

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La vinculación Universidad-Empresa en el Perú: Análisis de un espacio de vinculación en una universidad peruana. Estudio de Caso: Coordinación de Vínculo con Organizaciones de la FGAD

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Rolando Martín Ascon Jiménez

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Marcelo Fabrizio Benavente Manrique

Asesora:

Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 2023

La tesis:

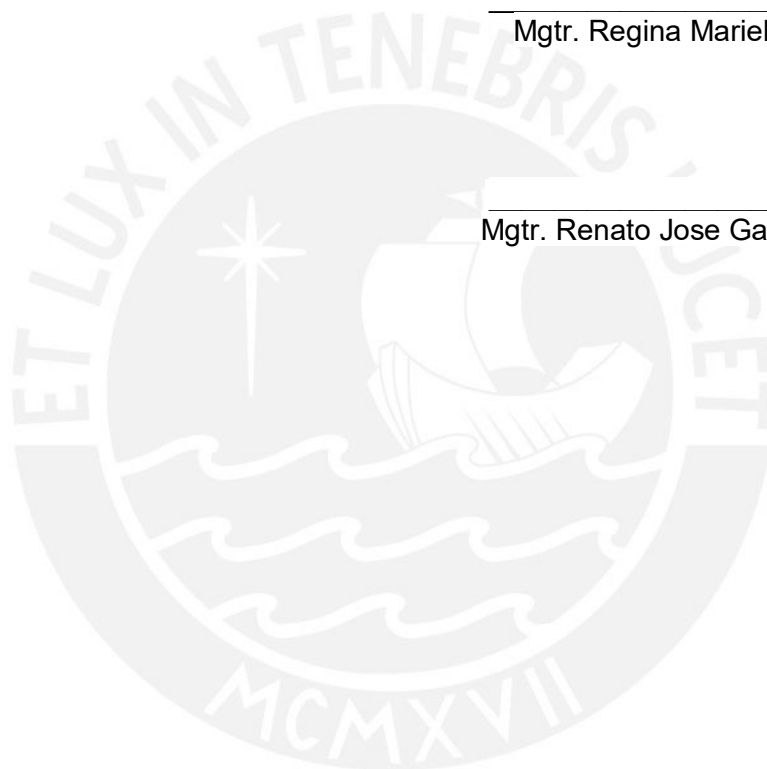
La vinculación Universidad-Empresa en el Perú: Análisis de un espacio de vinculación en una universidad peruana. Estudio de Caso: Coordinación de Vínculo con Organizaciones de la FGAD

ha sido aprobada por:

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado La vinculación Universidad Empresa en el Perú: Análisis de un espacio de vinculación en una universidad peruana. Estudio de Caso: Coordinación de Vínculo con Organizaciones de la FGAD de los autores Rolando Martín Ascon Jimenez y Marcello Fabrizio Benavente Manrique, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 08/05/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 09 de mayo de 2023

Apellidos y nombres de la asesora: Regina Mariella Soriano Rivera	
DNI: 09992283	Firma 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

A mis padres queridos, Bernardo y Yanina, por todo el apoyo brindado en mi formación como profesional, por cada consejo dado en los momentos más difíciles y por todo el amor incondicional brindado. A mis queridos hermanos, Piero y Alex, por todos los consejos brindados en mi formación universitaria y ser mis grandes ejemplos a seguir como profesional. A todos mis familiares y amigos con los que pude compartir gratos momentos durante toda mi etapa universitaria.

Rolando Ascon

A mis padres, Martin y Elizabeth, por apoyarme incondicionalmente en toda mi etapa universitaria, llena de altas y bajas. A mi hermano Rodrigo, por ser un fiel compañero y un motivo para seguir adelante. A Melany, por ser mi compañera de vida estos últimos 9 años y ayudarme a mejorar personal y académicamente. A mis abuelitos Papo y Mamita, por ser mis ángeles y mandarme sus fuerzas desde el cielo. Y finalmente, en general, a todos mis familiares, amigos y compañeros con los cuáles he compartido momentos inolvidables.

