesidades de la comunidad.
- Recursos compartidos: Las alianzas permiten la movilización de recursos financieros, humanos y técnicos, lo que puede aumentar la capacidad de las universidades para implementar proyectos de RSU.
- Innovación y desarrollo: La colaboración intersectorial puede fomentar la innovación, lo que permitirá que las universidades desarrollen soluciones creativas a problemas sociales y ambientales.

En ese contexto, crear alianzas con el sector público es muy importante para la implementación de proyectos de RSU con las políticas nacionales y locales de desarrollo sostenible.

## **RUTA INTEGRAL PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS SEGÚN LA AGENDA 2030**

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, a través de sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), proporciona una hoja de ruta detallada para que las universidades en Perú formen alianzas estratégicas con sectores públicos y privados (OCR, 2021). Detallamos los pasos para una guía integral en este proceso:

### **A. Comprender los ODS**

- Familiarización con los ODS: Las universidades deben educar a su comunidad sobre los ODS y su importancia.
- Identificación de ODS relevantes: Determinar qué objetivos son más pertinentes para la institución y su entorno local.

### **B. Integración de la RSU en la misión y visión**

- Alinear la misión y visión de la universidad con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.
- Desarrollo de una política de RSU que incorpore los ODS.

### **C. Evaluación de capacidades y recursos internos**

- Realizar un diagnóstico interno para identificar fortalezas y áreas de mejora en la RSU.
- Asignación de recursos y creación de un equipo dedicado a la RSU y alianzas estratégicas.

### **D. Identificación de potenciales aliados**

- Mapeo de actores clave: Identificar instituciones gubernamentales, empresas, ONG y otras universidades que compartan intereses comunes.
- Establecimiento de contactos: Participar en foros, redes

y eventos donde se discutan temas de desarrollo sostenible y RSU.

#### E. Desarrollo de propuestas de colaboración

- Diseño de proyectos conjuntos que aborden necesidades específicas de la comunidad y se alineen con los ODS.
- Presentación de propuestas claras que destacan beneficios mutuos y el impacto social esperado.

#### F. Establecimiento de alianzas estratégicas

- Formalización de acuerdos: Firmar memorandos de entendimiento (MOU), convenios de colaboración y otros acuerdos formales.
- Definición de roles y responsabilidades: Asegurar que cada parte comprenda sus obligaciones y expectativas.

#### G. Implementación de proyectos conjuntos

- Puesta en marcha de iniciativas con una gestión y supervisión adecuadas.
- Participación activa de la comunidad universitaria: Involucrar a estudiantes, docentes y personal administrativo en los proyectos.

#### H. Monitoreo y evaluación

- Establecimiento de indicadores de desempeño para medir el impacto de las alianzas y proyectos.
- Realización de evaluaciones periódicas para ajustar estrategias y mejorar la efectividad.

#### I. Comunicación y difusión de resultados

- Informar a la comunidad sobre los avances y logros de las iniciativas de RSU.
- Publicación de informes y estudios de caso que demuestren el impacto de las alianzas.

## J. Fomento de la sostenibilidad y continuidad

- Búsqueda de financiamiento sostenible: Explorar fuentes de financiamiento mixto, que incluyan fondos públicos, privados y filantrópicos.
- Creación de una cultura institucional que valore y promueva la RSU como parte integral de la universidad.

## Estrategias para formar alianzas con el sector público

Para que las universidades peruanas puedan formar alianzas efectivas junto a entidades gubernamentales para cocrear políticas públicas que integren principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

### A. Colaboración en políticas públicas

Se pueden considerar las siguientes estrategias:

- Desarrollo de normativas que promuevan prácticas sostenibles en distintos sectores.
- Consultoría y asesoramiento en la formulación de planes estratégicos nacionales y regionales.
- Participación en comités y grupos de trabajo que aborden desafíos específicos relacionados con los ODS.

### B. Implementación de proyectos conjuntos

La ejecución de proyectos conjuntos permite a las universidades y al sector público maximizar recursos y conocimientos, los que incluyen:

- Iniciativas de investigación aplicada que proporcionen soluciones a problemas locales, como la gestión de recursos hídricos o la resiliencia ante desastres naturales, por encontrarnos en una zona vulnerable a estas problemáticas de la región Tacna.
- Programas de educación y sensibilización comunitaria

que aborden temas de salud pública, inclusión social y desarrollo económico.

Un ejemplo notable de alianzas estratégicas en la educación superior es el programa de cooperación entre la Universidad de Harvard y el gobierno de la Ciudad de Boston, donde ambas entidades trabajan juntas para desarrollar proyectos educativos y de desarrollo comunitario (Kania & Kramer, 2011). Estas iniciativas no solo favorecen a los estudiantes y la comunidad, sino que también generan un efecto positivo en la reputación institucional.

### **Estrategias para formar alianzas con el sector privado**

Las alianzas con el sector privado son igualmente esenciales, ya que las empresas poseen recursos financieros, tecnológicos y logísticos que pueden complementar los esfuerzos universitarios.

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y RUS**

Integrar la RSE con la RSU puede generar sinergias poderosas. Las empresas pueden realizar las siguientes acciones:

- Financiar investigaciones y proyectos universitarios que se alineen con sus propios objetivos de sostenibilidad.
- Participar en programas de educación continua y desarrollo profesional ofrecidos por las universidades.
- Colaborar en la creación de laboratorios de innovación donde estudiantes y profesionales trabajen juntos en soluciones sostenibles.

## Alianzas estratégicas con el sector público y privado - Innovación y emprendimiento

El sector privado puede contribuir significativamente al fomento de la innovación y el emprendimiento en el ámbito universitario mediante las siguientes alianzas:

- Mentoría y asesoramiento a *startups* y proyectos estudiantiles.
- Inversión en incubadoras y aceleradoras de negocios dentro de las universidades.
- Desarrollo de competencias y habilidades relevantes para el mercado laboral actual y futuro.

Según OCR (2021), en Perú, algunas universidades han comenzado a establecer alianzas con el sector público y privado para fortalecer su responsabilidad social. A continuación algunos ejemplos:

- **Proyectos de desarrollo comunitario:** Universidades que colaboran con gobiernos locales para implementar programas de desarrollo sostenible en comunidades vulnerables, que abordan temas como la educación, la salud y el medio ambiente.
- **Investigación aplicada:** Alianzas entre universidades y empresas para desarrollar investigaciones que respondan a urgencias específicas del mercado, que contribuyan al desarrollo económico y social.
- **Programas de voluntariado:** Iniciativas que involucran a estudiantes en proyectos de servicio comunitario, en colaboración con ONG y entidades gubernamentales, para promover el aprendizaje práctico y la responsabilidad social.

asimismo, algunas universidades peruanas han establecido alianzas con el sector público y privado para fortalecer su res-

ponsabilidad social universitaria (RSU) y contribuir a la Agenda 2030 como señala la OCR (2021).

### **A. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)**

- Alianzas con el sector público: La PUCP ha colaborado con diversas municipalidades y entidades gubernamentales en proyectos de desarrollo comunitario, especialmente en áreas relacionadas con la educación y la sostenibilidad ambiental. Un ejemplo es su participación en programas de capacitación para funcionarios públicos en temas de gestión ambiental.
- Alianzas con el sector privado: La universidad ha trabajado con empresas en iniciativas de responsabilidad social, como programas de voluntariado corporativo donde los empleados participan en proyectos comunitarios, que promueven el desarrollo sostenible.

### **B. Universidad Nacional de San Marcos (UNMSM)**

- Alianzas con el sector público: La UNMSM ha establecido convenios con el Ministerio de Educación y otras entidades gubernamentales para implementar programas de educación inclusiva y mejorar la calidad educativa en zonas vulnerables.
- Alianzas con el sector privado: La universidad ha colaborado con empresas en proyectos de investigación aplicada que buscan resolver problemas específicos del sector industrial, que contribuyan al desarrollo económico y social.

### **C. Universidad de Lima**

- Alianzas con el sector público: La Universidad de Lima ha trabajado con gobiernos locales en iniciativas de desarrollo urbano sostenible. Asimismo ha participado en la planificación y ejecución de planes que buscan mejorar la calidad de vida en entornos específicos.

- Alianzas con el sector privado: Ha establecido convenios con empresas para crear programas de formación y capacitación profesional que estén en sintonía con las demandas del mercado laboral y los ODS.

#### **D. Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)**

- Alianzas con el sector público: La UNALM ha colaborado con el Ministerio de Agricultura y Riego en proyectos de investigación y desarrollo agrícola sostenible, para promover prácticas que beneficien a los agricultores y al medio ambiente.
- Alianzas con el sector privado: La universidad ha trabajado con empresas del sector agroindustrial para implementar prácticas sostenibles en la producción, que contribuyan a la seguridad alimentaria y al desarrollo rural.

