

# Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la reconcepción de productos y mercados. Caso concreto, Universidad del Quindío.<sup>1</sup>

*Proposal for creating shared value as a model of social management college, from reconception of products and markets. Case study University of Quindío.*

*Proposta a criação de valor compartilhado como modelo de gestão social universitário, a partir de uma nova concepção de produtos e mercados. Caso concreto da universidade de Quindío.*

## Ana Gladys Torres Castaño

Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Libre de Cali, Especialista en Gestión Tributaria y Aduanera de la Universidad Libre de Pereira, Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria, Universidad La Gran Colombia Bogotá, Contadora Pública de la Universidad del Quindío, Docente Universidad La Gran Colombia Armenia, Docente Investigadora Universidad del Quindío, Líder del Grupo de Investigación la Función Financiera en las organizaciones del departamento del Quindío, Armenia-Colombia.  
agtorres@uniquindio.edu.co – anagladys68@yahoo.es

## María del Carmen Londoño Castaño

Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Libre de Cali, Especialista en Gestión Tributaria de la Universidad de Antioquia, Contadora Pública de la Universidad del Quindío, Docente investigadora Universidad del Quindío, Armenia-Colombia.  
marialondono@uniquindio.edu.co - mariadel21@gmail.com

## Carlos Alberto García Montaña

Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Libre de Cali, Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria de la Universidad La Gran Colombia-Bogotá, Especialista en Administración Financiera de la Universidad La Gran Colombia-Seccional Armenia, Contador Público de la Universidad de la Amazonia. Docente de Pregrado y Postgrado de varias universidades del país, integrante del grupo de investigación Gestión Contable, Financiera y Tributaria GECOFIT. Coordinador del programa Contaduría Pública de la Universidad La Gran Colombia-Seccional Armenia-Colombia.  
alacarga8@yahoo.es

---

Fecha de recepción: Septiembre 4 de 2012

Fecha de aprobación: Noviembre 17 de 2012

## Resumen

Las Instituciones de Educación Superior, como unidades administradoras de progreso y bienestar general, requieren de un eficiente modelo de gestión social como factor decisivo para la construcción de una sociedad fortalecida, intersolidaria y comprometida con el

- 
1. Este artículo de investigación presenta parte de los resultados de la tesis “Propuesta de creación de valor compartido a partir de la caracterización de la responsabilidad social de la Universidad del Quindío”. Los autores agradecen el apoyo recibido por parte de las universidades del Quindío y Libre Seccional Cali, Colombia.

desarrollo sustentable. El objetivo de esta investigación es plantear una propuesta de valor compartido, que pueda ser utilizada como modelo de gestión social universitaria, para lo cual se realizó un estudio de tipo descriptivo, con revisión documental; que permitió la identificación de las principales necesidades y expectativas de docentes, estudiantes y administrativos, encontradas a través de la caracterización de la responsabilidad social de la Universidad del Quindío y su balance social; además del análisis de su entorno.

## **Palabras clave**

Propuesta de valor compartido, universidades, modelo de gestión social.

## **Abstract**

Higher Education Institutions as administrative units of progress and general welfare, require an efficient social management model as a key factor for building a stronger society and intersolidaria and committed to sustainable development. The objective of this research is to propose a shared value proposition, as social management model university, for which, we realised a descriptive study with literature review, allowing the identification of the main needs and expectations of teachers, students and administrative, found through the characterization of the social responsibility of the University of Quindio and social balance, plus analysis of your environment.

## **Keywords**

Shared value proposition, universities, social management model.

## **Resumo**

As Instituições de Educação Superior, como unidades administradoras de progresso e bem estar geral, requerem um modelo eficiente de gestão social como fator decisivo para a construção de uma sociedade fortalecida e inter solidária e comprometida com o desenvolvimento sustentável. O objetivo dessa investigação é delinear uma proposta de valor compartilhado, que possa ser usada como modelo de gestão social universitária, para a qual, se realizou um estudo do tipo descritivo, com revisão documental; que permitiu a identificação das principais necessidades e expectativas de docentes, estudantes e administrativos, encontradas através da caracterização da responsabilidade social da Universidade de Quindío e sua função social; além da análise de seu meio ambiente.

## **Palavras-chave**

Proposta de valor compartilhado, universidades, modelo de gestão social.

## Introducción

En los contextos sociales actuales cada vez más globalizados y complejos, se requiere que las Instituciones de Educación Superior afronten el reto de nuevos ejercicios de gestión social, que les permitan una mayor capacidad de generación de conocimiento aplicado y relacionado con su entorno. Las universidades son la gran alternativa requerida por la sociedad, con propuestas concretas en beneficio de todos y no sólo con una visión de utilidad individual. Estas entidades, como unidades de desarrollo y bienestar social, deben comprometerse no solo con sus acciones de extensión, investigación, gestión y proyección social, si no también, con acciones de formación integral, y demás funciones que fortalezcan y justifiquen la aplicación de su responsabilidad social, para alcanzar un bienestar general estructurado de manera armoniosa con cada uno de los estamentos con los que se relaciona.

Las Instituciones de Educación Superior son concebidas desde el concepto de bienestar social, es difícil imaginar la planeación de las mismas sin el componente social, ya que es inherente a ellas, es parte de su naturaleza y razón de ser, y es importante contrastar hasta qué punto el discurso ideal y ético en el cual se cimientan las universidades trasciende las palabras y es transformado de manera notable y palpable en la realidad; estas no pueden ser vistas como entes independientes de su entorno y atendiendo a unos intereses particulares ya que se alejarían de su verdadera identidad.

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

Universidades como el Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, la Pontificia Universidad Javeriana, la de Antioquia, la Cooperativa de Colombia, Libre, Ibagué, Industrial de Santander, la San Buenaventura, y la del Quindío, entre otras, han participado ampliamente en eventos nacionales e internacionales en la búsqueda de una construcción y concertación del concepto de RSU, incorporando a sus planes y políticas institucionales los acuerdos o declaraciones que enmarcan el rango de acción y razón de ser de su función social.

Las propuestas de las universidades Pontificia Javeriana de Cali, Antioquia, Cooperativa de Colombia, de Ibagué y Universidad Industrial de Santander, fueron seleccionadas entre 92 propuestas de universidades de dieciséis países latinoamericanos y caribeños, en la convocatoria realizada por el BID<sup>2</sup> para recibir asistencia técnica en las propuestas y estra-

2. El Banco Interamericano de Desarrollo por medio de la iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo (SDS) del BID buscó apoyar iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo a nivel universitario en América Latina y el Caribe. A través de su Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), lanzó el Programa piloto de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria, Ética y Desarrollo que buscaba proporcionar asistencia técnica a proyectos de RSU en las Universidades de América Latina y el Caribe.

tegrías que cada una de estas instituciones desarrollan en torno a la RSU, para promover el desarrollo económico y social del país.

La Pontificia Universidad Javeriana cuenta con el observatorio de RSU, el cual es concebido con el propósito de centrar los esfuerzos alrededor de las necesidades sociales, teniendo en cuenta una participación de redes nacionales e internacionales que articulan y propician unas condiciones favorables para el fortalecimiento de la RSU, a través de encuentros académicos y desarrollo de proyectos comunes con el componente interdisciplinario, transdisciplinario e interuniversitario.

La Universidad de Antioquia, en el marco de los programas regionalizados avalados por el grupo de investigación Derecho, y Sociedad y el semillero “Procesos Investigativos” de la Facultad de Derecho desarrolló la investigación “Estrategias para la materialización de las políticas de responsabilidad social universitaria”, mediante la convocatoria “Pequeños Proyectos 2008”, describe algunas de las políticas y estrategias que sobre responsabilidad social se han puesto en marcha en la Universidad de Antioquia, en el marco de los programas regionalizados,<sup>3</sup> y que sirve como referente teórico para la realización del presente proyecto de investigación.

Desde el contexto regional, a comienzos de 2007 en el municipio de Chinchiná (Caldas) se reunieron ASOEJE<sup>4</sup> (en representación de las Cámaras de Comercio de La Dorada, Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas, Pereira, Cartago y Armenia), la ANDI seccional Caldas-Risaralda, el SENA seccional Quindío, la Fundación Universidad Empresa de Caldas, la Asociación Colombiana de Estudios Regionales, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, la Universidad Autónoma de Manizales y la Red de Universidades Públicas del Eje Cafetero –Alma Mater<sup>5</sup> con la intención de suscribir un acta interinstitucional, en virtud de la cual se buscaba el fortalecimiento de las relaciones entre las universidades, las empresas y el Estado en la eco-región del Eje Cafetero.

