

CAPÍTULO 25.

UNA REVISIÓN NARRATIVA DE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN ASERTIVA DE LAS PARTES INTERESADAS EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS

Alipio Riveros Cuellar¹
Miguel Ángel Pazos Almeida²
Miguel Ángel Tupac Yupanqui Esquivel³
Candy Haydee Guardia Paniura⁴

RESUMEN

Desde la perspectiva de gestión asertiva actual de la universidad latinoamericana, y específicamente en Perú, no hay evidencia de formación de comisiones de transferencia de tecnología como servicios específicos; esto es una limitante para la participación activa de las partes interesadas, sobre todo en el tránsito de las instituciones como universidades empresariales. El objetivo de la investigación es examinar la perspectiva desde dentro hacia fuera de la gestión de las partes interesadas en las universidades, tomando como punto de partida a Perú. El recorrido metodológico se sustentó en una narrativa del análisis retrospectivo; gestión de los grupos de interés; el propósito centrado en la organización desde la visión del autor; comercialización de la enseñanza superior y la estructura mental, sistema de creencias e ideología empleada para comprender el contexto de los “stakeholders”, definir una visión y formas de perseguir objetivos de responsabilidad universitaria. Como hallazgo concluyente, el sector de la educación superior del Perú ha experimentado un cambio significativo en su base de financiación al alejarse de la financiación gubernamental para operar en un entorno de mercado altamente competitivo, esta ha sido la tendencia de las universidades privadas y algunas públicas de la región.

Palabras clave: gestión asertiva, partes interesadas, perspectiva del estudiante, consejo universitario, Perú.

INTRODUCCIÓN

Las universidades latinoamericanas están en transición a la globalización de sus procesos académicos y administrativos, por efecto de la migración en la región; la influencia de occidente, oriente y el viejo mundo en la participación activa dentro de las universidades; a ello se suma el regreso a la presencialidad en medio de un panorama de la cuarta ola de la COVID-19 y el impacto financiero mundial de la guerra entre Ucrania y Rusia. Es esta influencia lo que marca el camino de las universidades empresariales como agentes de cambio en la actual sociedad competitiva (Guerrero et al., 2020).

Con el apoyo de socios estatales y del sector privado, estos centros de aprendizaje generan y propagan nuevos conocimientos, organizan actividades multidisciplinarias y que trascienden las fronteras, y permiten nuevos acuerdos de asociación. Los dirigentes universitarios se encuentran actualmente con funciones ampliadas, complementando a sus antiguas tareas de gestión, el gestionar las relaciones con las partes interesadas externas de los sectores público y privado (Etzkowitz H., 2016).

Con las limitaciones de recursos, las universidades deben seguir encontrando nuevas formas de demostrar su valor para la sociedad y su derecho a los recursos disponibles (Han y Heshmati, 2016). Así pues, las universidades se enfrentan a nuevos retos y a viejos desafíos con nuevos niveles de urgencia. La supervivencia y el desarrollo futuro dependerá de la manera en que las universidades se adapten a entornos imprevisibles que se están volviendo globales en lugar de aislacionistas, internacionales en lugar de nacionales y competitivos en lugar de regulados (Wang et al., 2021; Henley et al., 2017). Para hacer frente a algunos de estos retos, las universidades no dan evidencia de formación de comisiones de transferencia de tecnología como servicios específicos dentro de la universidad; tal como se ha implementado en universidades de prestigio mundial; los autores se preguntan ¿es una limitante para la región no seguir este modelo de éxito de las universidades

empresariales?, o ¿es la comunidad universitaria latinoamericana, capaz de implementar un modelo propio de negocio con las partes interesadas?.

Entre otros aspectos, la relación de los directivos de la educación superior con los “stakeholders”, genera servicios para la adquisición de fuentes de financiación de los sectores públicos y privados en el cono de la ciencia latina; y determinar así las condiciones de concesión de licenciamiento enmarcado en las políticas de gobierno, para el funcionamiento formado de estas instituciones.