Marccelo Benavente



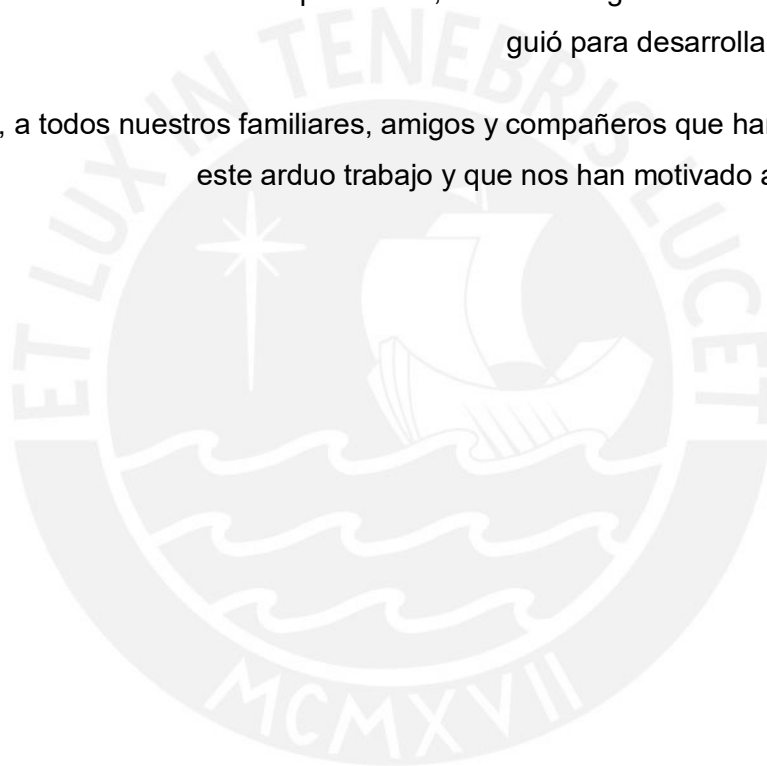
En primer lugar, queremos agradecer a Dios por acompañarnos en cada paso que damos.

En segundo lugar, a Giovanni Guzmán, Jorge Coronado y Renato Gandolfi, por motivarnos a desarrollar el tema de la presente investigación.

En tercer lugar, a los especialistas, empresarios y miembros que conforman la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones de la facultad de Gestión y Alta Dirección, por brindarnos su valioso tiempo y disposición al participar en las entrevistas que nos han permitido recolectar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

En tercer lugar, a nuestra asesora de tesis, la Mgtr. Regina Soriano, por aceptar asesorarnos y confiar en nuestras capacidades, así como la grandiosa ruta por la cual nos guió para desarrollar una tesis sólida.

Finalmente, a todos nuestros familiares, amigos y compañeros que han sido testigos de este arduo trabajo y que nos han motivado a seguir adelante.



RESUMEN

La investigación presenta como objetivo establecer cómo es la relación entre las MYPES y la Facultad de Gestión y Alta Dirección, a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad, de acuerdo con los componentes establecidos en el modelo de Medina et al. (2016) “Sistema de Vinculación Universidad - Empresa”. La metodología ha sido cualitativa con un alcance descriptivo, considerando como estrategia el estudio de caso de la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones (CVO). La recolección de información se realizó a través de entrevistas semi estructuradas a los 2 responsables de la CVO y a 10 empresarios MYPES que han tenido algún tipo de vínculo con la coordinación en cuestión.

Se analizaron las experiencias que los empresarios tuvieron con la CVO y se analizó el modelo de “Sistema de Vinculación Universidad - Empresa” que incluye 10 componentes. Sin embargo, luego de entrevistas con 2 especialistas y pruebas piloto a 3 empresas, se definieron 5 para la empresa y 4 para la universidad.

Finalmente, en base a la triangulación realizada, la mayoría de los componentes para la empresa si cumplen, lo cual indica que, en la práctica, el marco conceptual desarrollado está alineado con el análisis del proceso de vinculación con la CVO; asimismo, para la universidad, se sugiere considerar algunas mejoras en los componentes que ayudarán a plantear mejoras y consolidar el modelo que actualmente se maneja en la coordinación.