#### **E. Universidad de San Martín de Porres (USMP)**

- Alianzas con el sector público: La USMP ha establecido convenios con diversas municipalidades para llevar a cabo programas de salud y bienestar en comunidades vulnerables, que aborden temas como la nutrición y la prevención de enfermedades.
- Alianzas con el sector privado: La universidad ha colaborado con empresas en proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías que buscan elevar la calidad de vida de las personas, particularmente en los ámbitos de salud y educación.

Las alianzas estratégicas son colaboraciones en las que dos o más entidades se unen para obtener beneficios competitivos que no podrían alcanzar de manera individual en el corto plazo. Estas asociaciones se fundamentan en la necesidad mutua y la distribución de riesgos, con un objetivo común a largo plazo (Pulgar & Pelekais, 2014).



## Desafíos y oportunidades

A pesar de los beneficios de formar alianzas, también existen desafíos como los siguientes:

- **Falta de confianza:** Puede haber desconfianza entre los sectores, lo que dificulta la colaboración. Es esencial construir relaciones basadas en la transparencia y el respeto mutuo.
- **Diferencias en objetivos:** Los diferentes sectores pueden tener prioridades distintas. Es trascendental encontrar un terreno común y trabajar hacia objetivos compartidos.
- **Sostenibilidad de las alianzas:** Mantener alianzas a largo plazo requiere un compromiso continuo y la adaptación a cambios en el contexto social y económico.

En Tacna, las universidades deben forjar relaciones con entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y el sector empresarial. Estas colaboraciones pueden incluir programas integrales de interacción con las comunidades, voluntariado corporativo, acción social con mediación y acción social compartida a través de convenios interinstitucionales. Estas iniciativas deben enfocarse en atender a las poblaciones vulnerables, para mejorar y fortalecer la calidad de vida de las comunidades.

Para Pulgar y Pelekais (2014), la gestión de estas alianzas debe ser eficiente, para garantizar el uso óptimo de los recursos y el cumplimiento sostenible de los objetivos de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). La planificación y ejecución de actividades de RSU deben ser sistemática, las actividades deben estar enmarcadas en la ética, la cooperación y el sentido de pertenencia.

La colaboración con el sector público y privado “entre otras instituciones” puede fortalecer la responsabilidad social uni-

versitaria y contribuir a los ODS. A través de estas alianzas, se busca no solo el desarrollo académico, sino también un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, alineándose con los principios de la Agenda 2030.

### *1.3. Gestión y financiamiento de iniciativas de responsabilidad social universitaria*

En las últimas décadas, el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) ha cobrado una relevancia significativa en el ámbito de la educación superior, que se ha convertido en un pilar fundamental que refleja el creciente compromiso de las instituciones educativas con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad en su conjunto. Este enfoque no se limita únicamente a la incorporación de valores éticos y sociales en la misión y visión institucional de las universidades, sino que también promueve la creación de vínculos significativos y duraderos entre las universidades y las comunidades que las rodean. La RSU se presenta como un marco que permite a las instituciones educativas no solo formar profesionales competentes, sino también ciudadanos responsables y comprometidos con su entorno. Este enfoque integral ha sido respaldado por una variedad de investigaciones que subrayan la importancia de la RSU como un motor de cambio social. A través de la implementación de prácticas responsables y sostenibles, las universidades pueden abordar de manera efectiva una serie de problemas contemporáneos que afectan a la sociedad, tales como la desigualdad social, la pobreza, la exclusión y el cambio climático, (Vallaey, 2014).

No obstante, la implementación efectiva de proyectos de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se enfrenta a una serie de desafíos significativos que pueden obstaculizar su desarrollo y sostenibilidad. Uno de los principales retos radica en la gestión y el financiamiento de estas iniciativas. Las univer-

sidades operan en un entorno complejo y a menudo incierto, donde la escasez de recursos financieros se convierte en un factor limitante. Además, la creciente presión para demostrar un impacto social tangible añade una capa adicional de dificultad, ya que las instituciones deben justificar sus esfuerzos y resultados ante diversos grupos de interés, que incluyen estudiantes, comunidades y organismos de financiamiento (Rodríguez, 2020),

En este contexto, se vuelve fundamental identificar y desarrollar estrategias que no solo faciliten la gestión eficiente de los proyectos de RSU, sino que también aseguren su financiación a largo plazo. Esto implica la necesidad de establecer alianzas estratégicas con diferentes actores, como el sector privado, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales, que puedan proporcionar recursos y apoyo técnico. Asimismo, es esencial que las universidades adopten un enfoque proactivo en la búsqueda de financiamiento y que exploren diversas fuentes, como subvenciones, donaciones y colaboraciones interinstitucionales.

### **Desafíos en la Implementación de la RSU**

A pesar de su relevancia, la implementación efectiva de proyectos de RSU enfrenta desafíos significativos, especialmente en términos de gestión y financiamiento. Las universidades deben navegar en un entorno complejo donde la escasez de recursos y la necesidad de demostrar impacto social se convierten en obstáculos para el desarrollo de iniciativas sostenibles (Díaz *et al.*, 2021).

En este contexto, se vuelve decisivo identificar estrategias que no solo faciliten la gestión de proyectos de RSU, sino que también aseguren su financiación a largo plazo.

La implementación de la Responsabilidad Social Universitaria

(RSU) enfrenta una serie de desafíos que impactan su efectividad y sostenibilidad dentro de las instituciones de educación superior.

Uno de los principales obstáculos es la falta de claridad en la conceptualización y aplicación de la RSU. Duque y Cervantes (2019) señalan que, a pesar de la realización de numerosos estudios sobre el tema, persiste la incertidumbre respecto al impacto real que tiene la RSU en los grupos de interés. Esto indica que las universidades deben esforzarse en definir y comunicar de manera efectiva sus objetivos y beneficios, para que estudiantes, docentes y la comunidad en general comprendan la relevancia de la RSU en el ámbito académico y social. La ausencia de una comunicación adecuada puede resultar en una implementación fragmentada y poco efectiva de las iniciativas de RSU.

Otro desafío importante es la necesidad de integrar la RSU en la filosofía organizacional y en el planeamiento estratégico de las universidades. Espitia *et al.*, (2020) enfatizan que la práctica de la RSU debe estar enmarcada en acciones éticas y sostenibles, lo que implica que las instituciones deben adoptar un enfoque integral que contemple aspectos éticos, medioambientales y de desarrollo sostenible en todas sus funciones. Esta integración garantiza que la RSU no sea percibida como una actividad aislada, sino como un componente fundamental de la misión institucional.

La participación activa de los grupos de interés es determinante para el éxito de la RSU. Vallaey *et al.* (2009) identifican cuatro ejes de la RSU: campus responsable, gestión social del conocimiento, participación social y formación profesional y ciudadana. Estos ejes requieren una retroalimentación constante y un compromiso genuino por parte de la comunidad universitaria para fomentar una cultura de responsabilidad social.

Sin embargo, la investigación indica que muchas facultades operan de manera aislada, puesto que priorizan su funcionamiento académico sobre la integración de prácticas de RSU, lo que limita su efectividad.

Posteriormente, la evaluación y mejora continua de las prácticas de RSU también representa un desafío significativo. La falta de mecanismos claros para medir el impacto de las iniciativas de RSU dificulta la identificación de áreas de mejora y el ajuste de estrategias. Es fundamental establecer indicadores de desempeño que permitan a las universidades evaluar sus contribuciones al desarrollo social y económico, así como su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad (Jérez *et al.*, 2018).

### **Estrategias de gestión para la RSU**

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se concibe como el compromiso que asumen las instituciones de educación superior hacia su entorno social. Este compromiso se traduce en la implementación de acciones que no solo benefician a la comunidad, sino que también promueven el desarrollo económico, social y ambiental. La RSU va más allá de la mera mejora de la imagen institucional; su objetivo es generar un impacto positivo y duradero en la sociedad, que contribuya a la construcción de un entorno más justo y sostenible (Pazos, 2013). En ese sentido se implementan estrategias de gestión que pueden fomentar la RSU en el ámbito universitario de acuerdo con los autores.

### **Integración de la RSU en la misión y visión institucional**

Para que la RSU sea efectiva, es esencial que las universidades la integren en su misión y visión. Esto significa que todas las actividades académicas y administrativas deben estar alineadas

das con los principios de responsabilidad social. La formación de profesionales no solo debe centrarse en la adquisición de conocimientos técnicos, sino también en el desarrollo de una sólida ética y sensibilidad social. Los egresados deben estar capacitados para comprender y responder a las necesidades de su comunidad y convertirse en agentes de cambio que promuevan el bienestar social (Pazos, 2013).