Es evidente que se ha trabajado mucho en el análisis de cómo las universidades y, por extensión, los consejos de directivos universitarios toman decisiones estratégicas (Clauss, Moussa, & Kesting, 2018). Sin embargo, hasta ahora, profundizar en los procesos de gestión estratégica empleados en la transferencia tecnológica, mediante una investigación comparativa sobre la naturaleza conceptual y la práctica de la gestión de los grupos de interés, no se ha abordado en la literatura académica. Sin embargo, esto último es importante dado que autores, como Ackermann y Eden (2011), afirman que, según la teoría de la gestión de los grupos de interés, la práctica puede conducir a la optimización de los objetivos estratégicos de una organización, algo que es de suma importancia dadas las restricciones ambientales a las que se enfrentan las universidades, como se ha señalado anteriormente (Ackermann y Eden, 2011). Por lo tanto, en este manuscrito, se abordó la práctica de la gestión de los grupos de interés que se recuperan de universidades peruanas, abordando la cuestión, a diferencia de McAdam et al. (2012), desde una perspectiva de dentro a fuera y no de fuera a dentro, con basamento en varias teorías de gestión de los grupos de interés centradas en la organización (Davey, 2017), se estudió la conceptualización e identificación de los grupos de interés, así como la aplicación de la gestión de los grupos de interés, tal y como la ejecutan las universidades europeas.

Tomando la perspectiva de los mandos superiores e intermedios dentro de estas oficinas de transferencia de tecnología y analizando las opiniones de los mandos superiores e intermedios, examinamos si la gestión diaria de los grupos de interés refleja los hallazgos de la teoría de los grupos de interés, enfatizando la importancia de la conceptualización e identificación de los

grupos de interés basada en atributos y las estrategias de gestión de los mismos en el Perú.

¿Cuál es la premisa?, partiendo de que una universidad tiene diferentes grupos de interés y es imposible gestionar todos los grupos de interés de la misma manera. Esto hace que la gestión de los grupos de interés sea una cuestión compleja de aplicar en la práctica, especialmente en el contexto nacional. El estudio de la gestión de los grupos de interés, por tanto, representa un esfuerzo que permite dilucidar nuestra comprensión de la interacción entre la teoría y la práctica, pero también sirve a un propósito social más amplio al permitir el estudio de las principales prácticas de gestión desde un ángulo comparativo, lo que nos permite contribuir al desarrollo de mejores prácticas y lecciones aprendidas (Gibb y Hannon, 2006).

No obstante, no se debe olvidar las expectativas de los estudiantes, pues han aumentado con respecto al valor de sus programas y, en un entorno altamente competitivo y comercializado, repercute directamente en el atractivo y la reputación de las universidades, e indirectamente en las percepciones externas de los gobiernos, las empresas y las partes interesadas locales e internacionales. El impacto del de la COVID-19 ha aumentado la incertidumbre en torno a la seguridad de los futuros flujos de ingresos. Es probable que la competencia para captar estudiantes se intensifique en un entorno de implementación de los “stakeholders”.

En este sentido, la gestión estratégica empresarial, con un enfoque de involucramiento de actores y partes interesadas, puede contribuir a la generación de nuevas relaciones y propuestas que impacten positivamente en el Perú para acercarnos a los objetivos del desarrollo sostenible con responsabilidad social. Con base en los antecedentes, el objetivo de la investigación es examinar la perspectiva desde dentro hacia fuera de la gestión de las partes interesadas en las universidades, tomando como punto de partida a Perú.

ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE LA SITUACIÓN EN LA REGIÓN

Antes de abordar la gestión de los grupos de interés y las estrategias de gestión de los grupos de interés que se emplean en las universidades peruanas, es importante abordar lo que significa el término grupo de interés, ya que abarca una amplia variedad de definiciones. Aunque muchos trabajos hacen referencia a estas, el concepto de grupos de interés sigue siendo objeto de disputa (Henisz et al., 2011.). Por lo tanto, la mayoría de los autores se basan en las definiciones existentes y las amplían utilizando sus propias conclusiones.