Del acto anterior, se organizó por primera vez en la historia regional, un foro itinerante denominado “Universidad+Empresa+Estado construyen Región desde el Eje Cafetero”, que tuviera, entre otros propósitos: a) el análisis de algunas de las dinámicas territoriales que acompañan la construcción de la ecorregión Eje Cafetero, y b) deliberar sobre la competitividad como propósito regional y sobre el papel que juega la responsabilidad social en el desarrollo de este territorio; foro que se llevó entre los días 1 al 4 de octubre de 2007, en su orden, en las ciudades de Cartago, Armenia, Pereira y Manizales.

En cuanto al tema de RSU se realizó la ponencia de “Formación Ciudadana y Universidad: Gestión Social del Conocimiento y Responsabilidad Social Universitaria” a cargo del doctor FrancoisVallaey, quien hizo una reflexión acerca de la nueva sociedad pedagógica que debe reorientar el claustro universitario.

3. Es una estrategia con la que se desea llegar a la población estudiantil que necesita de un medio virtual para avanzar en los diversos campos de estudio que ofrece la Universidad de Antioquia.
4. Asociación de Cámaras de Comercio del Eje Cafetero y del Norte del Valle.
5. Red que integra a las Universidades de Caldas, Quindío, Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Tecnológica de Pereira y Tolima. Busca contribuir al fortalecimiento de las Universidades Públicas del Eje Cafetero colombiano y la educación superior de la región.

Es así como se nota la labor que en materia de responsabilidad social han venido desarrollando las instituciones de educación superior en nuestro país, y es trascendental que las mismas conozcan y evalúen su desempeño en cuanto al cumplimiento de su función social, puesto que tienen un reto moral constante con la formación profesional, la cual debe estar en armonía con las políticas regionales, nacionales y globales que les permitan replicar comportamientos solidarios y actitudes en pro del desarrollo y de la competitividad en cada una de estas instancias. Su compromiso va mucho más allá de lo que sucede dentro de sus instalaciones, este es solo el comienzo, la verdadera tarea de la institución empieza afuera, para comprender cuáles son las consecuencias de sus actuaciones, y entender de qué manera está contribuyendo con su entorno; esto es un valioso punto de partida para evaluar el cumplimiento del compromiso ético de la misma.

En este mismo sentido, el desarrollo de la investigación<sup>6</sup> que dio origen a este artículo plantea una propuesta de valor compartido, a través de la identificación del concepto de responsabilidad social aplicada al actuar de la Universidad del Quindío y su balance social; además de establecer cómo es la relación de la institución con sus diferentes estamentos (administrativos, docentes y estudiantes) en términos de RSU.

Para lograr la información acerca de cómo es concebida la responsabilidad social en la Uniquindío, se ejecutaron diferentes actividades entre ellas la recolección de datos a través de aplicación de encuestas, que conllevaron la obtención y relación de información acerca de cómo es aplicada la misma por parte de la Universidad, hacia los diferentes estamentos y su percepción, lo que generó resultados con alto nivel de confiabilidad.

El instrumento fue aplicado a la población objeto de estudio, conformada por los diferentes estamentos de la Uniquindío (docentes, estudiantes y administrativos); para lo cual se seleccionó el tamaño de la muestra, (Cuadro 1) a través de la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas, obteniendo el siguiente resultado:

**Cuadro 1.** Selección de muestra de población objeto de estudio

Subgrupo	Ni (Población)	Ni (Muestra)
Administrativos	386	3
Docentes	524	4
Estudiantes	13.833	111
Total	14.743	118

**Fuente:** Datos tomados del Boletín Estadístico. Año 2011.

Primer semestre. Versión II. Universidad del Quindío

De la misma manera se obtuvo información con base en la aplicación de un cuestionario, de los funcionarios encargados de la responsabilidad social, para conocer la actitud de la institución frente a la misma, así como identificar el nivel de información que tienen sobre

6. "Propuesta de Creación de Valor Compartido a partir de la caracterización de la responsabilidad social de la Universidad del Quindío". Trabajo de investigación desarrollado a través de la línea de investigación Empresarismo, Universidad Libre de Cali. Para optar al título de Magíster en Gestión Empresarial. Ciudad de Armenia – Colombia, 2012.

el tema, y cómo es la articulación de esta con sus políticas institucionales, programas y proyectos que desarrolla.

Finalmente, se realizó un análisis del entorno socio-económico de la Universidad del Quindío, tomando como base los aspectos generales del departamento, publicados por el IGAC<sup>7</sup> y el DANE<sup>8</sup>, que permitió elaborar la propuesta de creación de valor compartido para la Universidad del Quindío teniendo en cuenta la caracterización de su responsabilidad social y uno de los tres ejes fundamentales planteados por Michael E. Porter<sup>9</sup> y Mark R. Kramer<sup>10</sup>, para la instauración de la misma, que es la reconcepción de productos y mercados.

Igualmente, el objetivo del presente trabajo es concebir una propuesta de valor compartido que pueda ser utilizada en términos generales por las Instituciones de Educación Superior, como una alternativa al planteamiento de nuevos modelos sociales universitarios, basados en las nuevas teorías y constructos en la materia, a través de la identificación del concepto de responsabilidad social aplicada al actuar de una universidad, caso específico la Universidad del Quindío.

Para lograr este objetivo, se identifica el término de RSU, la propuesta de valor compartido, y finalmente se construye la propuesta de valor compartido, desde el tema de la reconcepción de productos y mercados, a través de la identificación de los clientes, identificación de servicios y mercado actual, identificación de sectores estratégicos y necesidades, nuevos productos y servicios de conocimiento, e identificación de factores críticos del éxito.

Los resultados de esta investigación presentarán conclusiones y recomendaciones que serán de interés para las Instituciones de Educación Superior, como base para la formulación de un modelo de gestión social, que les permita afrontar los nuevos retos en materia de responsabilidad social, acorde con las nuevas propuestas y lineamientos en la materia y exigencias del entorno social regional, nacional e internacional.

## 1. Responsabilidad social universitaria

El concepto de responsabilidad social cobra un sentido más profundo cuando se lleva al contexto de las universidades, quienes por su naturaleza, desde el momento de la creación fueron pensadas como un ente gestor de desarrollo y bienestar social.

7. El Instituto Geográfico Agustín Codazzi, IGAC, es la entidad encargada de producir el mapa oficial y la cartografía básica de Colombia; elaborar el catastro nacional de la propiedad inmueble; realizar el inventario de las características de los suelos; adelantar investigaciones geográficas como apoyo al desarrollo territorial; capacitar y formar profesionales en tecnologías de información geográfica y coordinar la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales.

8. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. Perteneció a la rama ejecutiva del estado colombiano, y tiene cerca de 60 años de experiencia. La entidad cumple con los más altos estándares de calidad y ofrece al país y al mundo más de 70 investigaciones de todos los sectores de la economía, industria, población, sector agropecuario y calidad de vida, entre otras.

9. Economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la Estrategia y la Competitividad.

10. JD, Magna Cum Laude de la Universidad de Pennsylvania LawSchool y autor de publicaciones influyentes en materia de RSE, la filantropía catalítica, la evaluación estratégica, con una inversión de impacto, y el liderazgo de adaptación.

En este sentido, la concepción de RSU se ha venido trabajando por parte de universidades e instituciones, así como por diversos autores, entre ellos Vallaey (2007), quien la considera como “una nueva filosofía de gestión universitaria que pretende renovar el compromiso social de la Universidad, al mismo tiempo que facilitar soluciones innovadoras a los retos que enfrenta la educación superior en el contexto de un mundo globalizado pero insostenible en sus patrones de desarrollo”.

El Proyecto Construye Universidad en Chile (2006),<sup>11</sup> define por responsabilidad social universitaria la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión. Así asume su responsabilidad social ante la propia comunidad tri-estamentaria y el país donde está inserta; además, concibe la RSU desde el horizonte de los valores y el comportamiento ético de toda institución de educación superior socialmente responsable.

Por su parte la Red de Universidades Jesuitas de América Latina (2008)<sup>12</sup> se centra principalmente en el concepto de justicia social como horizonte de la RSU y afirma que “la universidad es para servir (desde su especificidad universitaria) a la sociedad, para transformarla, para contribuir a hacerla más justa y gobernable, con oportunidades y calidad de vida para todos, al alcance de su esfuerzo personal”.

La declaración de Belo Horizonte<sup>13</sup>(2007), integró a las universidades de América Latina y el Caribe y buscó fortalecer la cooperación y el compromiso social de estas a través de la “aplicación de políticas institucionales, que adopten el principio de la educación como bien público, en consonancia con los valores de la calidad, la pertinencia, la importancia, la inserción y la equidad, como derecho universal”.

La Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN)<sup>14</sup> y el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México, conciben la RSU desde una reflexión que pretende difundir y consolidar la responsabilidad social como referente de la identidad de las universidades latinoamericanas e iberoamericanas.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se podría concluir que la responsabilidad social universitaria va más allá de todos los niveles de compromiso de cualquier tipo de organización, y las instituciones de educación superior son las llamadas a ejemplarizar y liderar todos los procesos relacionados con la responsabilidad social que permitan involucrar los diferentes actores para llegar a la tan anhelada sociedad ideal.

11. Fundación que tiene como propósito expandir el concepto y la práctica de la responsabilidad social, en el sistema universitario chileno.

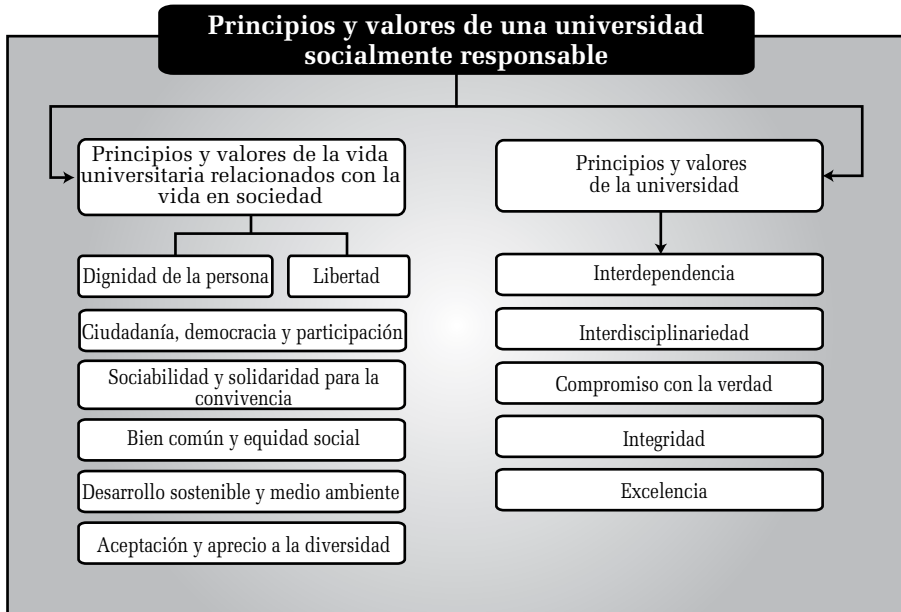
12. Está constituida por 30 universidades en 14 países de la región, es una organización que facilita y potencia la cooperación y el intercambio entre las universidades latinas.

13. Declaración del Congreso Internacional de Rectores latinoamericanos y caribeños. Unesco IESAL de Belo Horizonte: “el Compromiso Social de las Universidades de América Latina” Brasil. Sep. 2007.

14. Organización que congrega a las universidades colombianas, públicas y privadas, propicia el diálogo interuniversitario y promueve los principios sobre los que se sustenta la universidad colombiana.

En la RSU hay aspectos que son fundamentales y deben ser tenidos en cuenta para su comprensión y entendimiento, entre ellos: los principios y valores, impactos, líneas de acción y pasos para aplicarla.

En cuanto a los principios y valores que orientan la responsabilidad social universitaria, el Proyecto Universidad Construye País (2006), define que “son faros que orientan; guías para los comportamientos humanos, fundamentales y permanentes en una universidad socialmente responsable”. (Figura 1).



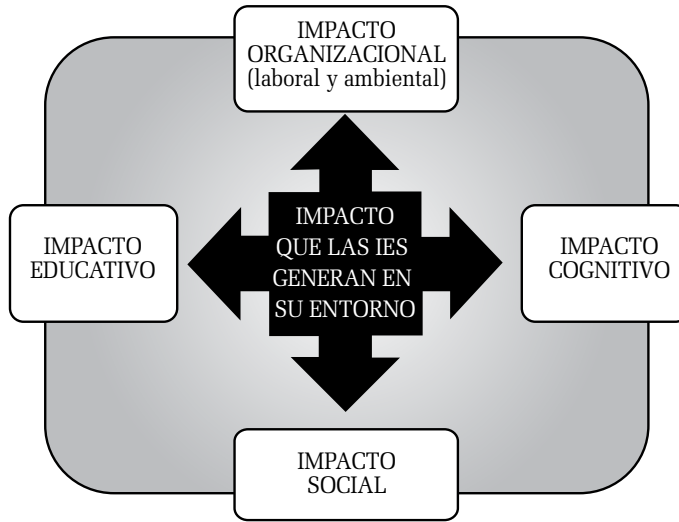
**Fuente:** Construcción propia, a partir de la conceptualización de RS de Universidad Construye País.

**Figura 1.** Principios y valores de la Universidad Socialmente Responsable

En lo referente a los principales impactos que las instituciones de educación superior generan en su entorno, Vallaey y otros (2009), proponen que pueden ser agrupados en cuatro grandes rubros, como se evidencia en la Figura 2.

Para Vallaey y otros (2009), los impactos de funcionamiento organizacional hacen referencia a que la universidad genera impactos en la vida de los estamentos que la conforman, así como en el medio ambiente. Los impactos educativos suponen que la universidad tiene un impacto directo sobre la formación de los estudiantes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida. Los impactos cognitivos y epistemológicos presumen que la universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, influye en la definición de lo que se llama socialmente “verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc.” Y los estamentos sociales admiten que la universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político.





**Fuente:** Tomado de Vallaey (2009), Documento Construyendo ciudadanía en universidades responsables. Página 18.

**Figura 2.** Impactos de la institución universitaria

En cuanto a las líneas de acción, precisa el autor Vallaey en su documento ¿Qué es la responsabilidad social universitaria?<sup>15</sup>, que para orientar estrategias generales de RSU, es provechoso enfocar cuatro líneas de acción institucional. (Tabla 1).

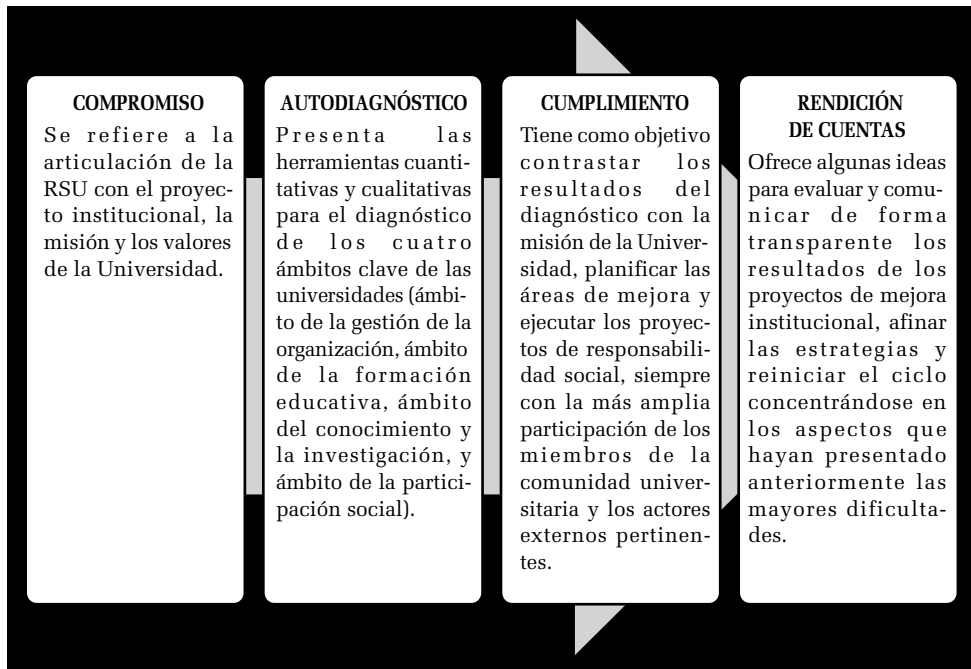
**Tabla 1.** Líneas de acción institucional en RSU

Líneas de acción institucional	
<b>Gestión interna de la Universidad</b>	La meta es orientarla hacia la transformación de la misma en una pequeña comunidad ejemplar de democracia, equidad, transparencia, y hacer de ella un modelo de desarrollo sostenible.
<b>Docencia</b>	La meta es capacitar a los docentes en el enfoque de la responsabilidad social universitaria y promover en las especialidades el aprendizaje basado en proyectos de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad social como fuente de enseñanza significativa y práctica, aplicada a la solución de problemas reales.
<b>Investigación</b>	La meta es promover la investigación para el desarrollo, desde todas las formas posibles.
<b>Proyección social</b>	La meta es trabajar en interfaz con los departamentos de investigación y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria.