Palabras claves: vinculación universidad - empresa, MYPES, innovación, universidades peruanas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Objetivos de la investigación	7
3. Preguntas de la investigación	7
4. Justificación	8
5. Limitaciones	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Definición de conceptos y beneficios de la vinculación entre universidades y empresas	11
1.1. Vinculación entre universidad y MYPES	11
1.2. Perspectiva de la Vinculación para la universidad	11
1.3. Perspectiva de la Vinculación para la empresa	12
1.4. Tipos de vinculación universidad - empresa	13
2. Modelos de vinculación universidad - empresa	15
2.1. Modelo de Sábado	15
2.2. Modelo de los Sistemas de Innovación	16
2.3. Modelo de la Triple Hélice	18
2.4. Marco conceptual por implementar: Sistema de Vinculación Universidad-Empresa de Manuel Medina Eliozone et al. (2016)	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	24
1. Vinculación universidad-empresa en el mundo	24
1.1. Internacional	24
1.2. Nacional	25
2. Situación de las MYPES en el Perú	26
3. La Coordinación de Vínculo con Organizaciones de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP	27
3.1. Antecedentes de la CVO	27
3.2. Situación actual de la CVO	29
3.3. Funcionamiento de la CVO	29
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
1. Enfoque y Alcance de la investigación	32
2. Horizonte temporal de la investigación y Fases de la metodología	33
3. Selección muestral	36
4. Técnicas de recolección de datos	37

5. Técnica de análisis	40
6. Ética de la investigación	41
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
1. Procesamiento de información recolectada en el trabajo de campo	42
2. Hallazgos de las entrevistas a los empresarios de las MYPES.....	43
2.1. Componentes claves para la óptima vinculación para la empresa	43
3. Hallazgos de las entrevistas a los responsables de la CVO.....	50
3.1. Componentes claves para la óptima vinculación para la universidad	51
4. Análisis y triangulación de la información	60
4.1. Para la empresa.....	60
4.2. Para la universidad	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS	69
ANEXOS.....	73
ANEXO A: Reporte bibliométrico por año.....	73
ANEXO B: Reporte bibliométrico por país.....	74
ANEXO C: Reporte bibliométrico por autor	75
ANEXO D: Empresas vinculadas a la CVO por Tipo de Organización	76
ANEXO E: Empresas vinculadas a la CVO por tamaño de la organización.....	77
ANEXO F: Las 5 principales industrias con mayor porcentaje de participación en vinculación con la CVO	78
ANEXO G: Mapa de procesos – Retos de Gestión	79
ANEXO H: Matriz de consistencia.....	80
ANEXO I: Consentimiento informado para los entrevistados.....	81
ANEXO J: Guía de entrevista - Empresarios de la CVO	84
ANEXO K: Guía de entrevista - Responsables de la CVO	86
ANEXO L: Codificación de los componentes metodológicos.....	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Lista de entrevistados	36
Tabla 2. Representantes de MYPES vinculadas con la CVO	38
Tabla 3. Colaboradores de la CVO	39
Tabla 4. Especialistas en el desarrollo y gestión del Vinculo Universidad - Empresa	40



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo - Triangulo de Sábato	16
Figura 2. Modelo - Sistema de Innovación	18
Figura 3. Modelo - Triple hélice	20
Figura 4. Modelo - Sistemas de Vinculación Universidad - Empresas	22
Figura 5. Fases de la metodología	35
Figura 6. Adaptación de las variables correspondientes a los modelos de vinculación Universidad - Empresa.....	38
Figura 7. Componentes y Subcomponentes para la óptima vinculación para la empresa ...	43
Figura 8. Componentes y subcomponentes para la óptima vinculación para la universidad	51
Figura 9. Adaptación final de los componentes de investigación	64



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo establecer cómo es la relación entre las MYPES y la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, de acuerdo con el modelo de Medina et al. (2016) denominado “Sistema de Vinculación Universidad - Empresa”, y en base a los 9 componentes definidos. La vinculación universidad - empresa, desde la perspectiva de los diversos autores utilizados para la presente investigación, se evidencia que es un concepto que siempre ha existido, pero no ha sido muy tomado en cuenta en el ámbito peruano. La vinculación se entiende como un trabajo colaborativo que debe ser tomado con gran relevancia por ambas partes involucradas. En ese sentido, el presente estudio analiza a la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones (CVO), con la finalidad de entender el desarrollo del proceso de vinculación que aplican con diversas organizaciones, considerando centralmente la experiencia de los empresarios de MYPES con quienes se vinculan, y los componentes definidos en el marco conceptual de los autores mencionados anteriormente.