Esto dificulta la existencia de una definición común con la que todos estén de acuerdo, sobre todo en el campo de estudio. Según Klofsten, un grupo de interés es "un individuo o grupo que puede influir en la consecución de los objetivos de la organización" Klofsten et al. (2019) especifica lo que se entiende por individuos o grupos: "Pueden ser personas, pero también pueden ser grupos, instituciones, la sociedad e incluso el entorno, define a las partes interesadas como individuos o grupos que tienen un interés legítimo en las actividades de la organización y sólo se les reconoce como partes interesadas si tienen un interés funcional para la organización.

Esta definición ya tiene un alcance menos amplio. Clarkson (1995), en cambio, describe a los stakeholders como portadores de riesgos, lo que hace que esta definición sea mucho más estrecha. Esta última definición sí distingue entre los portadores de riesgo deliberados, por un lado, porque han invertido directamente en la empresa y, por otro, los portadores de riesgo forzados y puestos en peligro por las actividades de la propia organización (Rodríguez et al., 2019). Podríamos decir que esta definición sólo presta atención a la categoría de stakeholders primarios, al menos en comparación con los autores que utilizan una acepción más amplia de la definición.

Ahora, en términos de gestión económica, la actividad extractiva de minerales ha encabezado el crecimiento económico del Perú, que a pesar de su extraordinaria riqueza en recursos naturales, ha visto estancarse importantes proyectos de inversión. Al respecto, algunos cuestionan el tipo de relaciones transaccionales entre diversos actores y otros proponen una minería con mayor responsabilidad social. Por ello, es relevante comprender a las partes interesadas desde su concepto para poder abordar una gestión asertiva y estratégica de las universidades. Este es el panorama a lo largo de la historia en Perú.

¿A dónde debemos mirar? La Empresa Siderúrgica del Perú (Siderperú) cerró el 2021 con un récord financiero, al alcanzar USD 626 millones en ventas, un monto que supera en 61% al año anterior. La compañía de acero logró el menor costo operacional en sus tres plantas y alcanzó las mayores marcas de producción en la acería y la laminación. Además, en los últimos 10 años, las áreas han presentado un crecimiento del 41 % y 69 % respectivamente. Aquí es donde se debe apuntar en un acercamiento estratégico de los directivos de las universidades en lograr la participación activa de las empresas del rubro y la inversión en el sector de la educación superior (Stakeholders sostenibilidad, 2022).

GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS QUE SE RECUPERAN DE UNIVERSIDADES PERUANAS, ABORDANDO LOS MARCOS GUBERNAMENTALES

El Programa Perú Responsable (Decreto Supremo N° 015-2011-TR 20 de septiembre de 2011)

Este programa promueve la responsabilidad social empresarial (RSE) para la generación de empleo, empleabilidad y emprendimiento en las comunidades a nivel nacional. ¿Qué contempla este decreto?

- Fomentar la creación de empleos dependientes y oficiales, con foco en jóvenes, personas con discapacidad y mujeres cabeza de familia.
- Incrementar el desarrollo de las competencias profesionales de los beneficiarios en el ámbito de su intervención o la creación y promoción de centros de formación profesional asociados a las necesidades empresariales.
- Generar conciencia en el autoempleo y las iniciativas empresariales formales y efectivas.
- Promover cada uno de los registros de empresas sociales como un certificado de reconocimiento de las actividades de responsabilidad social.
- Contribuir a la reducción de la pobreza, el cumplimiento de las políticas de suscripción social y una mayor presencia del estado.
- Proporcionar una versión actualizada para recopilar los mejores estándares de gestión de la calidad que se determinan a nivel global y local, aplicables al verdadero Perú, centrándose en el nuevo progreso experimentado en esta área, especialmente en la motivación de los generales. Todo esto sugiere que los controles mutuos se establecen y ejecutan empresas de manera efectiva.
- Proporcionar la visión de asociación cívica sin fines de lucro, liderada por empresarios socialmente comprometidos, que trabaja en la concreción de una visión nacional común, difundiendo y promoviendo la Responsabilidad Social (RS) como metodología de gestión empresarial, de manera que la empresa se convierta en agente de cambio para lograr desarrollo sostenible en el Perú.