### **Desarrollo de programas de capacitación**

La implementación de programas de capacitación dirigidos al personal docente y administrativo es un paso trascendental para fomentar la RSU. Estos programas deben abordar temas fundamentales como la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Al promover una cultura organizacional que valore la RSU, se crea un ambiente propicio para que todos los miembros de la institución se comprometan con estas prácticas, lo que a su vez fortalece la capacidad de la universidad para impactar positivamente en su entorno (Guédez, 2006).

### **Fomento de proyectos de proyección social**

Las universidades tienen la responsabilidad de desarrollar proyectos que involucren activamente a estudiantes y docentes en actividades de proyección social (Vallaey, 2005). Estas iniciativas no solo benefician a la comunidad, sino que también enriquecen la formación académica de los estudiantes. Al permitirles aplicar sus conocimientos en contextos reales, se fomenta un aprendizaje significativo que trasciende las aulas y contribuye al desarrollo de habilidades prácticas y sociales.

### **Establecimiento de alianzas estratégicas**

La creación de alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales, ONG y el sector privado puede potenciar sig-

nificativamente las iniciativas de RSU. Según Pazos, (2013) estas colaboraciones facilitan el intercambio de recursos y conocimientos, lo que amplía el alcance y la efectividad de los proyectos implementados. Al trabajar en conjunto, las universidades pueden maximizar su impacto social y contribuir de manera más efectiva a la solución de problemas comunitarios.

### **Evaluación y retroalimentación continua**

Es fundamental establecer mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de las iniciativas de RSU. La retroalimentación continua es esencial para ajustar las estrategias y asegurar que se alineen con los objetivos sociales y académicos de la universidad. Este proceso de evaluación no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también garantiza que las acciones emprendidas sean efectivas y respondan adecuadamente a las necesidades de la comunidad. (Guédez, 2006)

### **Financiamiento de iniciativas de RSU**

El financiamiento de la RSU es igualmente esencial. La sostenibilidad financiera de estas iniciativas depende en gran medida de la capacidad de las universidades para diversificar sus fuentes de ingresos. Esto puede lograrse a través de donaciones, patrocinios, subvenciones gubernamentales y la generación de ingresos propios mediante servicios ofrecidos por la universidad, (Carbajal & Loo, 2019).

La Ley N.º 30220 “en Perú” exige a las universidades destinar el 2 % de su presupuesto a la RSU, con el objetivo de asegurar que estas iniciativas cuenten con los recursos necesarios para su desarrollo (Llerena *et al.*, 2020). Sin embargo, este financiamiento es insuficiente en muchas universidades públicas, lo que plantea desafíos significativos para mantener y expandir

las iniciativas de RSU. La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, por ejemplo, enfrenta el reto de autosolventar sus funciones y mantener un nivel aceptable en la percepción de la gestión de RSU por parte de la comunidad.

Las universidades, como instituciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, tienen una responsabilidad fundamental en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y ambientales que enfrenta la sociedad contemporánea (Merino, 2023). Esta responsabilidad se manifiesta a través de la implementación de proyectos que involucran activamente a estudiantes, docentes y personal administrativo. Al integrar a estos grupos en iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), las universidades no solo contribuyen al bienestar de las comunidades, sino que también promueven un aprendizaje significativo que trasciende el ámbito académico.

### **Mecanismos de financiamiento para proyectos de RSU**

Para facilitar la ejecución de proyectos de RSU, las universidades han desarrollado diversos mecanismos de financiamiento. Un ejemplo destacado es el Fondo de Responsabilidad Social Universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), que proporciona recursos económicos a iniciativas propuestas por estudiantes y personal administrativo. Este fondo tiene como objetivo principal fomentar proyectos que aborden los desafíos del desarrollo humano sostenible y que estén alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De esta manera, la PUCP no solo apoya la innovación social, sino que también promueve la responsabilidad y el compromiso de su comunidad educativa hacia el entorno (Merino, 2023).

Además, la PUCP organiza un concurso anual que invita a grupos interdisciplinarios de estudiantes a presentar proyectos que contribuyan al desarrollo social. Los equipos que resulten



ganadores reciben financiamiento y acompañamiento para la implementación de sus propuestas. Esta iniciativa no solo permite a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en sus respectivas carreras, sino que también les brinda la oportunidad de generar un impacto positivo en comunidades vulnerables, lo fortalece así su formación integral y su compromiso social (DARS, 2023).

### **Impacto de los proyectos de RSU en la comunidad y en la formación estudiantil**

Los proyectos financiados a través de estas iniciativas no solo benefician a las comunidades en las que se implementan, sino que también enriquecen la formación de los estudiantes involucrados. Al participar en iniciativas de RSU, los estudiantes desarrollan habilidades prácticas y una mayor sensibilidad hacia las problemáticas sociales; esto los prepara para enfrentar los desafíos que encontrarán en su futuro profesional. Esta experiencia práctica es fundamental para formar profesionales competentes y comprometidos con su entorno (DARS, 2023). Un ejemplo adicional es la Universidad Privada del Norte (UPN), que también otorga financiamiento a proyectos que buscan impactar positivamente en comunidades vulnerables. A través de estas iniciativas, la UPN contribuye al cumplimiento de los ODS y demuestra así su compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Este enfoque no solo beneficia a las comunidades, sino que también forma a los estudiantes como agentes de cambio, capaces de abordar y resolver problemas complejos en su entorno (UPN, 2023).

En ese sentido, la integración de la RSU en las universidades no solo es una obligación ética, sino que también representa una oportunidad para formar profesionales más conscientes y comprometidos con su entorno. A través de mecanismos de financiamiento y proyectos que involucran a toda la comunidad

universitaria, se puede generar un impacto significativo tanto en las comunidades como en la formación de los estudiantes.

### **Importancia de las alianzas estratégicas**

Estas estrategias deben estar enfocadas en mejorar la calidad del servicio administrativo y la satisfacción de los usuarios,. De igual forma deben abordar dimensiones como la tangibilidad, fiabilidad, seguridad, responsabilidad y empatía. Asimismo, se destaca la importancia de las alianzas estratégicas entre universidades, sectores privados y públicos para fortalecer el financiamiento de las iniciativas de RSU. Estas alianzas permiten compartir recursos, conocimientos y capacidades, lo que resulta esencial para la ejecución exitosa de proyectos que benefician tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general.

### **Sostenibilidad y evaluación de impacto**

El éxito de las iniciativas de RSU no solo se mide por su capacidad para generar impacto social, sino también por su sostenibilidad a largo plazo. Esto implica que las universidades deben desarrollar estrategias que no solo aseguren la continuidad de los proyectos actuales, sino que también fomenten la innovación y la adaptación a los cambios sociales y económicos futuros (Carbajal & Loo, 2019). La RSU implica que las universidades deben comprometerse con la sociedad y aportar al desarrollo sostenible mediante una gestión responsable de sus impactos (Lucar, 2020; Navas & González, 2016; Ahumada *et al.*, 2018).

La implementación de sistemas de gestión que permitan monitorear y evaluar continuamente el impacto de las iniciativas financiadas es esencial para asegurar que los fondos se utilicen de manera efectiva y que los proyectos de RSU cumplan con

sus objetivos. Según Vallaey (2011), cada organización desarrolla su propia forma de entender la responsabilidad social; gestiona sus impactos y desempeña su rol dentro del conjunto al que pertenece, con el objetivo de armonizar los diversos intereses involucrados. Basándose en la Teoría de los Impactos de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y la sostenibilidad ambiental, se han creado dos herramientas para evaluar la efectividad y adaptabilidad, que examinan las cinco dimensiones de la RSU: gestión organizacional, formación académica, gestión social del conocimiento, participación social y medioambiental (Vallaey *et al.*, 2009).

La sostenibilidad y la evaluación de impacto son conceptos fundamentales en el ámbito de la RSU. Las universidades deben adoptar un enfoque integral que incluya estrategias de sostenibilidad, sistemas de gestión para monitorear el impacto y herramientas de evaluación multidimensionales. Solo así podrán asegurar que sus iniciativas de responsabilidad social tengan un impacto duradero y significativo en la comunidad.

## ***2. Casos de éxito y buenas prácticas***

La Ley Universitaria del Perú N.º 30220 es la primera en América Latina en hacer obligatoria la Responsabilidad Social Universitaria (RSU); así posiciona a las universidades peruanas como líderes en la región al integrar la RSU como un eje fundamental de su misión educativa y su vínculo con la sociedad (UNIR, 2024).

La ley define la RSU como un compromiso institucional para contribuir al desarrollo sostenible, lo que implica formar profesionales socialmente responsables, generar conocimiento que aborde problemas relevantes e implementar proyectos con impacto positivo en las comunidades. Bajo este marco, las universidades deben diseñar e implementar programas de RSU que abarquen los ámbitos social, ambiental, económico y cultural, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS) y las políticas de desarrollo nacionales.