En el primer capítulo se describe la situación problemática y su importancia, desde una perspectiva global, latinoamericana y local, incluyendo casos de gran relevancia para el desarrollo del vínculo universidad y empresa, los cuales son divididos en casos emergentes desde el sector público y privado. Además, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, las preguntas, la justificación y las limitaciones que presenta la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolló los conceptos de la vinculación universidad - empresa desde un enfoque teórico, abarcando la perspectiva de ambas. Asimismo, se describen los tipos de vinculación más cercanos al tipo de vinculación investigado. Además, se presentan los modelos más importantes en la evolución del vínculo universidad – empresa, y se menciona la relevancia de cada uno para elección del modelo conceptual a implementar en la presente investigación.

En el tercer capítulo, se realizó la descripción del marco contextual que existe en la vinculación universidad – empresas, partiendo desde el ámbito internacional, a través de una mirada global de este tipo de vínculo, posteriormente se identificó la situación nacional que existe con relación a este tipo de vínculo. Además, se expone la situación de las micro y pequeñas empresas peruanas. Asimismo, se abordó al sujeto de estudio desde sus orígenes, conociendo los antecedentes de su creación, posteriormente se describió su situación actual y se explica cómo es su funcionamiento.

En el cuarto capítulo se desarrolló la metodología de la investigación, donde se menciona el enfoque y el alcance (cualitativo, descriptiva y estudio de caso), el horizonte temporal y las fases de la metodología, la selección muestral, las técnicas de recolección de datos (entrevistas semi estructuradas), la técnica de análisis y la ética de la investigación.

En el quinto capítulo se realizó el análisis de la investigación, en el cual se presentaron los hallazgos acerca del proceso de vinculación entre la CVO y los empresarios. Luego, se realizó el análisis de la interpretación de los hallazgos considerando la teoría del modelo seleccionado, las entrevistas realizadas en el trabajo de campo y los comentarios de los especialistas del tema vinculación universidad - empresa.

Finalmente, a partir del ejercicio de análisis y triangulación se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales se realizan en base a los objetivos propuestos inicialmente y los hallazgos obtenidos de las entrevistas junto con la teoría. Además, se incluyen las recomendaciones para la CVO y futuras investigaciones.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta el planteamiento del problema, el cual se centra en establecer cómo es la relación entre las MYPES y la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad. Asimismo, se presentarán los objetivos y preguntas de investigación que serán desarrollados a lo largo del estudio. Finalmente, se aborda la justificación y limitaciones de la investigación.

1. Planteamiento del problema

La vinculación entre la universidad y la empresa, en cualquiera de sus dimensiones, conforman un binomio necesario para el desarrollo de las sociedades, ya que constituye la base de las estructuras productivas y es el determinante de la competitividad de los países (Alvarado, 2009)

Desde una perspectiva global, la vinculación entre la universidad y la empresa ha surgido desde el comienzo de las grandes industrias con el fin de generar nuevas tecnologías que mejoren la productividad. Por ejemplo, en el caso europeo, se evidencia que una de las primeras iniciativas para el vínculo entre la universidad y la empresa fue la implementación del programa de Cooperación entre la Universidad y la Empresa en Materia de Formación en el Campo de las Tecnologías (COMETT), el cual contempla dar una dimensión europea a la cooperación entre la universidad y la empresa en el campo de la formación referida a I+D (Europeas, 1986). Asimismo, otro ejemplo global es el de Estados Unidos, uno de los países norteamericanos pioneros en temas de vinculación universidad - empresa. Los casos más relevantes se dan en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), la Universidad de Harvard y la Universidad de Stanford, quienes mantienen una vinculación con el sector empresarial desde múltiples niveles, los cuales van desde la creación de patentes en vínculo con grandes farmacéuticas, hasta el desarrollo de pequeñas empresas a través de aceleradoras de negocios (Rodríguez & Rojas, 2014)

Por otro lado, en el contexto latinoamericano, podemos observar que Chile es uno de los países de la región que viene desarrollando, de manera eficiente, espacios donde la universidad puede transferir sus conocimientos y tecnología al sector empresarial a través del Ministerio de Coordinación Económica del Gobierno, organismo que impulsa y apoya el proceso de transferencia entre estos dos grandes sectores. Esta vinculación se da en el marco de un modelo de innovación, el cual les permite identificar las oportunidades de las empresas para poder transferir y adaptar el conocimiento por parte de la universidad (María del Pilar & Manuel, 2010) Asimismo, otro de los países latinoamericanos que viene generando un apoyo importante en la vinculación universidad - empresa es Colombia, quien a través del Ministerio de Educación Nacional y Colciencias vienen desarrollando espacios que apoyan

este tipo de vínculos que han producido ruedas de negocios de innovación y tecnología, spin off universitarios, actividades de capacitación y la creación de redes como la Comisión de Competitividad, donde participan empresarios líderes de la región, del sector público y del académico, quienes han podido formular políticas para el fomento de la investigación, ciencia y tecnología (García & Ramírez, 2010).