Responsabilidad social universitaria

Los objetivos del gobierno tienen un período de vida corto y rápido, que nace, para desarrollar organizaciones y aspectos humanos de la empresa, la compañía, los departamentos totales y participantes, actualmente muchos de los básicos conceptos administrativos están atrasados en términos de transferencia tecnológica (Zayas Barreras, 2018). Desde la perspectiva de la

organización, algunos tipos de organizaciones parten de la cooperación, para comprender los elementos organizativos del sistema competitivo universitario. Sin embargo, la universidad es una institución con diferentes propiedades y responsabilidad social de la integrada en una opinión particular. El enfoque en este artículo es un reflejo del papel de estos dos conceptos, con el aire para proporcionarles ser permitido.

Este artículo busca rescatar una visión global de la responsabilidad social empresarial, de la que las instituciones académicas deberían ser un claro ejemplo. El tema de la responsabilidad social empresarial se ha vuelto cada vez más importante con el surgimiento de más privatizaciones públicas, convirtiendo a las empresas privadas en un factor esencial para el desarrollo económico. No obstante, siempre se considera un factor externo a ella, que es una especie de factor adicional que aumenta su legitimidad. En este sentido, el Estado se convierte en un agente de cambio en la dirección y control sobre las actividades de promoción del conocimiento.

Esto significa que la responsabilidad social se ha visto tradicionalmente como el impacto positivo que las universidades deben generar en la sociedad. En una perspectiva particular, se supone que es su misión original, cualquier organización debe evaluar cuando sus acciones contribuyen a la plenitud financiera (Dávalos, 2015). La revisión narrativa presenta una nueva perspectiva para la responsabilidad social corporativa, incluido el concepto de recitación moral. Al revisar la rica literatura sobre responsabilidad social empresarial (RSE), la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se trata principalmente de aumentar las ganancias, pues el objetivo comercial debe partir de aspectos legales y éticos. Es decir, en lugar de responsabilidad social, es hablar de responsabilidad hasta el final, toda empresa y organización debería ser responsable, así hasta cierto punto, la sociabilidad se vuelve superflua.

PERSPECTIVA DE DENTRO A FUERA Y NO DE FUERA A DENTRO: EL INTERÉS CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN

Desde la experiencia del autor, podemos dividir todo el proceso de transferencia de tecnología en tres vertientes: desarrollo, prueba de concepto y de oportunidad, explotación y lanzamiento. La etapa de desarrollo incluye la investigación tradicional y la difusión de la investigación científica por parte de los investigadores. La etapa de prueba de concepto y oportunidad incluye todo lo que viene inmediatamente después de la etapa de investigación/descubrimiento (Dávalos, 2015).

El registro y la obtención de derechos de propiedad intelectual para proteger el trabajo del investigador es fundamental en este punto. Aunque no es un paso obligatorio en todas las investigaciones, es lógico que después de que se publicó el descubrimiento en la universidad; en cuanto a la gestión de las partes interesadas (tercera vertiente), todos estos caminos diferentes, arraigados en la transferencia de tecnología central, sugieren que diferentes partes interesadas están involucradas en diferentes momentos dependiendo de la ruta de evaluación elegida por el equipo de tecnología aplicada y los investigadores involucrados en el esfuerzo de recuperación.

En resumen, parece haber dos modelos dominantes en las universidades empresariales: el enfoque de adentro hacia afuera y el enfoque de afuera hacia adentro. George Day y Christine Moorman los llamaron caminos estratégicos en su libro de 2010 “Strategy from the Outside”. En las universidades peruanas, el objetivo común es crear valor a largo plazo para los accionistas, estos dos enfoques utilizan medios muy diferentes para lograr el objetivo de gestión asertiva de las partes interesadas. El enfoque de adentro hacia afuera está guiado por la creencia de que las fortalezas y capacidades internas de la universidad, que la harán dominante. En cambio, el enfoque opuesto está impulsado por la creencia de que la creación de valor para el estudiante, el enfoque en él y la experiencia son las claves del éxito.