**Fuente:** Construcción a partir de la conceptualización de Vallaey. Documento ¿Qué es la responsabilidad social universitaria?

15. Este artículo ha sido originalmente publicado en Palestra, Portal de Asuntos Públicos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Internet: [<http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=111>]. 2012.

Para aplicar la responsabilidad social universitaria, Vallaey y otros (2009), proponen un proceso basado en cuatro pasos. (Ver Figura 3).



**Fuente:** Construcción a partir de la conceptualización de Vallaey y otros. 2009.

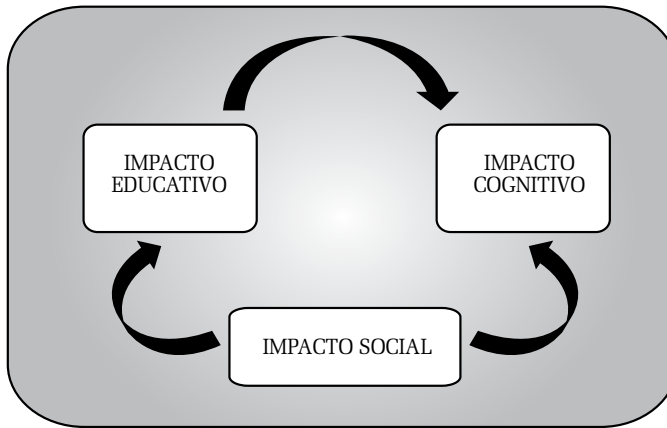
**Figura 3.** Pasos para aplicar RSU

## 2. Creación de valor compartido

Desde el punto de vista empresarial, Porter y Kramer (2011) proponen el concepto de creación de valor compartido, el cual es definido como las “políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre progreso económico y progreso social. (Ver Figura 4)

Este nuevo concepto, según los autores, debería remplazar a la responsabilidad social corporativa ya que consideran que la creación de valor es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, trasladar y aplicar el concepto de creación de valor compartido a la gestión social de las universidades para reestructurar y rediseñar la forma de concebir e interactuar con su entorno, es un gran paso para iniciar la creación de valor que se traducirá en desarrollo social integral y valor económico, como el motor que impulsa el



Fuente: Porter y Kramer (2011).

Figura 4. Ciclo de creación de valor

desarrollo sustentable e involucraría los recursos humanos, naturales e institucionales en una propuesta de valor dinámica y productiva basada en principios y valores que apuntan al fortalecimiento de la dignidad humana, respeto por toda forma de vida y de nuestro planeta.

El principio de valor compartido es planteado como la solución para que las empresas asuman el liderazgo y puedan unir los negocios con la sociedad, de manera que exista una relación provechosa para ambos. Según los autores, “el valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía, y ni siquiera sustentabilidad, sino una forma de éxito económico”.

El éxito económico puede concebirse cuando las organizaciones pueden crear valor económico y a su vez crear valor para la sociedad, al tener en cuenta sus necesidades y desafíos, el principio de valor compartido es perfectamente aplicable a las instituciones de educación superior ya que estas se mueven principalmente por la creación de valor a sus grupos de interés y a su vez esto se retribuye en valor económico que fortalece el vínculo y da vida al ciclo de permanencia y pertinencia.

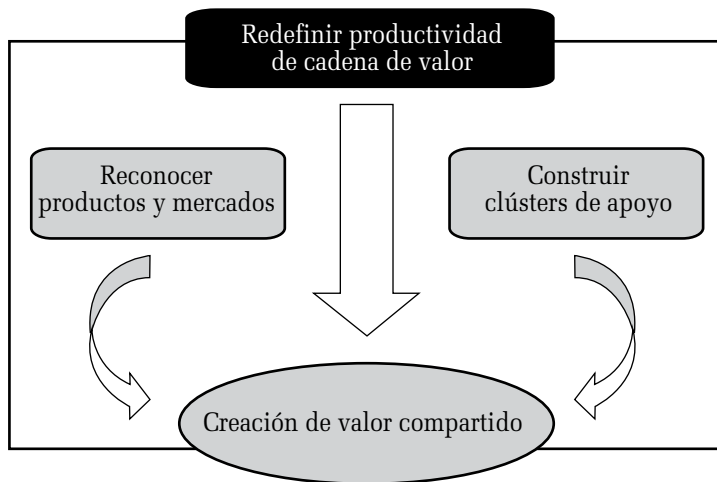
De ahí la importancia de aplicar el concepto de creación de valor compartido a las instituciones de educación superior y específicamente a la Universidad del Quindío para lo cual se abordará el pensamiento de los autores citados anteriormente, destacando las ideas centrales de su propuesta y puntos clave para la generación de valor.

Las principales ideas del modelo de creación de valor compartido son:

- El valor compartido se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad.
- Las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados.
- Se pasa de la redistribución a la expansión del valor total creado, en otras palabras, de compartir el valor ya creado por la organización, en expandir la participación de valor económico y social.

- Existen tres formas claves para que las empresas tengan la oportunidad de crear valor compartido; al reconcebir los productos y mercados, al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de un cluster local.
- La creación de valor compartido es una oportunidad para volver a legitimar la función de las empresas.

Para la creación de valor compartido, los autores proponen que se puede generar valor económico creando valor social y plantean que hay tres formas de hacerlo, que se resumen en la Figura 5.



Tomado de: Porter y Kramer (2011)

Figura 5. Creacion de valor compartido

**Reconcebir los productos y mercados.** Las empresas tienen la posibilidad de ampliar sus negocios hacia los mercados de menores ingresos y marginal, a los que según la estadística corresponde la mayor parte de la población mundial, a través del desarrollo de productos que resulten accesibles y que mejoren su calidad de vida.

**Redefinir la productividad en la cadena de valor.** Los autores Porter y Kramer (2011: 39), plantean que “la cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y el agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una empresa”.

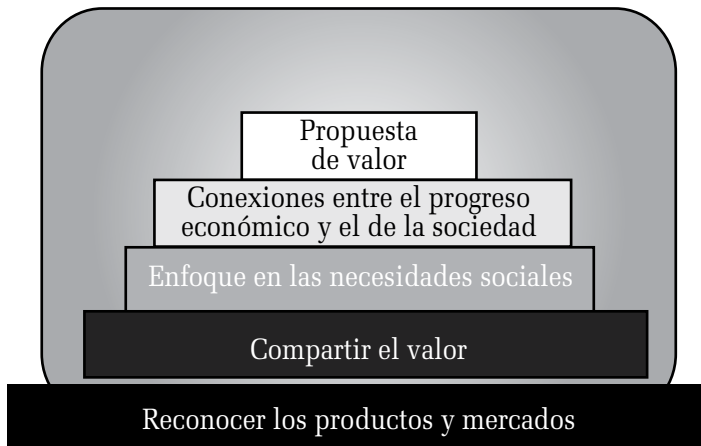
La cadena de valor de una organización está ligada a su entorno, ésta no es independiente ni autosuficiente, ya que hay una relación interactiva y de retroalimentación con el entorno, donde puede existir beneficio mutuo o por el contrario costos sociales y/o costos para la

empresa, cuando la cadena de valor no ha sido construida pensando en la generación de valor social.

**Permitir el desarrollo de clústers locales.** Como afirman Porter y Kramer (2011: 45), “Ninguna empresa es un ente autosuficiente”. El éxito de todas las organizaciones está influido por las compañías y la infraestructura de apoyo que está a su alrededor. La productividad y la innovación están altamente intervenidas por los clústers o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular.