Este enfoque responde a las crecientes demandas de una sociedad que espera no solo instituciones educativas de calidad, sino también agentes de cambio comprometidos con su entorno local y global (Gavidia, 2023). En este sentido, la RSU se presenta como un motor de transformación en las universidades peruanas, ya que promueve un modelo educativo más inclusivo, ético y socialmente consciente.

Además, De la Cuesta *et al.* (2010) subrayan la necesidad de que las universidades adapten estratégicamente sus misiones y visiones institucionales para enfrentar los desafíos contemporáneos. Esto implica una revisión exhaustiva de sus funciones educativas y sociales y asegura que estén en sintonía con las realidades y expectativas del entorno en el que operan.

En el contexto de Tacna, las universidades han demostrado un firme compromiso con la RSU a través de la implementación de proyectos que abordan las necesidades más urgentes de la región, no solo mejorando la calidad de vida de la comunidad, sino también fortaleciendo el vínculo entre la academia y la sociedad. Se promueve así un desarrollo justo y sostenible. Por lo tanto, en el siguiente apartado, se analizarán los proyectos más destacados de RSU llevados a cabo en Tacna en los últimos años, de los que se evalúa su impacto en la sociedad y cómo han consolidado la imagen de las universidades como agentes de cambio positivo en la región.

### *2.1. Proyectos destacados en Tacna*

#### **A. Programa de desarrollo infantil y juvenil - Universidad Alas Peruanas (2022)**

Este programa se centró en la formación integral de niños y adolescentes a través de una serie de talleres y activida-

des extracurriculares; se implementaron sesiones de arte, deportes, y tecnología para desarrollar habilidades creativas, físicas y técnicas en los jóvenes. Además, se ofreció apoyo académico a través de tutorías personalizadas que ayudaron a los estudiantes a mejorar sus calificaciones y a fortalecer sus habilidades de estudio. El programa benefició a más de 500 jóvenes en la región de Tacna, puesto que mejoró el rendimiento académico y fortaleció la su participación en actividades culturales y deportivas (UAP, 2022).

El Programa de Desarrollo Infantil y Juvenil de la Universidad Alas Peruanas de Tacna es un claro ejemplo de cómo la educación superior puede impactar de manera positiva en nuestra sociedad, al ofrecer una formación integral que combina actividades académicas, artísticas y deportivas. Este programa no solo mejoró el rendimiento escolar de los jóvenes, sino que también fortaleció su desarrollo personal y social. Es por ello que, la reducción de la deserción escolar y el aumento en la confianza y habilidades sociales de los estudiantes subrayan la importancia de estas iniciativas en la construcción de un futuro más prometedor para la juventud.

#### **B. Proyecto: “Agua para Todos” - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (2022)**

El proyecto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) abordó la crisis de agua en comunidades rurales de Tacna mediante la implementación de tecnologías de purificación de agua y sistemas de captación de agua de lluvia. Además, se realizaron campañas educativas sobre el uso eficiente del agua. Es por ello que, gracias a este proyecto, más de 2000 personas en comunidades rurales obtuvieron acceso a agua potable segura, lo que redujo las enfermedades relacionadas con el agua y mejoró la calidad de vida en estas áreas. Las campañas educativas

también fomentaron una mayor conciencia sobre la conservación del agua (UNJBG, 2022).

Un caso notable de cómo la universidad puede contribuir de manera significativa a la solución de problemas cruciales en las comunidades mediante la implementación de tecnologías de purificación y captación de agua, junto con la promoción de la educación sobre el uso sostenible del recurso. Este proyecto no solo mejoró el acceso a agua potable para miles de personas, sino que también fomenta prácticas sostenibles que elevaron la calidad de vida en las zonas rurales de Tacna. En definitiva, este tipo de iniciativas resalta el papel fundamental de las universidades en el desarrollo y bienestar de la sociedad.

### **C. Proyecto: “Eco Tacna: Reciclaje y Conciencia Ambiental” - Universidad Privada de Tacna (2023)**

La Universidad Privada de Tacna (UPT) lanzó este proyecto para promover el reciclaje y la gestión adecuada de residuos sólidos en la ciudad de Tacna, en donde se instalaron puntos de reciclaje en diversos distritos y se realizaron talleres educativos sobre la importancia del reciclaje y la reducción de residuos. El proyecto logró involucrar a más de 10000 ciudadanos en actividades de reciclaje, lo que resultó en una reducción del 30 % de residuos en espacios públicos. Los talleres educativos aumentaron la conciencia ambiental entre los participantes, quienes adoptaron prácticas sostenibles en sus hogares y comunidades (UPT, 2023). El proyecto “Eco Tacna” es un ejemplo excelente de cómo las instituciones educativas pueden liderar iniciativas de sostenibilidad que generan un impacto tangible en la comunidad. Este proyecto demuestra el poder de la educación en la creación de hábitos sostenibles y en la mejora de la calidad de vida urbana.

**D. Proyecto: “Salud Mental y Bienestar Comunitario” - Universidad Alas Peruanas (2023)**

El proyecto “Salud Mental y Bienestar Comunitario” de la Universidad Alas Peruanas se enfocó en brindar apoyo psicológico y bienestar emocional a la comunidad de Tacna, especialmente a raíz de los desafíos de la pandemia, en donde se ofrecieron consultas psicológicas gratuitas y se organizaron talleres sobre gestión del estrés y autocuidado. El proyecto atendió a más de 1000 personas y proporcionó apoyo psicológico esencial, lo que permitió la mejora de la salud mental de la comunidad (UAP, 2023).

Este proyecto es una respuesta oportuna y crucial a las necesidades emocionales exacerbadas por la pandemia, al ofrecer consultas psicológicas gratuitas y talleres sobre gestión del estrés. La universidad no solo brindó apoyo inmediato a quienes lo necesitaban, sino que también empoderó a la comunidad con herramientas para enfrentar futuros desafíos emocionales. Esta iniciativa resalta la importancia de la salud mental como un componente integral del bienestar comunitario y destaca el rol de las universidades en liderar esfuerzos para el bienestar colectivo.

**E. Proyecto: “Recuperación y Gestión Sostenible de Acuíferos en Tacna” - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (2023)**

El proyecto “Recuperación y Gestión Sostenible de Acuíferos en Tacna” “de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann” se enfocó en la recuperación de acuíferos sobreexplotados en la región de Tacna; se construyeron zanjas de infiltración y se restauraron áreas de recarga para permitir la recarga natural de los acuíferos. Además, se capacitó a las comunidades en prácticas sostenibles de gestión del agua. El proyecto logró estabilizar los niveles de agua en los acuíferos afectados, lo que beneficio a más

de 5000 personas que dependen de estos recursos para su abastecimiento de agua. La capacitación comunitaria también fomenta un uso más responsable del agua (UNJBG, 2023).

La Academia puede abordar problemas ambientales importantes con soluciones sostenibles y prácticas, como lo demuestra este proyecto de la UNJBG. La construcción de zanjas de infiltración y la restauración de áreas de recarga no solo han estabilizado los niveles de agua en acuíferos clave, sino que también han asegurado un recurso vital para miles de personas.

#### **F. Proyecto: “Optimización del Uso de Agua en la Agricultura” - Universidad Privada de Tacna (2023)**

Ante la escasez de agua en Tacna, la UPT lanzó este proyecto para implementar sistemas de riego por goteo y capacitar a agricultores en técnicas de riego eficiente. El proyecto también incluyó el monitoreo constante de acuíferos para asegurar un uso sostenible del agua subterránea. El proyecto resultó en una reducción del 20 % en el consumo de agua en las áreas agrícolas participantes, al tiempo que mejoró la productividad de los cultivos. Los agricultores capacitados ahora practican una gestión más eficiente del agua, lo que es crucial para la sostenibilidad a largo plazo (UPT, 2023).

El proyecto de la Universidad Privada de Tacna que implementa sistemas de riego por goteo y capacita a los agricultores en técnicas de riego eficiente es un ejemplo claro de cómo la innovación tecnológica y la educación pueden trabajar juntas para enfrentar desafíos ambientales. Reduce significativamente el consumo de agua y al mismo tiempo aumenta la productividad agrícola. Esta iniciativa no solo mejora la sostenibilidad de los recursos hídricos en una región afectada por la escasez, sino que también empodera a



los agricultores locales con conocimientos y prácticas que aseguran su viabilidad a largo plazo. Este enfoque integrado es fundamental para la resiliencia y el desarrollo sostenible en áreas vulnerables.