Desde un enfoque externo, el valor a largo plazo para los accionistas es el resultado de escuchar a los estudiantes y generar valor para ellos, al mismo tiempo que se les ayuda a superar a la competencia y al mismo tiempo ofrecer una experiencia de cliente satisfecho. La cultura de universidad ideal está orientada al mercado de inversión de marca y al estudiante, con segmentos estratificados como fuente de inspiración y crecimiento. También existe una fuerte creencia de que si los estudiantes no están satisfechos con las soluciones ofrecidas, el negocio se verá afectado y el valor para los accionistas disminuirá.

Al adoptar un enfoque interno del negocio, la historia ha demostrado que el uso eficaz de los recursos y las habilidades básicas de su empresa es un impulsor clave del valor para los accionistas. Los estrategas de adentro hacia afuera creen que una universidad logra una mayor eficiencia y se adapta más rápidamente a las condiciones cambiantes utilizando este enfoque.

De la ideología a la inmunidad

En última instancia, la ideología se puede describir como un conjunto de pensamientos y creencias conscientes e inconscientes que guían e influyen en nuestra visión, objetivos y acciones. ¿Qué hace pensar específicamente en los enfoques de adentro hacia afuera y de adentro hacia adentro?, una posible respuesta busca explicar que la estrategia no se trata sólo de análisis, posicionamiento, planificación inteligente y ejecución efectiva, sino también de las experiencias, y creencias de las personas que están detrás del mercado universitario. Se basa en la estructura mental, el sistema de creencias y la ideología empleada para comprender el mundo, definir una visión y formas de perseguir objetivos. Por lo tanto, adherirse a una ideología te vuelve virtualmente inmune a los argumentos del otro extremo del espectro, e incluso al cambio.

Al ignorar otros puntos de vista potenciales, simplemente se han desarrollado diferentes sistemas de creencias e ideologías comerciales a lo largo de los años, lo que hace ver maneras muy diferentes de lograr nuestros objetivos, aunque todos enfrentamos el mismo desafío.

Por lo tanto, comprender nuestras ideologías empresariales puede ser el primer paso hacia un enfoque más flexible de las universidades peruanas

y la estrategia comercial, en lugar de confiar únicamente en creencias incuestionables. Comprender la ideología predominante de los directivos del consejo universitario y su organigrama también puede ayudar a comprender los conflictos del entorno financiero y académico.

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE UNA GESTIÓN ASERTIVA CON LAS PARTES INTERESADAS?

Henisz et al. (2011) se requiere una consulta de gestión proactiva de las partes interesadas. De hecho, si existe un alto grado de interdependencia entre la universidad y sus partes interesadas, se deberá involucrar a estas de manera proactiva y generar confianza para lograr el éxito. Ackerman y Eden (2011) enfatizaron la importancia de las prácticas apropiadas de gestión de las partes interesadas; el consejo universitario a menudo tiene dificultades para gestionar bien a sus partes interesadas (Ackermann & Eden, 2011).

Por lo tanto, se presta gran atención a los elementos que forman la base de una gestión exitosa de las partes interesadas. Es importante que las instituciones de educación superior identifiquen y que los rectores y vicerrectores entiendan que la definición de una parte interesada es de naturaleza condicional. Además, también es fundamental analizar las implicaciones potenciales, desarrollar su propia estrategia de gestión de partes interesadas que tenga en cuenta el contexto actual de la educación y la responsabilidad social universitaria. Implementar la estrategia adecuada puede tener un impacto positivo en los objetivos estratégicos a largo plazo de una organización.