### 3. Propuesta de creación de valor compartido

La propuesta de creación de valor compartido para la Universidad del Quindío (Figura 6) es diseñada a partir de la identificación de las principales necesidades y expectativas encontradas en la caracterización de la responsabilidad social de directivos, administrativos, estudiantes y docentes, además del análisis del entorno en el que se halla la Universidad, en este caso el departamento del Quindío. Esta idea está estructurada en los siguientes lineamientos estratégicos:



Fuente: Construcción propia

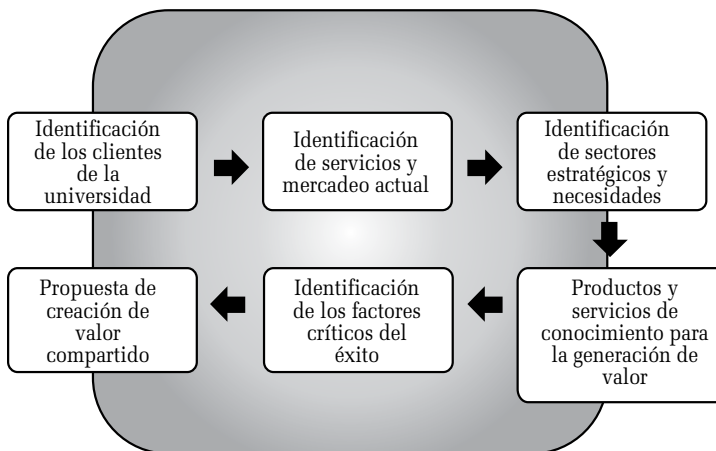
Figura 6. Lineamientos estratégicos para la creación de valor Universidad del Quindío.

Es muy importante que haya total conexión en cada uno de los anteriores elementos, ya que cada estrategia, plan, o acción realizada por la Universidad del Quindío debe responder a estos lineamientos de manera directa o indirecta, e incorporado a sus actividades misionales de docencia, investigación y proyección social de forma integral.

Según Porter y Kramer (2011), existen tres formas claves por medio de las cuales se puede crear valor compartido para las instituciones y su entorno que son: **reconocer los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y permitir el desarrollo**

**de clústeres.** La presente propuesta de valor está enfocada en reconcebir los productos y mercados de la universidad del Quindío, ya que se considera que este es el primer paso en la generación de valor, a partir del cual se deben estructurar estratégicamente los demás procesos en la cadena de valor y desarrollo de clústeres.

Para la construcción de la propuesta de valor se tendrá en cuenta el siguiente recorrido. (Ver Figura 7).



Fuente: Construcción propia.

**Figura 7.** Construcción de la propuesta de valor Universidad del Quindío

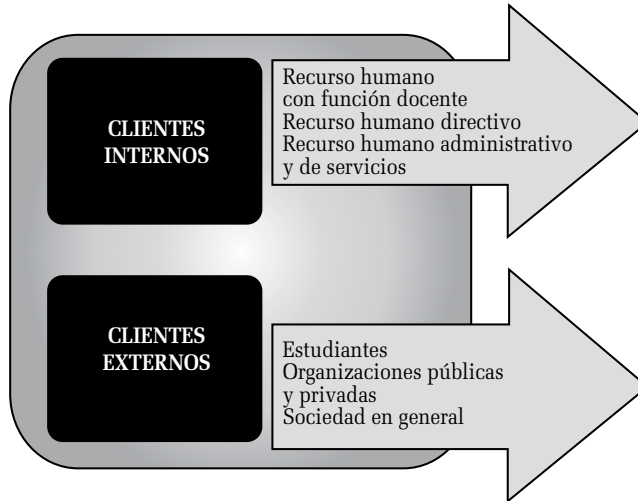
En la construcción de la propuesta de valor compartido para la Universidad del Quindío, es indispensable identificar a sus clientes y necesidades específicas, ya que como se ha dicho anteriormente el verdadero valor se genera cuando se satisfacen las motivaciones y expectativas de estos mismos. Cuando la institución genera valor para sus clientes, estos a su vez trasladan el valor a otros usuarios y se articula una cadena de progreso y desarrollo que apalanca el crecimiento económico y social del entorno de la misma.

Lograr lo anterior indica que la Universidad está realizando una adecuada gestión en términos de efectividad y por consiguiente será una gran beneficiaria en la generación de valor, lo cual se verá reflejado en el fortalecimiento de su imagen institucional, generación de confianza y credibilidad por parte de los diferentes actores sociales y comunidad académica en particular.

### Identificación de los clientes

Las instituciones de educación superior tienen unas características particulares que las diferencian de las empresas del sector comercial y productivo, entre ellas el tipo de productos, servicios y clientes, ya que tienen una función netamente social de generación, desarrollo, enseñanza, difusión y aplicación del conocimiento a través de sus funciones misionales y de apoyo, siempre enfocadas al bien de la sociedad.

Igualmente, podría decirse que la Universidad se puede ubicar en el sector productivo en el campo del conocimiento: “**producción, transformación y aplicación de conocimiento a través de la innovación**”, por lo que ofrece servicios con características tangibles e intangibles que pueden apreciarse en la formación integral de profesionales y en productos derivados de procesos de investigación como nuevos procesos, patentes y en general desarrollo y aplicación de nuevo conocimiento en procesos productivos o actividades relacionadas con diversas áreas del quehacer humano y científico. (Ver Figura 8).



Fuente: Construcción propia.

Figura 8. Clientes Universidad del Quindío

La influencia de la universidad impacta a todos los integrantes de la sociedad: empleados, estudiantes, familias de los estudiantes, sector empresarial público y privado y comunidad en general. Esta influencia le exige realizar una adecuada gestión estratégica teniendo en cuenta a cada uno de estos actores sociales de manera articulada y coherente, en términos de equidad social, responsabilidad, transparencia, efectividad y generación de valor en forma directa o indirecta a cada uno de estos y para ella misma, como ente transformador de la realidad económica y social.

### Identificación de servicios y mercado actual

La Universidad del Quindío ofrece treinta y ocho programas de pregrado, entre los cuales se encuentran la modalidad presencial, distancia y virtual, igualmente cuenta con especializaciones, maestrías y doctorados en distintas áreas del conocimiento como puede apreciarse en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Oferta educativa y extensión Universidad del Quindío

Facultad	Programas de Pregrado	Posgrados	Extensión
<b>Ciencias Agroindustriales</b>	Ingeniería de Alimentos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Granja Bengala</li> <li>• Plantas piloto de alimentos</li> <li>• Laboratorio de análisis químico de suelos.</li> </ul>
	Tecnología en química de productos vegetales		
	Tecnología Agroindustrial		
	Tecnología Agropecuaria		
	Tecnología Agropecuaria y Profesionalización en Administración de Empresas Agropecuarias.		
<b>Ciencias Económicas y Administrativas</b>	Administración Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en negocios y finanzas internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Desarrollo Empresarial.</li> <li>• Consultorio Empresarial</li> <li>• Punto de la Bolsa de Valores de Colombia</li> </ul>
	Administración de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en gerencia logística.</li> <li>• Especialización en portafolio de inversión y valoración de empresas.</li> </ul>	
	Contaduría Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en revisoría fiscal y auditoría externa.</li> </ul>	
	Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en gestión tributaria</li> </ul>	
<b>Ciencias de la Salud</b>	Enfermería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en Salud Ocupacional e Higiene del Trabajo.</li> <li>• Maestría en Ciencias Biomédicas</li> <li>• Doctorado en Ciencias Biomédicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de investigaciones biomédicas</li> </ul>
	Medicina		
	Salud Ocupacional		
<b>Ingeniería</b>	Ingeniería de Sistemas y computación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Ingeniería con énfasis en gestión de la construcción.</li> <li>• Maestría en ingeniería con énfasis en estructuras.</li> <li>• Maestría en ingeniería con énfasis en informática.</li> <li>• Especialización en radiocomunicaciones.</li> </ul>	Centro de extensión
	Ingeniería Electrónica		
	Ingeniería Civil		

(Pasa a la página 187)



(Viene de la página 186)

Facultad	Programas de Pregrado	Posgrados	Extensión
Ciencias Básicas y Tecnológicas	Biología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Biomatemáticas.</li> <li>• Maestría en Biología Vegetal.</li> <li>• Maestría en Química.</li> <li>• Maestría en Ciencias de los Materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de estudios e investigaciones en biodiversidad y biotecnología.</li> <li>• Instituto Interdisciplinario de la Ciencia.</li> <li>• Semillero Infantil y Juvenil Universitario.</li> <li>• Centro de eventualidades y recuperación de equipos de tecnología en electrónica.</li> </ul>
	Física		
	Tecnología en Electrónica		
	Química		
Ciencias Humanas y Bellas Artes	Trabajo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Educación Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Estudios e Investigaciones regionales CEIR.</li> <li>• Centro de Investigaciones arqueológicas y museo Quindos.</li> <li>• Observatorio social</li> </ul>
	Comunicación Social		
	Filosofía		
	Gerontología		
Educación	Lenguas Modernas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Ciencias de la Educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de asesoría y consultoría profesional.</li> </ul>
	Español y Literatura		
	Educación Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctorado en Ciencias de la Educación</li> </ul>	
	Matemáticas		
	Biología y Educación Ambiental		

**Fuente:** Construcción propia.

Además de los programas y posgrados relacionados en la Tabla anterior, la Universidad del Quindío ofrece diplomados y seminarios en cada una de las facultades y programas que buscan fortalecer la educación continuada y satisfacer necesidades específicas.