En el ámbito peruano, la vinculación entre la universidad y la empresa puede ser explicada desde las iniciativas públicas y privadas, así como desde el enfoque académico. En primer lugar, respecto a las iniciativas públicas, el Ministerio de la Producción, a través del programa para la competitividad y productividad “Innovate Perú”, realizan actividades, las cuales buscan incentivar la generación de redes de contacto entre el sector empresarial y la universidad, con el fin de colaborar en la innovación y la transferencia tecnológica que puedan generar soluciones específicas a los problemas que influyen en la productividad y competitividad de empresas o cadenas productivas específicas (PRODUCE, 2020). Por otro lado, en segundo lugar, respecto a las iniciativas del sector privado, uno de los espacios donde se busca fortalecer el vínculo entre la universidad y la empresa es el que ofrece la Asociación Civil Red de Investigación, Desarrollo e Innovación (Red IDI), la cual desde el año 2007 aporta con el desarrollo económico y social del país a través de la conexión de las unidades de Ciencia y Tecnología con el mundo empresarial, bajo un enfoque asociativo y de mercado (IDi, 2021). Asimismo, la Red IDI lleva a cabo la vinculación entre las demandas que surgen del sector empresarial y las competencias de sus socios académicos, bajo un enfoque de innovación abierta y de triple hélice, el cual será explicado y detallado más adelante como parte del marco teórico. (IDi, 2021)

En tercer lugar, respecto al enfoque académico, algunas universidades han creado distintos espacios de vinculación con organizaciones externas de diferentes sectores y niveles. Por ejemplo, una de las universidades que cuenta con este tipo de espacios es la Universidad del Pacífico, quienes cuentan con un centro de emprendimiento e innovación donde vienen desarrollando espacios para la vinculación con micro y pequeñas empresas, el cual, a través de sus programas de pre-incubación, incubación y aceleradora de empresas, brinda consultorías que aportan en el desarrollo y crecimiento empresarial (Pacífico, 2022). Del mismo modo, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), a través de su escuela de Postgrado ofrecen programas para empresas donde se brindan capacitaciones en liderazgo y gestión de personas (EPG, 2022). Otra universidad que viene desarrollando este tipo de espacios para la vinculación, es la Universidad de Ingeniería y Tecnología, la cual a través de Business to Education Center (BE UTEC) viene desarrollando talento, soluciones y conocimiento (UTEK, 2019).

Limitado hacia el lado de la investigación, es importante mencionar que la Pontificia

Universidad Católica del Perú a través de la Oficina de Innovación viene desarrollando proyectos de investigación, innovación y transferencia tecnológica con el sector productivo (PUCP, 2016) Asimismo, el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE-PUCP), dedicada a la promoción de la cultura emprendedora y la innovación, se encarga de promover la creación y el desarrollo de empresas que generen valor haciendo uso del conocimiento como una forma de aportar al desarrollo del país (CIDE PUCP, 2022). Este tipo de espacios promueven la innovación en temas de gestión estratégica que fomenta la idea de tener un vínculo entre universidades y empresas. Finalmente, la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la PUCP, a través de la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones, se encarga de generar diferentes espacios donde los alumnos, docentes y especialistas interactúan con distintas organizaciones de la sociedad civil, como empresas del sector privado.

En ese sentido, desde el punto de vista académico enfocado en el vínculo entre la universidad y la empresa, Escamilla y Gómez (2012) mencionan que las organizaciones en general no pueden estar desvinculadas de las universidades debido a que estas son las fuentes que abastecen de recursos humanos y conocimiento. Además, consideran que la vinculación que se realiza entre la universidad y la empresa es una forma de cooperación mutua, la cual surge a través de acuerdos entre ambas partes, en los cuales se establecen una serie de intercambios tecnológicos, de recursos, conocimiento e información, generalmente para el logro de un fin específico (Escamilla & Gómez, 2012) Asimismo, se han ido estableciendo y desarrollando mecanismos de vinculación que buscan potenciar el beneficio mutuo, no solo para brindar un mejor servicio como entidades, sino para aumentar también la competitividad de sus actividades (Escamilla & Gómez, 2012). Es importante que este vínculo se mantenga siempre en constante actualización, debido al continuo cambio de las necesidades y demandas que puedan tener los actores involucrados (Escamilla & Gómez, 2012)