**G. Proyecto: “Prevención y Mitigación de Desastres Naturales” - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (2023)**

La UNJBG implementó este proyecto para mejorar la preparación y respuesta ante desastres naturales en Tacna. Se creó un sistema de alerta temprana basado en sensores sísmicos y geológicos y se capacitó a las comunidades en planes de emergencia y simulacros. El proyecto mejoró significativamente la capacidad de respuesta ante desastres de más de 15000 personas en la región, reduciendo el riesgo de pérdida de vidas y daños materiales. La campaña de concienciación también aumentó la resiliencia de las comunidades ante futuros desastres (UNJBG, 2023).

El proyecto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es un ejemplo de cómo la innovación tecnológica y la educación comunitaria pueden salvar vidas y proteger bienes. Al implementar un sistema de alerta temprana y capacitar a las comunidades en planes de emergencia, no solo ha incrementado la capacidad de respuesta de miles de personas, sino que también ha fortalecido la resiliencia de la región frente a futuras amenazas. Este proyecto destaca el rol vital de las universidades en la creación de entornos más seguros y preparados.

**H. Proyecto: “Lucha contra la Desnutrición Infantil en Zonas Rurales” - Universidad Privada de Tacna (2023)**

La UPT lanzó este proyecto para combatir la desnutrición infantil en las zonas rurales de Tacna, combinando la distribución de suplementos nutricionales con la capacitación

a padres en nutrición y la promoción de huertos familiares. El proyecto logró reducir los índices de desnutrición en un 15 % entre los niños beneficiarios, esto es, mejoró su salud general y su rendimiento escolar. Los huertos familiares también proporcionaron una fuente sostenible de alimentos frescos para las comunidades (UPT, 2023).

El proyecto “dirigido a combatir la desnutrición infantil en las zonas rurales” demuestra cómo un enfoque holístico puede generar un impacto significativo en la salud y bienestar de las comunidades. Al combinar la distribución de suplementos nutricionales con la capacitación en nutrición y la promoción de huertos familiares, la UPT no solo ha reducido los índices de desnutrición, sino que también ha empoderado a las familias con recursos y conocimientos para asegurar una fuente sostenible de alimentos frescos. Este tipo de iniciativas integrales es esencial para el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida en las áreas más vulnerables.

## *2.2. Impacto y resultados de iniciativas exitosas*

Las iniciativas mencionadas han tenido un impacto positivo y duradero en la comunidad de Tacna. Por ejemplo, los programas de desarrollo infantil han mejorado las habilidades académicas y sociales de los jóvenes, mientras que los proyectos de agua han proporcionado soluciones sostenibles a problemas de escasez hídrica.

En términos de salud mental, las campañas y talleres han incrementado la concienciación sobre la importancia del bienestar emocional, lo que ha resultado en una mayor aceptación y búsqueda de apoyo psicológico. Asimismo, los proyectos enfocados en la sostenibilidad ambiental y la gestión de recursos naturales han sido clave para crear una cultura de responsabi-

lidad y cuidado del entorno, con efectos directos en la calidad de vida de la población.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, la Universidad Privada de Tacna y la Universidad Alas Peruanas muestran compromiso con la Responsabilidad Social Universitaria; integran a la comunidad en sus proyectos y aseguran que los resultados sean sostenibles a largo plazo. Estos casos de éxito no solo reflejan el impacto positivo de las universidades en Tacna, sino que también sirven como modelo para futuras iniciativas de responsabilidad social en otras regiones.

### *2.3. Lecciones aprendidas y recomendaciones*

Las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en Tacna han proporcionado valiosas lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar futuros proyectos. A continuación, detallo algunas de estas lecciones y recomendaciones:

#### **Lecciones aprendidas**

##### **A. Importancia de la participación comunitaria**

- **Lección:** La participación activa de la comunidad desde el inicio de los proyectos es crucial para su éxito. Los proyectos que involucran a los beneficiarios en el proceso de planificación y ejecución tienden a ser más efectivos y sostenibles.
- **Recomendación específica:** Realizar consultas y talleres comunitarios antes de iniciar cualquier proyecto para asegurar que las necesidades y prioridades de la comunidad están claramente comprendidas y abordadas.

##### **B. Necesidad de adaptación local**

- **Lección:** Los proyectos deben adaptarse a las realidades y contextos locales. Las soluciones que funcionan

en un entorno pueden no ser efectivas en otro debido a diferencias culturales, económicas y sociales.

- Recomendación específica: Personalizar las iniciativas para que se alineen con las características y necesidades específicas de la comunidad local. Esto puede incluir ajustes en los métodos de implementación y en los recursos utilizados.

### **C. Evaluación y monitoreo continuo**

- Lección: La falta de evaluación y monitoreo durante la implementación puede llevar a problemas no detectados que afectan los resultados. Evaluaciones periódicas son esenciales para identificar y corregir problemas a tiempo.
- Recomendación específica: Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación desde el inicio del proyecto, con indicadores claros de éxito y procedimientos para recoger y analizar datos de manera continua.

### **D. Sostenibilidad a largo plazo**

- Lección: La sostenibilidad de los proyectos es un desafío importante. Sin una estrategia clara para la continuidad, muchos proyectos pueden perder impacto después de la fase inicial de implementación.
- Recomendación específica: Desarrollar planes de sostenibilidad que incluyan estrategias para la financiación futura, la capacitación de líderes locales y la integración de los proyectos en estructuras comunitarias existentes.

### **E. Colaboración y alianzas estratégicas**

- Lección: La colaboración entre universidades, organizaciones locales, gobiernos y otros actores puede amplificar el impacto de los proyectos de RSU. La falta de alianzas puede limitar los recursos y el alcance de las iniciativas.

- Recomendación específica: Fomentar alianzas y colaboraciones con diversos actores y organizaciones para aprovechar recursos y conocimientos adicionales, y para fortalecer la capacidad de implementación y alcance del proyecto.

## **F. Capacitación y desarrollo de capacidades**

- Lección: Los proyectos que incluyen componentes de capacitación y desarrollo de capacidades tienen más probabilidades de empoderar a la comunidad y generar resultados duraderos.
- Recomendación específica: Incorporar programas de capacitación y desarrollo de capacidades en los proyectos y asegurarse de que los beneficiarios adquieran habilidades y conocimientos que les permitan continuar con los beneficios a largo plazo.

## **G. Transparencia y comunicación**

- Lección: La falta de comunicación clara y transparente puede generar desconfianza y resistencia por parte de la comunidad. La comunicación abierta y constante es clave para el éxito de los proyectos.
- Recomendación específica: Implementar estrategias de comunicación efectivas que incluyan actualizaciones regulares, espacios para retroalimentación y mecanismos para resolver inquietudes de manera oportuna.

## **Recomendaciones para futuras iniciativas**

### **A. Enfoque participativo**

Involucrar a la comunidad en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la evaluación. Facilitar la participación activa y la toma de decisiones compartida para asegurar que las iniciativas respondan a las verdaderas ne-

cesidades y prioridades locales.

### **B. Adaptación y flexibilidad**

Ser flexible y estar dispuesto a ajustar los enfoques y métodos en respuesta a los desafíos y cambios en el contexto local. Implementar soluciones que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes y a los aprendizajes emergentes.

### **C. Sostenibilidad y continuidad**

Diseñar proyectos con un enfoque en la sostenibilidad desde el principio. Considerar opciones para la financiación continua, la participación de la comunidad en la gestión y el desarrollo de capacidades locales para mantener los beneficios a largo plazo.

### **D. Monitoreo y evaluación**

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación robusto para medir el progreso y el impacto de los proyectos. Utilizar los datos recolectados para realizar ajustes necesarios y para informar a las partes interesadas sobre los resultados y aprendizajes.

### **E. Fortalecimiento de alianzas**

Crear y mantener alianzas con organizaciones locales, actores gubernamentales y otros socios relevantes. Aprovechar los recursos y la experiencia de los socios para aumentar la efectividad y el alcance de los proyectos.

### **F. Capacitación y empoderamiento**

Incluir componentes de capacitación y empoderamiento en los proyectos para garantizar que la comunidad tenga las habilidades y conocimientos necesarios para aprovechar y continuar con los beneficios del proyecto.

## **G. Comunicación transparente**

Mantener una comunicación abierta y transparente con todos los actores involucrados. Proporcionar actualizaciones regulares, ser receptivo a la retroalimentación y gestionar de manera proactiva cualquier preocupación o problema.

Implementar estas recomendaciones puede ayudar a mejorar la efectividad y el impacto de futuras iniciativas de RSU en Tacna y contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de las comunidades locales.