Según lo antepuesto, se puede apreciar que la Universidad tiene una amplia oferta educativa y diversos programas de extensión social en cada una de las facultades y programas que involucran procesos de desarrollo y generación de conocimiento donde se establecen relaciones con el sector productivo y comunidad en general, de manera aislada e independiente.

La Universidad satisface un mercado regional que se extiende más allá del departamento del Quindío, ya que cuenta con seis (6) centros regionales de educación a distancia CREADS, ubicados en las ciudades de Buenaventura, Buga, Pereira, Cartago, Villamaría y Candelaria.

### Identificación de sectores estratégicos y necesidades

En este punto se tiene en cuenta el análisis del entorno socio-económico de la Universidad y las necesidades y expectativas de directivos, administrativos, docentes y estudiantes que se encontraron al realizar la caracterización de su responsabilidad social, como punto de partida para la creación de valor.

De acuerdo con lo anterior, en la realización de la propuesta de creación de valor compartido para la Universidad del Quindío es fundamental conocer su entorno poblacional y económico, para lo cual se tienen en cuenta los aspectos generales del departamento, publicados por el DANE, como se muestra en el Cuadro 2.

**Cuadro 2.** Aspectos generales del departamento del Quindío

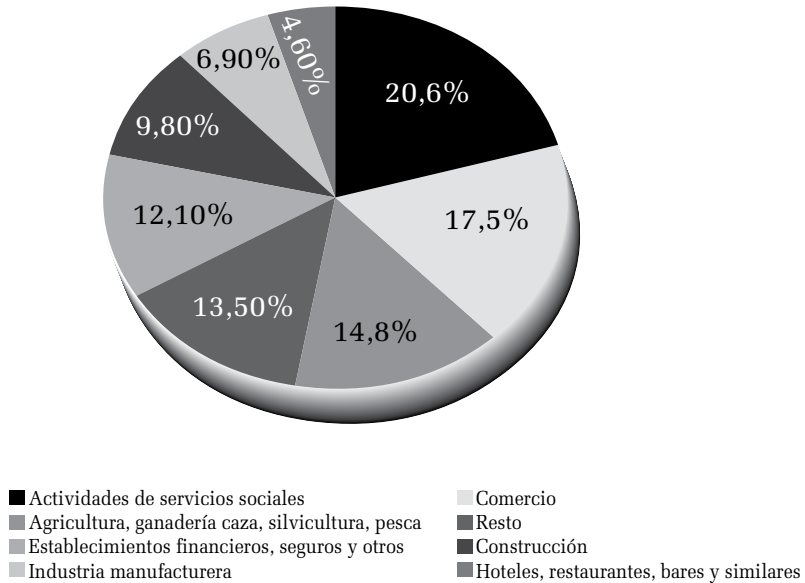
Variables e Indicadores	Quindío	País
Extensión territorial (km <sup>2</sup> )	1.845	1.141.748
No. de municipios, 2008	12 municipios 6 corregimientos 6 inspecciones	1.098
Población proyectada 2011 (DANE)	552.755	46.044.601
Participación del PIB deptal en el total nacional, 2010	0,8%	100%
Crecimiento promedio PIB (%) 2000 – 2010	3.1%	4.1%
PIB per cápita 2010	\$ 8.230.513 US\$ 4.338	\$ 12.018.370 US\$ 6.334

Fuentes: IGAC, DANE

El departamento del Quindío es uno de los más pequeños del país, precedido por San Andrés y seguido por Atlántico y Risaralda, tiene una participación en el PIB nacional muy baja, lo que muestra una situación de retraso económico frente a otros departamentos y un mínimo crecimiento económico, ya que como puede apreciarse en la Figura 9, su economía se basa principalmente en la prestación de servicios, lo que representa un 20,6% en la participación total del PIB, la actividad comercial aporta un 17,5%, y el sector agropecuario un 14,8%.

Es desalentador que el sector agropecuario tenga una participación tan baja en el PIB total, al igual que el sector industrial, ya que en términos generales estos son unos de los principales sectores que mueven la economía y aportan al desarrollo de los países, ya que involucran procesos verticales de consumo de materias primas, transformación, producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.

De otro lado, el Quindío ha querido ser destacado como departamento turístico, pero este es un sector incipiente y de beneficios muy limitados, ya que como puede evidenciarse en la Figura 9 la actividad de hoteles, restaurantes, bares y similares tiene una participación del 4.6% del total del PIB, siendo muy baja y poco representativa para el desarrollo de la región.



Fuente: DANE Cuentas Nacionales Departamentales, noviembre de 2011 \* Año base 2005

Figura 9. Porcentaje PIB por sectores 2010, Quindío

El departamento del Quindío tiene un gran desafío constante de adaptación e innovación en los diferentes procesos socioeconómicos que no son ajenos a las instituciones de educación superior, y en el caso puntual a la Universidad del Quindío.

Es importante para esta Universidad incorporar a sus actividades misionales estrategias de innovación y desarrollo del conocimiento, en armonía con los planes y programas del departamento como lo son la agenda interna de competitividad y de ciencia y tecnología, entre otros, que le permitan armonizar y direccionar esfuerzos con el gobierno, la empresa y la sociedad para su desarrollo sustentable y el de la comunidad, con el fin de que las metas sociales y económicas se conecten y lograr cambios económicos, políticos y sociales significativos, basados en el conocimiento y la innovación constante.

El departamento requiere de urgentes esfuerzos para transformar su realidad, marcada por el desempleo, altos niveles de pobreza, falta de credibilidad en la clase política, entre otros factores, que como puede verse a continuación (Tabla 3) hacen parte de la cotidianidad y son consecuencia del escaso crecimiento y desarrollo regional.

**Tabla 3.** Condiciones sociales, económicas, políticas y educativas del departamento del Quindío

Factor	Condición
<b>Social</b>	<p>No existen lazos de confianza y cohesión social que faciliten el desarrollo integral.</p> <p>Falta de control social, baja participación democrática y política</p> <p>Niveles de pobreza altos, para el 2010 presentaba un nivel de 16,2%<sup>16</sup> según el índice NBI<sup>17</sup>.</p> <p>Deserción escolar y analfabetismo</p>
<b>Política</b>	<p>Falta de credibilidad en los gobernantes.</p> <p>Elevada exclusión de la población en la toma de decisiones</p> <p>Concentración del poder, la propiedad de los factores productivos</p>
<b>Ciencia y Tecnología</b>	<p>Marcado atraso científico y tecnológico.</p> <p>Débil capacidad para generar conocimiento e innovación científica y tecnológica</p> <p>Desarticulación de esfuerzos</p>
<b>Económico</b>	<p>Escasa competitividad, articulación y generación de valor agregado en el proceso productivo</p> <p>Dependencia tecnológica</p>
<b>Educación</b>	<p>Baja actualización de contenidos, métodos de enseñanza y oferta educativa.</p> <p>Escasa integración curricular de los programas académicos con las potencialidades y posibilidades de desarrollo productivo regional.</p>

**Fuente:** Construcción propia a partir del diagnóstico realizado por las Universidades de la región, para la estructuración del Plan Estratégico de Desarrollo “Quindío Visión 2020”, (Gobernación del Quindío, 1999), y otros informes.

Los factores social, económico, político, ciencia y tecnología y educativo del departamento del Quindío relacionados en la tabla anterior son tomados para la propuesta de valor como sectores estratégicos del entorno, donde se realiza un enfoque en sus necesidades y se plantea el deber ser de la universidad como ente generador de progreso en la sociedad donde opera. (Ver Tabla 4)

16. DANE, Boletín Censo General 2005, Perfil Quindío. 2010.

17. El índice NBI es una medida de incidencia de la pobreza: dice cuántos pobres hay. Según esta metodología, se definen como pobres todas las personas que habitan en vivienda con una o más de las siguientes características: i. viviendas inadecuadas para habitación humana en razón de los materiales de construcción utilizados; ii. Viviendas con hacinamiento crítico (más de tres personas por cuarto o habitación), iii. Vivienda con acueducto o sanitario; iv. Viviendas con alta dependencia económica (más de tres personas por miembro ocupado) y el jefe de hogar hubiera aprobado con máximo dos años de educación primaria.