Es importante resaltar que la empresa es uno de los pocos actores sociales que puede servir como fuente de referencia para el sistema educativo acerca de la realidad empresarial, debido a los conocimientos innovadores y las tecnologías de vanguardia que se desarrollan y aplican en estos espacios, lo que se convierte en aspectos fundamentales para el aprendizaje de los estudiantes, ya que será de gran aporte para sus primeras experiencias dentro del mercado laboral (Escamilla & Gómez, 2012)

En ese sentido, el origen de este problema puede ir a un ámbito más amplio como la configuración de un sistema que pueda permitir combinar educación y trabajo en diferentes formas y modalidades (Herrera, 2006)

Finalmente, es pertinente considerar que uno de los problemas más comunes entre la vinculación universidad y empresa son los recursos, ya que muchas empresas pueden llegar a considerar únicamente el financiamiento o la intervención no económica en la formación de profesionales de calidad como un gasto y no como una rentable inversión en el desarrollo de su organización (Marcelo & Estebaranz, 1998). Asimismo, muchas veces la cultura organizacional que se sigue en las instituciones de educación superior puede llegar a diferir con la cultura organizacional que se sigue en las empresas. Se puede observar que, por un lado, las instituciones de educación superior mantienen un sentido más reflexivo, analítico y de investigación científica, mientras que las empresas se identifican más con una cultura de práctica, conocimiento y experiencia en los diversos procesos empresariales de una organización privada (Marcelo & Estebaranz, 1998)

En línea con ello, Espinoza (2003) considera primordial el valor competitivo de la vinculación entre la universidad y la empresa para ambos ámbitos, y las necesidades que presentan las pequeñas empresas, las cuales podrían ser abordadas por la universidad si previamente se da una reformulación en las estrategias de educación. Además, el actual contexto mundial de globalización y competitividad plantea a las empresas la necesidad de conquistar mercados altamente exigentes tanto en el ámbito nacional e internacional mediante productos y/o servicios de calidad. Asimismo, se plantea la reformulación de estrategias educativas universitarias con visión en temas de vinculación universidad - empresa que contribuyan a lograr adecuados niveles de competitividad en el ámbito empresarial y universitario (Espinoza, 2003)

En conclusión, como se ha podido advertir, el problema consiste en los limitados espacios que fomentan la vinculación entre la universidad y la empresa y que, además, genere valor para todos los involucrados del proceso. Se ha destacado la importancia de la vinculación entre la universidad y la empresa desde un punto de vista empírico y académico, por ello, se considera necesario examinar la vinculación entre los actores más limitados de estos sectores, de tal forma que se facilite la comprensión del fenómeno de la vinculación, se conozca la causa raíz de los problemas y, posteriormente, se identifiquen los beneficios y oportunidades de mejora que puedan experimentarse durante el proceso. En otras palabras, por un lado las universidades se podrán ver beneficiadas con la creación de espacios prácticos que complementen la parte formativa de sus estudiantes, apoyados por sus docentes en espacios donde se requiera la innovación, investigación y tecnología. Por otro lado, los beneficios que las empresas podrían obtener son el desarrollo y crecimiento de estas, gracias a las propuestas estratégicas y/o técnicas que les pueda brindar la universidad. La investigación de este tema en particular es considerada fundamental y única, ya que se evidencia una escasa investigación a nivel nacional de los espacios que fomenten la

vinculación entre actores de las universidades y empresas. En ese sentido, el problema será trabajado académicamente a través del caso entre la Coordinación del Vínculo con Organizaciones (CVO) de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, como actor de la Universidad, y diferentes MYPES como quienes trabajan y tienen un vínculo, como actores de la empresa.

2. Objetivos de la investigación

Para proceder con el desarrollo de la presente investigación, se determinó un objetivo general y cinco objetivos específicos.

El objetivo general es establecer cómo es la relación entre las MYPES y la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad. Asimismo, con ello se conocerá de qué manera se fomenta la vinculación Universidad – Empresa con todos los involucrados del proceso en específico.