Autores como Dunning (2019) consideran que la reforma de la financiación de las universidades y las administraciones descentralizadas, junto con una serie de incentivos estratégicos y de gestión, es el principal motor del cambio radical en el sector de la educación superior. La disminución de la proporción de la financiación gubernamental, la mayor dependencia de las tasas de los

estudiantes y la eliminación del límite del número de estos han dado lugar a una mayor comercialización de la enseñanza superior, lo que ha provocado una mayor competencia entre las instituciones y también una mayor incertidumbre en cuanto a la sostenibilidad de la financiación futura.

El resultado es una creciente centralización en las instituciones, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones financieras, lo que, unido a un entorno político más amplio e inestable, ha reducido el papel de la gobernanza, al tiempo que ha potenciado el de la dirección y la gestión. Además, el crecimiento de las universidades privadas y de los campus universitarios en Perú ha dado sitio a un sector universitario mucho más diversificado. En el clima fuertemente neoliberal latinoamericano, esto se traduce en una universidad altamente jerarquizada en la que los consejos académicos contribuyen en la estrategia institucional.

¿Qué limita a las partes interesadas?, para empezar, no es fácil identificarlos. Las asociaciones estratégicas pueden consumir mucho tiempo y requieren confianza y comunicación regular entre la universidad y los socios comerciales; los trabajos cambian rápidamente; la tecnología se está desarrollando a un ritmo rápido; nos esforzamos por encontrar proyectos y currículos que preparen a los estudiantes no solo para hoy sino también para el mañana. En el contexto de la globalización, se está tratando de poner al día y tomar la iniciativa, los cambios en el liderazgo dentro de los directivos y las instituciones, pueden crear nuevos obstáculos e inconvenientes, no todo es positivo; hay factores que juegan en contra y es importante estar preparados.

Para resaltar, el autor confirma que uno de los obstáculos reales en la gestión asertiva de las universidades, sigue siendo la creencia infiel, pero persistente, de que existe una brecha entre la comunidad universitaria y los consejos de dirección.

Dado que la enseñanza superior se centra cada vez más en el estudiante, no es de extrañar que se considere a estos como una parte interesada e influyente en el sector. Sin embargo, existen diferencias en la influencia de los distintos grupos de estudiantes. La influencia de los estudiantes está claramente determinada por las tasas que las universidades pueden extraer de los distintos grupos.

Los estudiantes universitarios de origen se consideran el grupo de estudiantes más influyente en la elaboración de políticas, tal vez debido al número de estudiantes universitarios de origen matriculados en las universidades del Perú, en comparación con los estudiantes internacionales, sobre todo de posgrado, que tradicionalmente pagan tasas elevadas. En contraste a esta afirmación, los estudiantes de investigación de posgrado son los que se consideran menos influyentes, quizá debido al menor número de estos estudiantes, en comparación con la matrícula de pregrado, pero que, sin embargo, se considera que tienen cierto grado de importancia para el sector.

REFLEXIONES FINALES

Hay muchas opciones para profundizar en la perspectiva de gestión asertiva de las partes interesadas en las universidades peruanas. Esta revisión se limita a una visión interna de la gestión de las partes interesadas aplicadas en las universidades peruanas. Por lo tanto, se recomiendan estudios centrados en una visión externa de las partes interesadas en términos de transferencia tecnológica. Esto ampliará la revisión y le dará una visión más amplia para administrar las partes interesadas aplicadas en las universidades de Perú.

Además, la aplicación de una reflexión basada en la creciente centralización en las instituciones, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones financieras, lo que, unido a un entorno político más amplio e inestable, ha reducido el papel de la gobernanza, al tiempo que ha potenciado el de la dirección y la gestión; ayuda a crear una narrativa comparativa. Alternativamente, la retroalimentación con los lectores se puede realizar en un estudio posterior, un método conocido como validación de sugerencias.

El sector de la educación superior del Perú ha experimentado un cambio significativo en su base de financiación al alejarse de la financiación gubernamental para operar en un entorno de mercado altamente competitivo,

esta ha sido la tendencia de las universidades privadas y algunas públicas. Este cambio ha impactado las estructuras de gobierno y gestión dentro del sector, y se ha alentado a las universidades a adoptar un estilo más corporativo y de gestión. Además, durante este período (2019-2022), en el que se analizó al sector de educación superior en la región; las universidades han evolucionado y se han adaptado a los cambios sociales, económicos, ambientales y tecnológicos, lo que requiere un cambio en el diálogo con la gran cantidad de partes interesadas internas y externas que influyen en la política de educación superior, así como en las prácticas y operaciones universitarias.