**Tabla 4.** Identificación de sectores estratégicos del entorno

Sectores estratégicos	Deber ser de la Universidad
<b>Social</b>	<p>Propiciar la creación de lazos de confianza y cohesión social que faciliten el desarrollo integral de la comunidad académica y de la sociedad en general.</p> <p>Motivar la participación democrática y construcción del tejido social.</p> <p>Participación activa en la invención de estrategias para disminuir los niveles de pobreza, deserción escolar y analfabetismo.</p>
<b>Política</b>	<p>Favorecer espacios de diálogo y formación del pensamiento crítico y participativo.</p> <p>Formación del ser humano en el respeto, la ética y el compromiso social.</p>
<b>Ciencia y tecnología</b>	<p>Propiciar y apoyar el desarrollo del conocimiento para la innovación científica y tecnológica.</p> <p>Articular esfuerzos a nivel institucional municipal, regional nacional e internacional para facilitar la creación e intercambio tecnológico y de innovación científica.</p>
<b>Económico</b>	<p>Fortalecer los lazos con el sector empresarial, para mejorar su productividad y competitividad.</p> <p>Articulación y generación de valor agregado en el proceso productivo.</p>
<b>Educación</b>	<p>Actualización permanente de contenidos, métodos de enseñanza y oferta educativa.</p> <p>Integración curricular de los programas académicos con las potencialidades y posibilidades de desarrollo productivo de la región y del país.</p>

**Fuente:** Construcción propia

Las instituciones de educación superior tienen un impacto en la sociedad que no puede ser basado sólo en la formación integral y divulgación del conocimiento a través de la docencia, investigación y extensión, ya que los rápidos cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos les exigen un mayor esfuerzo para responder y adaptarse a estos nuevos escenarios, para lo cual es necesario abandonar el modelo tradicional de instituciones perfiladas en sus propias necesidades y filosofía a entes flexibles, comprometidos con el bienestar de su comunidad académica y la sociedad en general.

Por lo anterior, es fundamental que la Universidad del Quindío inicie un proceso de reestructuración y alineación estratégica, a partir de la propuesta construida en el presente proyecto para impactar en la región a través de productos de valor.

A continuación se describen las necesidades y expectativas de directivos, administrativos, docentes y estudiantes encuestados en la caracterización de la responsabilidad social de la Universidad del Quindío, y se realiza una clasificación dentro de los sectores estratégicos del entorno. (Tabla 5).

**Tabla 5.** Necesidades y expectativas de la comunidad académica

Sectores estratégicos	Necesidades y expectativas de la comunidad académica/ Deber ser de la Universidad
<b>Social</b>	Mayor compromiso con la preservación y cuidado del medio ambiente. Equidad social, que se traduzca en mejora de la calidad de vida que aporte al desarrollo local y regional.
<b>Política</b>	Participación de la comunidad académica en la toma de decisiones. Mejoramiento de la comunicación y del compromiso con la verdad. Aceptación y aprecio por la diversidad.
<b>Ciencia y tecnología</b>	Creación de nuevos proyectos que involucren a toda la comunidad universitaria. Participación en proyectos de innovación tecnológica y al desarrollo científico. Mayor apoyo a la investigación y desarrollo del conocimiento.
<b>Económico</b>	Desarrollo sustentable. Mayor cooperación con el sector productivo para crear una cultura de innovación y desarrollo tecnológico coherente con las expectativas y retos de la sociedad. Mejorar la calidad de vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria y comunidad en general.
<b>Educación</b>	Compromiso con la excelencia y la calidad. Mayor frecuencia en la capacitación en el tema de responsabilidad social. Fomento y desarrollo de una adecuada cultura de responsabilidad social, no solo en la institución sino en la comunidad en la que opera. Actualización curricular y modelo pedagógico teniendo en cuenta las necesidades de la región y adelantos tecnológicos.

**Fuente:** Construcción propia

El compromiso de la Universidad del Quindío es con la formación integral, cuidado del medio ambiente, desarrollo social y económico e innovación científica y tecnológica, a través de la articulación de proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad académica y sociedad en general, que tenga un impacto significativo en el desarrollo sustentable y el crecimiento regional.

### Nuevos productos y servicios de conocimiento

Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad universitaria y el entorno regional, se proponen los siguientes productos y servicios de conocimiento, a partir de los cuales la institución debe hacer los cambios pertinentes para la ejecución de sus prácticas sobre responsabilidad social y generación de valor. (Tabla 6).

**Tabla 6.** Nuevos productos y servicios de conocimiento

Productos/servicios	Necesidad atendida	Creación de valor
Programas de pregrado, posgrado y educación continuada, teniendo en cuenta las necesidades de la región.	Profesionales idóneos para dar respuesta a problemas del entorno específico. Construcción del tejido social	Aplicación del conocimiento para la transformación de la sociedad y generación de nuevo conocimiento a partir de la realidad. Creación de lazos de confianza y cohesión social.
Creación y transferencia de tecnología y de registro de patentes de propiedad intelectual	Gestión y difusión del conocimiento a favor de la comunidad universitaria y de la sociedad	Educación de calidad para la innovación y enseñanza por competencias. Flexibilidad en la creación de nuevos productos y procesos productivos.
Procesos de investigación, desarrollo e innovación articulados en el proceso Universidad-Empresa-Estado y cooperación internacional.	Fortalecimiento de los lazos con el sector empresarial para mejorar su productividad y competitividad.	Articulación y generación de valor agregado en el proceso productivo. Universidad gestora, incubadora y creadora de empresas

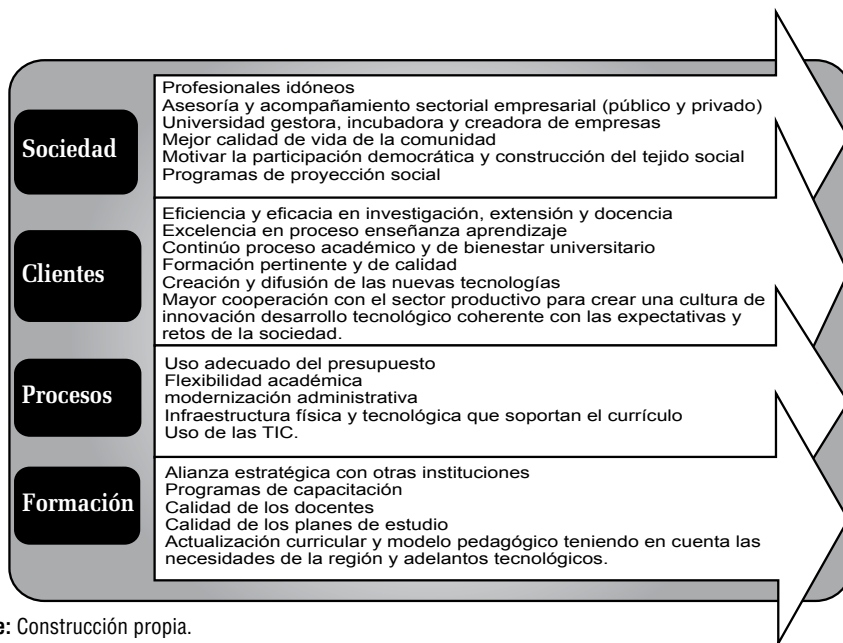
**Fuente:** Construcción propia

Los anteriores productos constituyen el eje orientador del quehacer universitario ya que involucran procesos académicos, productivos, investigativos y de innovación tecnológica que buscan la participación de todos sus clientes, de manera que el valor sea generado por cada uno de ellos de manera articulada y según las directrices de la Universidad del Quindío.

Es necesario que la universidad, para el cumplimiento de sus objetivos, gestione y realice alianzas estratégicas de cooperación con entes nacionales e internacionales públicos y privados, para que haya una retroalimentación de saberes, recursos y conocimientos que propicien la innovación y generen beneficios económicos y sociales para estos y para la comunidad en general.

### Identificación y factores críticos del éxito

Los siguientes factores críticos del éxito se encuentran alineados a los productos y servicios definidos como generadores de valor compartido y deberán ser tenidos en cuenta para alcanzar la propuesta de valor planteada para la Universidad del Quindío, como punto de partida para su planeación estratégica y lineamiento institucional. (Figura 10).