Sobre esa base, se plantean cinco objetivos específicos:

- Analizar los modelos académicos más importantes de vinculación universidad-empresa y determinar cuál es el más apropiado para la presente investigación.
- Describir la situación actual y el funcionamiento de la coordinación del vínculo con organizaciones de la FGAD.
- Analizar los desafíos y problemas para los sujetos de estudio a partir de la ejecución de la relación entre la coordinación del vínculo con organizaciones y las MYPES.
- Analizar los logros y beneficios para los actores involucrados a partir de la ejecución de la relación entre la Coordinación de Vínculo con Organizaciones y MYPES.
- Describir las principales oportunidades para la CVO de la FGAD que le permita mejorar la relación con las organizaciones empresariales con las que se vincula.

3. Preguntas de la investigación

Para proceder con el desarrollo de la presente investigación, se determinó una pregunta general y cinco preguntas específicas.

La pregunta general se formula de la siguiente manera: ¿Cómo es la relación entre las MYPES con la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad?

Sobre esa base, se plantean cinco preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los modelos académicos más importantes de vinculación universidad-empresa y aquel que es más pertinente para el presente estudio?

- ¿Cuál es la situación actual y el funcionamiento de la Coordinación de Vínculo con Organizaciones?
- ¿Cuáles son los desafíos y problemas para los sujetos de estudio a partir de la ejecución de la relación entre la Coordinación de Vínculo con Organizaciones y las MYPES?
- ¿Cuáles son los logros y beneficios para los actores involucrados a partir de la ejecución de la relación entre la Coordinación de Vínculo con Organizaciones y las MYPES?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora para la relación entre la CVO y las organizaciones empresariales con las que se vincula?

4. Justificación

De acuerdo con Escamilla y Gómez (2012), las actuales necesidades del sector empresarial exigen que los estudiantes de instituciones de nivel superior tengan las habilidades y conocimientos necesarios que les permita desempeñar sus actividades laborales y académicas de manera eficiente y eficaz. Por esa razón, la presente investigación pretende reforzar la idea de vinculación entre la universidad y la empresa, considerando específicamente a las MYPES, ya que a nivel de porcentaje son el tipo de empresas mayoritarias en el Perú, por ende, representa. Además, resaltando el valor que genera este tipo de relaciones, la contribución del crecimiento y desarrollo de los actores involucrados y la generación del conocimiento serán claves. En línea con lo mencionado anteriormente, este estudio pretende evidenciar el comportamiento de los actores involucrados en el contexto nacional, contribuyendo a una formación contextual, teórica y empírica que podría tomarse como base para futuros trabajos académicos sobre temas de vinculación relacionados a actores más específicos.

A través de Scopus se realizó la extracción de reportes bibliométricos generados con la palabra clave “vinculación universidad-empresa”. Se pudo recopilar la siguiente información:

- La palabra clave “vinculación universidad-empresa” tuvo un resultado de 104 documentos.
- Hasta el presente año 2022, solo se encuentra 1 documento relacionado a este tema en Scopus, con una diferencia de 14 en relación con 2021 (ver Anexo A).
- Los documentos provienen en su mayoría de países latinoamericanos, lo cual es importante para la investigación, ya que son contextos que se pueden asemejar un poco más a la realidad peruana (ver Anexo B).

- Los autores mencionados en los documentos encontrados serán considerados al momento de buscar información relevante para la presente investigación (ver Anexo C).

Por lo tanto, en este estudio se busca establecer la vinculación universidad - empresa a partir de la coordinación creada en la facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En primer lugar, se seleccionó este sujeto de estudio de manera dirigida e intencional debido a la facilidad de accesibilidad de fuentes de información. Además, al ser un espacio de vinculación que pertenece a una institución educativa universitaria de gran calidad, prestigio nacional e internacional, como es el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú, aporta valor a la investigación y representa fielmente el enfoque de la Universidad Peruana. Asimismo, es importante resaltar que es una de las pocas universidades a nivel nacional que mantiene espacios de vinculación con empresas de distintos tamaños y sectores, donde involucran la participación y desarrollo de sus alumnos.