Luego de haber abordado de manera exhaustiva la implementación de estrategias clave para fortalecer la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en Tacna, se ha destacado la importancia del diseño y la planificación de proyectos, la formación de alianzas estratégicas con el sector público y privado y la gestión efectiva del financiamiento. Además, se han presentado casos de éxito y buenas prácticas que subrayan el impacto positivo de estas iniciativas en la comunidad local. En el capítulo IV, se continuará este análisis con una evaluación crítica de los avances logrados y se explorará el futuro de la RSU en Tacna. Asimismo, se identificarán las oportunidades para su evolución y sostenibilidad a largo plazo.

## PARTE III

### EVALUACIÓN Y FUTURO DE LA RSU EN TACNA

---

---

#### *1. Metodologías de evaluación*

La evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en Tacna requiere un enfoque multidimensional que combine métodos cualitativos y cuantitativos. Entre las metodologías más comunes se encuentran las siguientes:

##### *1.1. Análisis cualitativo*

El análisis cualitativo se centra en la recolección y análisis de datos descriptivos. En el contexto de la RSU, esto puede incluir entrevistas en profundidad con actores clave, grupos focales con la comunidad y estudios de caso específicos (Sterling, 2013). Este enfoque permite comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los involucrados, así como proporcionar un contexto rico y detallado.

##### *1.2. Análisis cuantitativo*

El análisis cuantitativo utiliza datos numéricos para evaluar el impacto de las iniciativas de RSU. Esto puede incluir encuestas a gran escala para medir la satisfacción de los beneficiarios, análisis estadístico de datos de rendimiento académico y evaluación de indicadores económicos y sociales (Wiek *et al.*, 2011).

##### *1.3. Enfoques mixtos*

Los enfoques mixtos combinan métodos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una evaluación más completa y robusta. Este enfoque permite triangular datos de múltiples fuentes, que mejoran la validez y confiabilidad de los resultados (Zilahy & Huisinigh, 2009).



## ***2. Indicadores de impacto y sostenibilidad***

Para medir el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas de RSU, es esencial utilizar indicadores claros y específicos. Algunos de los indicadores más relevantes incluyen:

### *2.1. Indicadores sociales*

- Mejora en la calidad de vida: Medida a través de encuestas y entrevistas con la comunidad beneficiada.
- Participación comunitaria: Nivel de involucramiento de la comunidad en los proyectos de RSU (Lozano, 2011).

### *2.2. Indicadores económicos*

- Empleabilidad de graduados: Tasa de empleo de los egresados en relación con las competencias adquiridas a través de proyectos de RSU.
- Desarrollo económico local: Impacto de los proyectos en la economía local, medido a través de indicadores como la creación de empleo y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas (Freeman & McVea, 2001).

### *2.3. Indicadores ambientales*

- Reducción de la huella de carbono: Evaluación del impacto ambiental de los proyectos, que incluye la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Uso sostenible de recursos: Medición del uso eficiente de recursos naturales en los proyectos de RSU (Elkington, 1997).

### ***3. Retroalimentación y mejora continua***

La retroalimentación constante y la mejora continua son esenciales para la efectividad de la RSU. Los mecanismos de retroalimentación pueden incluir:

#### *3.1. Evaluaciones periódicas*

Realizar evaluaciones periódicas de los proyectos para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario (Carroll, 1999).

#### *3.2. Involucramiento de la comunidad*

Involucrar a la comunidad en el proceso de evaluación para asegurar que las iniciativas de RSU están alineadas con sus necesidades y expectativas (Senge *et al.*, 2008).

#### *3.3. Revisión de mejores prácticas*

Analizar y adoptar mejores prácticas de otras instituciones y contextos para mejorar continuamente las iniciativas de RSU (Wals & Blewitt, 2010).

### ***4. Futuro de la Responsabilidad Social Universitaria en Tacna***

#### *4.1. Innovaciones y nuevas tendencias en RSU*

La RSU está en constante evolución, impulsada por innovaciones y nuevas tendencias. Algunas de las innovaciones más destacadas incluyen:

#### **Innovaciones pedagógicas y curriculares**

La integración de la sostenibilidad y la responsabilidad so-

cial en el currículo académico es una tendencia creciente. Las universidades están desarrollando programas educativos que preparan a los estudiantes para abordar desafíos sociales y ambientales (Sterling, 2013).

### **Proyectos interdisciplinarios y colaboración internacional**

Los proyectos interdisciplinarios y la colaboración internacional están ganando relevancia. Estos enfoques permiten abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas y aprovechar conocimientos globales (Lozano, 2011).

### **Enfoque en justicia social e inclusión**

El enfoque en justicia social e inclusión es una tendencia importante. Las universidades están trabajando para promover la equidad y la inclusión en sus iniciativas de RSU, para asegurar que todos los miembros de la comunidad se beneficien (Freeman & McVea, 2001).

#### *4.2. El papel de la tecnología y la digitalización*

La tecnología y la digitalización están transformando la RSU, puesto que proporcionan nuevas herramientas y oportunidades para mejorar el impacto y la eficiencia de los proyectos.

### **Plataformas digitales y educación en línea**

Las plataformas digitales y la educación en línea están ampliando el alcance de la RSU, pues permiten a las universidades llegar a comunidades remotas y ofrecer recursos educativos accesibles (Wiek *et al.*, 2011).

### **Uso de Big Data y Análisis Predictivo**

El uso de *big data* y análisis predictivo permite a las universidades analizar grandes cantidades de datos para identificar tendencias y prever necesidades futuras, lo que mejora la planificación y la toma de decisiones (Zilahy & Huisingsh, 2009).

## **Herramientas tecnológicas para la participación comunitaria**

Las herramientas tecnológicas, como las aplicaciones móviles y las plataformas de participación en línea, están facilitando la participación comunitaria en los proyectos de RSU, esto es, aumentan la transparencia y la colaboración (Elkington, 1997).

### *4.3. Estrategias para el desarrollo sostenible a largo plazo*

Para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas de RSU, es esencial desarrollar estrategias robustas y adaptativas.

## **Modelos de negocio sostenibles y financiación**

Desarrollar modelos de negocio sostenibles y asegurar fuentes de financiamiento a largo plazo son cruciales para la continuidad de los proyectos de RSU (Carroll, 1991).

## **Alianzas estratégicas y redes de colaboración**

Las alianzas estratégicas y las redes de colaboración con otros actores, como empresas, ONG y gobiernos, pueden fortalecer las iniciativas de RSU y aumentar su impacto (Senge *et.al.*, 2008).

## **Educación para la sostenibilidad y capacitación continua**

Promover la educación para la sostenibilidad y la capacitación continua de estudiantes, profesores y personal administrativo es fundamental para mantener la relevancia y efectividad de la RSU (Wals & Blewitt, 2010).

## CONCLUSIONES

### *1. Conclusiones y recomendaciones finales*

Las conclusiones de este libro buscan sintetizar los principales hallazgos y ofrecer recomendaciones prácticas para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en Tacna. Consideran tanto las necesidades locales como las tendencias globales. Esta sección se organizará en tres apartados: Resumen y hallazgos clave; sugerencias para fortalecer la RSU en Tacna; implicaciones para políticas públicas y gestión universitaria.

#### *1.1. Resumen de hallazgos clave*

### **Síntesis de los principales resultados**

Este libro ha explorado la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) desde una perspectiva integral; abarca tanto los fundamentos conceptuales como la aplicación práctica en el contexto del departamento de Tacna. A lo largo del texto, se ha destacado la importancia de la RSU como un motor clave para el desarrollo social, económico y ambiental en esta región.

- Marco conceptual y contextual: En la primera parte del libro, se ha enfatizado la importancia de comprender los distintos enfoques teóricos de la RSU. Estos enfoques, que van desde el humanista hasta la triple hélice y la innovación social, proporcionan una base sólida para su implementación en las universidades de Tacna. Cada uno de estos modelos ofrece diferentes caminos para alinear la misión educativa con las necesidades de la sociedad.
- Diagnóstico de la RSU en Tacna: El análisis detallado de las universidades en Tacna, como la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y la Universidad Privada de Tacna, ha revelado una serie de logros importantes en la implementación de la RSU, pero también ha identificado

áreas críticas que requieren atención. Los principales desafíos incluyen la necesidad de mejorar la coordinación entre las universidades y las comunidades locales, así como fortalecer los mecanismos de evaluación y sostenibilidad de los proyectos.

- Implementación y estrategias: Los casos de éxito presentados en la tercera parte del libro demuestran que la RSU puede generar impactos significativos cuando se diseña y ejecuta con cuidado. Los proyectos destacados en Tacna han demostrado ser efectivos en áreas como la educación, la salud y el medio ambiente de igual forma han establecido un precedente para futuras iniciativas.

### **Reflexiones sobre la situación actual**

El análisis de la situación actual de la RSU en Tacna refleja tanto los avances como los desafíos en este ámbito.