REFERENCIAS

- Ackermann, F., Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), pp. 179-196.
- Clarkson, M.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(11), pp. 92-117.
- Clauss, T., Moussa, A., Kesting, T. (2018). Entrepreneurial university: a stakeholder-based conceptualisation of the current state and an agenda for future research. *International Journal of Technology Management*, 77(1-3), pp. 109-144.
- Davey, T. (2017). Converting university knowledge into value: how conceptual frameworks contribute to the understanding of the third mission role of European universities. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 20(1), pp. 65-96.
- Dávalos-Sotelo, R. (2015). Una forma de evaluar el impacto de la investigación científica. *Madera y bosques*, 21(spe), pp. 7-16. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-04712015000400001&lng=es&tlng=es.

- DECRETO SUPREMO N° 015-2011-TR (20 de septiembre de 2011). Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/peru_responsable/normativa/DS_015-2011-TR.pdf
- Dunning, J. (2019). Professional superheroes: Are changes in higher education stretching hospitality management academics' professionalism to the limit?, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 25, 100200. doi: 10.1016/j.jhlste.2019.100200
- Etzkowitz, H. (2016). La Universidad Emprendedora: Visión y Métricas. *Industria y Educación Superior*, 30(2), pp. 83-97. doi: 10.5367/ihe.2016.0303
- Guerrero, M., Heaton, S. y Urbano, D. (2020). Desarrollar las capacidades intraemprendedoras de las universidades en la era digital: el papel y los impactos de los cursos masivos abiertos en línea (MOOC). *Tecnovación*, 102139.
- Henley, A., Contreras, F., Espinosa, J. y Barbosa, D. (2017). Intenciones emprendedoras de estudiantes de negocios colombianos: Comportamiento planificado, habilidades de liderazgo y capital social, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), pp. 1017-1032. doi: 10.1108/IJEER-01-2017-0031
- Gibb, A., & Hannon, P. (2006). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), pp. 73-110.
- Han, J. & Heshmati, A. (2016). Determinants of financial rewards from industry-university collaboration in South Korea. *International Journal of Innovation Management*, 20(7).
- Henisz, W.J., Dorobantu, S., Nartey, L. (2011). Spinning Gold: The Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), pp. 1727-1748.
- Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, pp. 149-158.
- McAdam, R., Miller, K., McAdam, M., Teague, S. (2012). The development of University Technology Transfer stakeholder relationships at a regional level: Lessons for the future. *Technovation*, 32(1), pp. 57-67.

- Rodríguez Arias, C. A., Del Río Cortina, J. L., Robledo Fernández, J. C., y Corredor Gómez, A. L. (2019). La gestión del conocimiento en las universidades de la Región Caribe: Una aproximación a sus prácticas. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(1), pp. 236-246. doi: 10.18041/2382-3240/saber.2019v14n1.5224
- Stakeholders sostenibilidad (29 de marzo de 2022). Siderperú registra récord financiero y consolida apuesta sostenible. Recuperado de <https://stakeholders.com.pe/compromiso-empresarial/rse/siderperu-registra-record-financiero-y-consolida-apuesta-sostenible/>
- Wang, M., Cai, J. y Munir, H. (2021). Promoción de las intenciones empresariales para científicos académicos: combinación de la teoría de la cognición social y la teoría del comportamiento planificado en el espíritu empresarial académico ampliamente definido, *European Journal of Innovation Management*, 24(2), pp. 613-635. doi: 10.1108/EJIM-07-2020-0257
- Zayas Barreras, I. (2018). 'El desarrollo tecnológico y la innovación como ente principal de competitividad en las empresas del sector agropecuario en el municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, pp. 867-877. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/141/14156175006/html/>