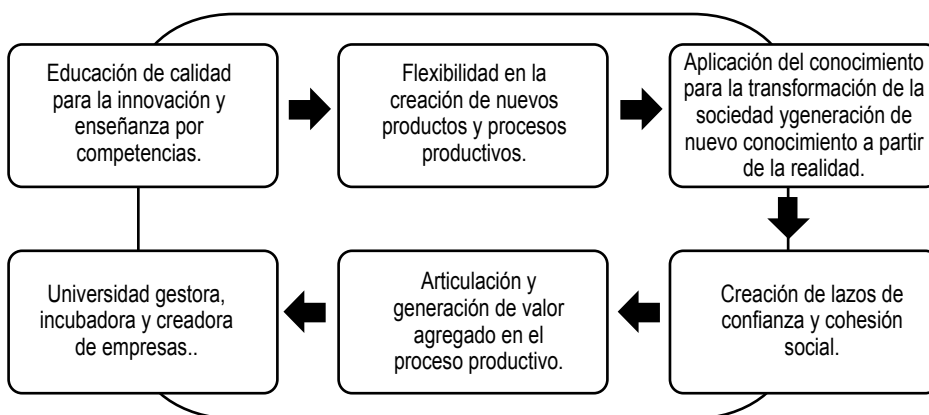


Fuente: Construcción propia.

Figura 10. Factores críticos del éxito, Universidad del Quindío

### Propuesta de valor

La propuesta de valor tiene en cuenta los componentes académico, tecnológico, económico y social pertinentes, para satisfacer las necesidades de su entorno y de la comunidad académica. (Figura 11).



Fuente: Construcción propia.

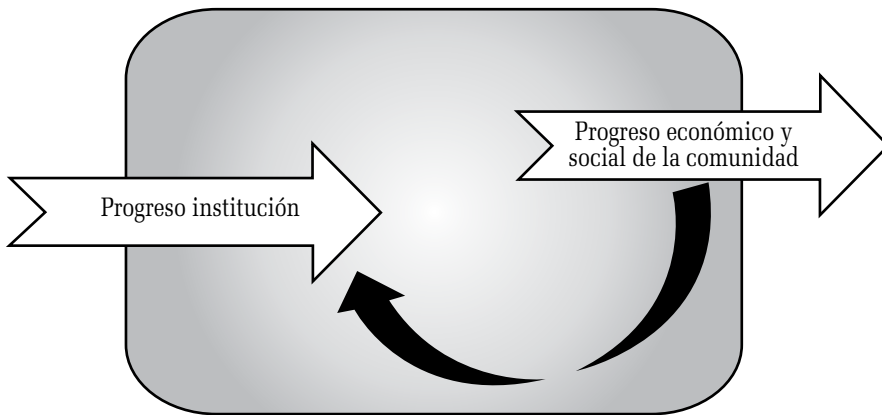
Figura 11. Propuesta de creación de Valor Compartido, Universidad del Quindío



### **Conceptualización de propuesta de valor**

La Universidad del Quindío es una institución gestora, incubadora y creadora de empresas, que brinda educación de calidad para la innovación y enseñanza por competencias basada en la flexibilidad y la creación de nuevos productos y procesos productivos para la aplicación del conocimiento en la transformación de la sociedad e innovación, con el propósito de crear lazos de confianza y cohesión social, articulación y generación de valor agregado en el proceso productivo, desarrollo sustentable y oportunidades de crecimiento para la región.

De acuerdo con lo planteado, la propuesta de creación de valor compartido para la Universidad del Quindío se basa en la siguiente premisa. (Figura 12).



**Fuente:** Construcción propia.

**Figura 12.** Ciclo de creación de valor compartido

Donde la Universidad tiene un papel significativo en la generación de valor para la sociedad del departamento del Quindío, entre ellos el sector empresarial, público y privado, y la comunidad en general.

La salud, el bienestar y la pertinencia de la institución determina en gran medida el progreso y prosperidad social, ya que como ente netamente social tiene una gran responsabilidad ética, científica y académica en la formación de profesionales íntegros que tengan las competencias para intervenir en la realidad económica y social, brindando soluciones de desarrollo acordes con las necesidades de la comunidad.

## Referencias Bibliográficas

1. Bowen, Howard. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers. (1953).
2. Castillo Ceballos, Vanessa y Maza Lozano, Cecibel. Trabajo de investigación *Prácticas de Responsabilidad Social en universidades presenciales de Loja, como forma de crear imagen y reputación*. Escuela de Comunicación Social. Universidad Técnica Particular de Loja. 2009.
3. Castro Sanz, Marcos. *La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa*. En: CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, noviembre, número 053. 2005.
4. Comunicación de la Comisión, relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas. 2002
5. Dante Pesce, G. *La Responsabilidad Social Empresarial: Un desafío para el comercio internacional*. 2010.
6. De La Cuesta, Martha. *RSU-El papel de la universidad en la contribución a un desarrollo más sostenible*. 2011.
7. De La Cruz, Cristina y Sasia, Pedro M. *Responsabilidad Social Universitaria*. Manual de Primeros Pasos. Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Primera Edición. 2009.
8. De La Red Vega, Natividad. *Necesidades Emergentes y Responsabilidad Social Universitaria*. Departamento de Sociología y Trabajo Social. Facultad de Educación y Trabajo Social. Universidad de Valladolid. Revista Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social, N° 16. Universidad de Alicante. 2009.
9. Díaz, Ana. *La responsabilidad social de la universidad en la promoción del capital social para el desarrollo sustentable*. Trabajo para optar al título de Magister en Ciencias Políticas. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2008.
10. Gaete Quezada, Ricardo. *La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España*. Universidad de Antofagasta. Chile.
11. García S. Mónica y Duque, Ceballos, José L. “Gestión humana y responsabilidad social empresarial. Un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones”. En: Revista Libre Empresa Vol. 9 No 1.
12. Hernández, Rubén Darío y Saldarriaga, Amparo. *Gestión de la responsabilidad social universitaria*. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia –eia. Dyna, año 76, nro. 159. Medellín. Issn 0012-7353. 2009. 237-248 p.
13. Jiménez, Mónica. *Principios que orientan la Universidad Socialmente Responsable*. Documento para el proyecto “Universidad Construye País” 2002.
14. Kliskberg, B. *Capital social y Desarrollo local*. En II Simposio de Responsabilidad Social. Caracas. 2002.
15. Ley 30 de diciembre 28 de 1992. Educación Superior en Colombia.

16. Martínez de Carrasquero, Cynthia. “Lineamientos estratégicos de gestión tecnológica en el proceso de vinculación universidad-sector productivo”. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad del Zulia. 2002.
17. Mavárez Ramón J, Rojas, Ligibther A. P. y Carvallo, Belkis. *La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social*. Universidad del Zulia. Maracaibo- Venezuela. Frónesis. ISSN 1315-6268 *versión impresa*. 2088.
18. Mejía, Francisco. *Impactos de la responsabilidad social universitaria*. Universidad del Rosario. 2007
19. Núñez Chicharro, Montserrat y Carrillo Alonso, Inmaculada. *La responsabilidad social en el mapa estratégico de las universidades públicas*. 2009. 173-175 P.
20. Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015 Universidad del Quindío. “Desafíos, sueños y compromisos con la sociedad”.
21. Kramer, Mark R. La creación de valor compartido, Cómo reinventar el capitalismo y generar una ola de innovación y crecimiento. Harvard Business Review, enero-febrero de 2011.
22. Rendueles M., Miguel. Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. Revista Telos, Vol. 12, Núm. 1, Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela. 2010.29-42 p.
23. Resolución 1205 de diciembre de 2009. Código de Buen Gobierno. Universidad del Quindío
24. Red Universitaria de Responsabilidad Social del BID. Responsabilidad Social Universitaria. Red de Ética, Desarrollo y Capital Social.
25. Ruiz, Miguel, Viloría, Olga, Castañeda, Rosa y Quevedo, Yajaira. *El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. Publicado en la Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Gregoria Castañeda. Año 3 / N° 8 / Noviembre 2007. .
26. Sistema Integrado de Gestión. Manual de Calidad y Operaciones. Universidad del Quindío. 2011.
27. Tunnermann, C. *Universidad y Sociedad: Balance histórico y perspectivas desde Latinoamérica*. Primera Edición. Comisión de Estudios de Postgrado, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela, Caracas. 2000.
28. Universidad del Quindío. Bienestar Institucional. Agenda Estudiantil “Hacia una nueva universidad”. 2010.
29. Acuerdo del Consejo Superior 019 de 21 de Diciembre de 2006. Política de Proyección Social.
30. Acuerdo del Consejo Superior 022 de 14 de diciembre de 2005. Centro de Proyección Social y Educación Continuada.
31. Acuerdo 0023 del 14 de diciembre de 2005. Proyecto Educativo Institucional (PEI).
32. Vallaeys, Francois (2006). *Programa de apoyo a iniciativas de responsabilidad social universitaria, ética y desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. 2006.
33. Vallaeys, Francois. *Responsabilidad social de las universidades. Propuesta para una definición madura y eficiente*. 2008.