- Desafíos identificados: Las principales barreras para una implementación más efectiva de la RSU incluyen la escasez de recursos financieros, la falta de personal especializado en gestión de proyectos sociales y la necesidad de fortalecer las alianzas estratégicas tanto a nivel local como nacional. Además, existe una desconexión entre las expectativas de la comunidad y las capacidades actuales de las universidades para responder a estas demandas.
- Oportunidades: A pesar de los desafíos, hay una clara oportunidad para que las universidades de Tacna jueguen un papel más proactivo en la transformación social. La creciente conciencia sobre la importancia de la RSU entre los estudiantes y el personal académico, junto con las oportunidades de colaboración con el sector público y privado, abre nuevas vías para la expansión y profundización de estas iniciativas.

## 1.2. Sugerencias para fortalecer la RSU en Tacna

### Recomendaciones prácticas

Para que la RSU en Tacna alcance su máximo potencial, es esencial implementar una serie de medidas que fortalezcan su integración en el ámbito universitario y amplíen su impacto en la comunidad.

- **Integración curricular:** Las universidades deben incorporar la RSU como un componente central en sus planes de estudio. Esto no solo fomentará una cultura de responsabilidad y compromiso social entre los estudiantes, sino que también asegurará que los futuros profesionales estén mejor equipados para enfrentar los desafíos sociales y ambientales de la región.
- **Capacitación continua:** Es crucial desarrollar programas de formación continua para docentes y personal administrativo en temas relacionados con la RSU. Esto permitirá que los líderes universitarios estén bien preparados para gestionar proyectos sociales y ambientales así como para actuar como agentes de cambio en sus comunidades.
- **Fortalecimiento de alianzas:** La colaboración entre universidades, gobiernos locales, ONG y el sector privado es fundamental para la implementación de proyectos de mayor envergadura. Estas alianzas pueden proporcionar los recursos necesarios, así como diferentes perspectivas y *expertise*, para abordar problemas complejos de manera más efectiva.
- **Monitoreo y evaluación:** Establecer sistemas de monitoreo y evaluación es esencial para medir el impacto de las iniciativas de RSU. Esto permitirá realizar ajustes en tiempo real y garantizar que los proyectos estén alineados con las necesidades de la comunidad y los objetivos de desarrollo sostenible.

## **Innovación en Proyectos de RSU**

La creatividad y la innovación son componentes clave para el éxito de la RSU en Tacna. Las universidades deben fomentar la experimentación con nuevas ideas y enfoques para abordar los problemas sociales y ambientales de la región.

- **Proyectos de innovación social:** Fomentar la innovación social mediante el desarrollo de proyectos que involucren a estudiantes, docentes y la comunidad en la creación de soluciones novedosas a problemas locales. Esto incluye la utilización de tecnologías emergentes y metodologías participativas para diseñar e implementar proyectos que generen un impacto tangible.
- **Uso de tecnologías digitales:** La digitalización ofrece nuevas oportunidades para ampliar el alcance y la efectividad de las iniciativas de RSU. Desde plataformas en línea para la gestión y monitoreo de proyectos hasta el uso de tecnologías de la información para conectar a la comunidad universitaria con socios externos, la tecnología puede ser un aliado poderoso en la promoción de la RSU.

## **Sostenibilidad de las iniciativas**

La sostenibilidad a largo plazo de los proyectos de RSU es un aspecto crucial que debe ser cuidadosamente planificado desde el inicio.

- **Planificación sostenible:** Los proyectos de RSU deben diseñarse con un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo. Esto implica no solo asegurar fuentes de financiamiento diversificadas, sino también involucrar a la comunidad local en el diseño y ejecución de los proyectos, para garantizar que sean realmente útiles y relevantes.
- **Participación comunitaria:** Involucrar activamente a la comunidad beneficiaria en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la implementación y evalua-



ción. Esto no solo asegura que los proyectos respondan a las necesidades reales de la comunidad, sino que también facilita su sostenibilidad a largo plazo.

### *1.3. Implicaciones para políticas públicas y gestión universitaria*

#### **Recomendaciones para políticas públicas**

Las políticas públicas juegan un papel crucial en la promoción y regulación de la RSU. Es necesario un marco normativo que fomente la responsabilidad social en las universidades y apoye su integración en las estrategias de desarrollo regional.

- Marco normativo: Se sugiere la creación o fortalecimiento de marcos normativos a nivel regional y nacional que promuevan la RSU. Esto podría incluir la implementación de directrices que obliguen a las universidades a incorporar la RSU en sus planes estratégicos, así como incentivos para aquellas que demuestren un compromiso real con el desarrollo sostenible.
- Incentivos y reconocimientos: Para fomentar una mayor participación en la RSU, se podrían establecer incentivos fiscales, premios y reconocimientos para las universidades y sus iniciativas de RSU. Estos incentivos no solo motivarían a las instituciones a comprometerse más con la RSU, sino que también contribuirían a aumentar la visibilidad y el impacto de sus proyectos.
- Colaboración interinstitucional: Las políticas públicas deben promover la colaboración entre diferentes niveles de gobierno, el sector privado y las universidades. La creación de plataformas y redes de colaboración podría facilitar el intercambio de conocimientos y recursos, lo que permita una respuesta más coordinada a los desafíos sociales y ambientales de la región.

## **Impulsar la gestión universitaria**

Las universidades deben adoptar un enfoque de gestión que integre la RSU en todos los niveles de la organización, desde la planificación estratégica hasta las operaciones diarias.

- **Liderazgo institucional:** Fomentar un liderazgo comprometido con la RSU es esencial para asegurar su éxito. Los líderes universitarios deben ser promotores activos de la RSU y asegurar de que esté alineada con la misión y visión de la universidad y de que se traduzca en acciones concretas.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para las actividades de RSU es fundamental. Esto incluye la publicación regular de informes de progreso, la evaluación de resultados y la comunicación clara de los beneficios logrados tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general.
- **Fomento de la cultura de RSU:** Crear una cultura organizacional que valore y promueva la RSU dentro de la universidad. Esto puede lograrse mediante la integración de la RSU en la vida académica y extracurricular, así como a través de campañas de sensibilización y formación que involucren a todos los miembros de la comunidad universitaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(INEI), I. N. (2022). Perfil Socioeconómico de Tacna 2022.

Aguirre, J., & Muñoz, R. (2019). Innovación y tecnología en la educación superior en el Perú. *Revista de Educación Superior*, 120-134.

Ahumada, L., Ravina, R., & Hernández, H. (s.f.). Responsabilidad social universitaria: un acercamiento desde la perspectiva del desarrollo sostenible. *Revista Espacios*, 39(43), 12.

Aramburuzabala, P., Cerrillo, R., & Tello, I. (2015). Aprendizaje-servicio: una propuesta metodológica para la introducción de la sostenibilidad curricular en la universidad. 19(1).

Arenas, D., J.M., & Albareda, L. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics*.

Asociación Nacional de Rectores. (2020). Estadísticas de la Educación Superior en el Perú. Asociación Nacional de Rectores.

Basadre, J. (1971). *Historia de la República del Perú*. Editorial Universitaria.

Cancho Covinos, C. E. (2023). *RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA*. Tacna, Tacna, Perú.

Carbajal-Cepeda, L., & Loo Morales, C. (2019). Impacto y eficacia de la responsabilidad social universitaria: un enfoque inclusivo. *Hacedor*.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*.
- Castillo Hernández, L., Lavín Verástegui, J., & Pedraza Melo, N. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. 14(4). MULTICIENCIAS.
- Correia Mendes y Land, A. I. (2016). La responsabilidad social universitaria. El caso de la UNED (España).
- Cortina, A. (2009). *Ética de la razón cordial: Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Editorial Nobel.
- DARS. (2023). Concurso de Iniciativas de Responsabilidad Social para estudiantes . Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- De la Cruz, C. (2005). La Responsabilidad Social Universitaria: Una aproximación conceptual. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*.
- De la Cuesta, M., De la Cruz, C., & Fernández, J. M. (2010). Responsabilidad social universitaria. . Netbiblo.
- Duque, A., & Cervantes, J. (2019). La Responsabilidad Social Universitaria: retos y perspectivas en el siglo XXI. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(177), 107-122.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom

line of 21st century business. Capstone.

Espitia, J., Meneses, J., & Huertas, A. (2020). La práctica de la RSU en el contexto de los procesos de acreditación institucional. *Revista de Ciencias Sociales*.

Fernández, L., & Gutiérrez, M. (2013). Bienestar social, económico y ambiental para las presentes y futuras generaciones. *Información tecnológica*, 24(2), 121-130.

Fernández Beltrán, F. (2017). Propuesta de modelo de comunicación de la investigación e innovación responsable desde una perspectiva ética. En A. Andrés Martínez, S. Barberá Forcadell, & D. Pallarés Domínguez, *Nuevas perspectivas en la gestión de la responsabilidad social en las universidades*.

Flóres, M., Rubio, G., Rodrad, M., & UniveCurvelo, J. (2017). Responsabilidad Social Universitaria “Una Aproximación desde la Percepción de la Colectividad Académica”. *Revista Científica Hermes*, 80-103.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. In M. Hitt, R. E.

Freeman, & J. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 189-207). Blackwell Business.

García, P., & Valdivia, J. (2018). Internacionalización de la educación superior en Perú. *Estudios Internacionales*, 225-240.

García. (2005). Agricultura y desarrollo en el sur del Perú. *Revista de Desarrollo Regional*, 45-59.

- García. (2022). Impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en el Desarrollo Regional: El Caso de Tacna. *Revista Peruana de Educación y Desarrollo*, 34-50.
- García-Marzá, D. (2017). Responsabilidad social universitaria un sistema de ética y cumplimiento para la universidad. En A. Andrés Martínez, S. Barberá Forcadell, & D. Pallarés Domínguez, *Nuevas perspectivas en la gestión de la responsabilidad social en las universidades*.
- Gavidia, R. (2023). Responsabilidad social universitaria y ventaja competitiva en una universidad privada de Lima Sur – 2021. Lima, Perú: (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú.
- González de la Fe, T. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones entre la universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. *185(738)*, 39-755. *Arbor*.
- Guédez, J. (2006). *Ética y desarrollo integral del individuo. Enfoques y estrategias de responsabilidad social*.
- Hernández Ascanio, J., Tirado Valencia, P., & Ariza Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *88*, 164-199. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*.
- INEI. (2021). *Reporte de Indicadores Socioeconómicos por Región*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2022). *Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perfil Socioeconómico de Tacna 2022*.
- Jérez, J., Palacios, C., & Castro, M. (2018). *La responsabilidad social universitaria: prácticas y desafíos en la educación*

superior. Dialnet.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Impacto colectivo. *Revista de Innovación Social de Stanford*, 9(1) 36-41.

Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78. <https://doi.org/10.1108/146763711111098311>.

Lucar, M. (2020). La evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria. Dialnet.

Martínez Moreno, A. R., Pérez Ramírez, E., & Alonso Gatell, A. (2021). La formación integral del estudiante universitario desde un enfoque sociocultural., 40(2). *Revista Cubana de Educación Superior*.

Martínez, G. (2015). La filosofía de la educación de Paulo Freire. 4(1). *Revista internacional de Educación para la justicia social*.

Mayo Lara, D., Bocado Valle, A., & Rendón Hernández, R. J. (2023). Educación y Sustentabilidad: Hacia un futuro sostenible: Education and Sustainability: Towards a Sustainable Future. 4(6), 6. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.

MEM. (2020). Anuario Minero 2020. Ministerio de Energía y Minas del Perú.

Merino, F. (2023). Los trabajadores administrativos recibirán financiamiento para implementar proyectos de responsabilidad social universitaria. . Lima,Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- MINEDU. (2020). Informe Anual de la Educación en Tacna. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2022). Políticas y Directrices para la Responsabilidad Social Universitaria en Perú.
- MINSA. (2021). Situación de la Salud en el Perú. Lima: Ministerio de Salud del Perú.
- Mori Fuentes, C. (2023). Informe Semestral 2023 - II. Tacna.
- Mori Fuentes, C. (2023). Informe Semestral I - DRSU UNJBG. Tacna.
- Mori Fuentes, C. (2024). Informe Semestral I ORSU/UNJBG. Tacna.
- Navas, M., & González, E. (2016). Responsabilidad Social Universitaria: un compromiso con la sostenibilidad.
- OCR. (2021). La implementación de la Agenda 2030 y los ODS en las universidades peruanas. . Oficina de Coordinación Residente de las Naciones Unidas en Perú.
- ONU, O. d. (2021). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Rol de las Universidades en el Desarrollo Regional. un.org.
- Pacheco Ruiz, C., Rojas Martínez, C., Niebles Nuñez, W., & Hernández Palma, H. (2022). Caracterización del emprendimiento desde un enfoque universitario. 15(1), 135-144. Formación universitaria.
- Paredes, A. (2021). Retos y Oportunidades en la Implementación de RSU en Universidades Peruanas. Revista de Edu-



cación Superior y Sociedad , 78-93.

Paredes, A. (2021). Retos y Oportunidades en la Implementación de RSU en Universidades Peruanas. *Revista de Educación Superior y Sociedad*, 78-93.

Pazos Díaz, A. (2013). Gestión de la responsabilidad social universitaria. *Cultura*, 27(1), 209-228.

Pérez Moreno, C. E. (2023). La Eco Formación orientada al desarrollo humano integral: una mirada transformadora desde los entornos universitarios, 11(1), 1-8. *Revista Científica CIENCIA EDUC.*

Perez, D. A., Rotstein, A. D., Lakonich , J. J., & Cecchi, N. H. (2009). *Compromiso social de la Universidad Latinoamericana del Siglo XXI: entre el debate y la acción*. Instituto de Estudios y Capacitación

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. 84(12), 42-56. *Harvard business review*.

Pro México, M. (2010). *Alianzas Estratégicas. Una Herramienta para la Competitividad Internacional*. México: Gobierno Mexicano.

Puchades Pla, R., & Cerdá Hernández, M. (2017). Responsabilidad social en la Universitat Politècnica de Valencia. En A. Andrés Martínez, S. Barberá Forcadell, & D. Pallarés Domínguez, *Nuevas perspectivas en la gestión de la responsabilidad social en las universidades*.

Pulgar, C., & Pelekais, C. (2014). Responsabilidad social basada en alianzas estratégicas en universidades de gestión privada. *Formación Gerencial*, 13(2), 205-218.

- Renart, L. (2008). Cinco ópticas para analizar las alianzas estratégicas. IESE Business School. Barcelona, España.
- Rodríguez, R. M. (2020). Rodríguez-Izquierdo, R. M. (2020). Explorando la responsabilidad social universitaria en la educación superior. . Revista Española de Pedagogía, 78(275), 101-118.
- Santos Rego, M., Mella Núñez, Í., & García Álvarez, J. (2021). Educación moral y ética de la acción en el aprendizaje-servicio universitario. La sombra de John Dewey. 43(173), 166-182. Perfiles educativos.
- Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world. Broadway Business.
- Sterling, S. (2013). Sustainability education: Perspectives and practice across higher education. Routledge.
- Tamayo, J. (1972). Compendio histórico del Perú. Editorial Milla Batres.
- UAP. (2022). Informe Anual de Programas de Desarrollo. Tacna, Perú: Universidad Alas Peruanas.
- UAP. (2023). Informe del proyecto Salud Mental y Bienestar Comunitario. Tacna, Perú: Universidad Alas Peruanas.
- UNESCO. (1998). World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Unidas, O. d. (2021). Agenda 2030 para el Desarrollo Soste-

- nible: Rol de las Universidades en el Desarrollo Regional.
- UNIR. (9 de mayo de 2024). UNIR, La Universidad de Internet.
- Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. (2022). Informe Anual de Responsabilidad Social Universitaria.
- Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. (2023). Informe Anual de Responsabilidad Social Universitaria.
- UNJBG. (2023). Prevención y mitigación de desastres naturales: Estrategias implementadas. Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- UNJBG. (2023). Recuperación de acuíferos: Informe técnico y de impacto. Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- UPN. (2023). Fondo Concursable. Universidad Privada del Norte.
- UPT, U. P. (2023). Programas de Responsabilidad Social Universitaria y Proyectos Comunitarios.
- UPT. (2023). EcoTacna: Promoviendo el reciclaje en la comunidad. Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna .
- UPT. (2023). Lucha contra la desnutrición infantil: Informe de resultados. Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna .
- UPT. (2023). Optimización del uso de agua en la agricultura: Casos de éxito. Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna .

- Vallaeys, F. (2005). La responsabilidad social universitaria: un enfoque integral. *Revista de Educación Superior*, 27(1), 45-60.
- Vallaeys, F. (2008). La responsabilidad social universitaria. *Revista de Educación Superior*.
- Vallaeys, F. (2011). Breve marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(12), 105-117.
- Vallaeys, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). Ejes de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Wals, A. E. J., & Blewitt, J. (2010). Third wave sustainability in higher education: Some (inter)national trends and developments. In P. Jones, D. Selby, & S. Sterling (Eds.), *Sustainability education: Perspectives and practice across higher education* (pp. 55-74). Earthscan.
- WCED , (. (1987). *Our Common Future (The Brundtland Report)*. Oxford University Press.
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203-218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>.
- Zilahy, G., & Huisingh, D. (2009). The roles of academia in

regional sustainability initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 17(12), 1057-1066. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.03.018>.