Por último, el motivo de esta investigación surge de la necesidad de conocer el contexto de espacios universitarios de vinculación en el Perú, los cuales permitan potenciar y generar crecimiento estratégico, innovación, investigación y tecnología. Todo ello servirá como base para desarrollar estrategias alternativas para una mejor aplicación del término vinculación en el contexto peruano. Asimismo, en cuanto a los resultados obtenidos a través del análisis de logros y desafíos, se elaborarán propuestas de mejora para el espacio de vinculación analizado y se consultará la posibilidad de expandir el know-how dentro de otras unidades académicas interesadas en crear vínculo con diferentes organizaciones privadas. La educación superior necesita de la relación con la empresa para crecer, y viceversa, por ello, el tema en cuestión es urgente de ser atendido. Además, para fines de esta investigación, los términos de Organización y Empresa serán considerados iguales.

5. Limitaciones

Es importante mencionar que uno de los factores limitantes para la investigación fue el número de entrevistados, ya que de un grupo de 50 MYPES vinculadas con la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones solo se obtuvo la respuesta de 10 MYPES (5 microempresas y 5 pequeñas empresas). Sin embargo, por el lado de los miembros de la CVO, si se logró entrevistar a todos. Otro de los factores limitantes para la investigación, fue la modalidad utilizada para las entrevistas, ya que, al encontrarnos en un contexto de pandemia, estas tuvieron que ser desarrolladas de forma virtual, por lo que se presentaron algunos problemas técnicos y de conexión que interrumpieron algunas de las entrevistas con los empresarios. Además, el desarrollo del trabajo de campo se realizó en el primer semestre del 2022; sin embargo, para el análisis se tomó en cuenta a las empresas que tuvieron un

vínculo con la CVO desde el 2020.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta dos partes. La primera parte aborda la conceptualización, que incluye la definición de vinculación desde la perspectiva de la universidad y la empresa. Asimismo, desarrolla los tipos de vinculación más usados entre universidades y empresas. Por otro lado, la segunda parte expone los principales modelos de vinculación: el modelo de Sábato, el modelo de sistemas de innovación y el modelo de la triple hélice, y concluye con el desarrollo del modelo elegido para la investigación, desarrollado por Medina et al. (2016).

1. Definición de conceptos y beneficios de la vinculación entre universidades y empresas

1.1. Vinculación entre universidad y MYPES

La vinculación puede ser entendida como una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente, dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las organizaciones, fortaleciéndose para enfrentar los cambios y la incertidumbre, siempre en busca de la complementación (GLAM & Martínez, 2001). En línea con lo mencionado, Fernández y Narváez (2011) sostienen que la vinculación puede ser establecida a través de decisiones estratégicas adoptadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, sino que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.

Según Alvarado (2009), se entiende el término “vinculación universidad-empresa” al vínculo que fomenta el desarrollo formativo y laboral de los estudiantes universitarios, el cual impulsa a las empresas a invertir en investigación y desarrollo como una actividad estratégica para incorporar el conocimiento y el progreso científico a todos los procesos productivos. Se puede entender, entonces, que existe la necesidad de que las universidades mantengan estrechos vínculos estratégicos con el sector empresarial, ya que a través de esta cooperación se verán beneficiados de un intercambio de conocimientos y valor.

1.2. Perspectiva de la Vinculación para la universidad

Para la universidad, los temas de vinculación con organizaciones privadas y/o públicas, no solamente abarcan ámbitos de investigación e innovación, sino que también lo toman como un espacio de gran oportunidad para complementar la formación de sus alumnos, basándose en un conocimiento directo y real de las actuales necesidades del sector productivo, así como también, de lo requerido por la sociedad para ser eficientes y eficaces en el ámbito profesional (Escamilla & Gómez, 2012). Es importante mencionar que para los estudiantes la vinculación entre la universidad y la empresa se evidencia en el proceso de formación (Herrera, 2006), el cual se complementa en el vínculo que pueda tener la

universidad con las organizaciones privadas, ya que de esta forma los estudiantes pueden conocer los problemas reales que surgen en las organizaciones y proponer soluciones objetivas a las mismas.

Asimismo, la vinculación entre la universidad y empresa era tomada comúnmente como una fuente de financiamiento que le permitía elevar la calidad de investigación y mejorar la integración de las necesidades sociales por parte de los docentes hacia los alumnos. Es importante resaltar que esta relación tiene su fundamento en la relación ciencia-tecnología, dado que la universidad tiene un enfoque más científico, y la empresa un enfoque más tecnológico (Herrera, 2006).

1.3. Perspectiva de la Vinculación para la empresa

Respecto a las empresas, el concepto de vinculación comprende la creación de valor a través de los desafíos comunes de la subescala; es decir, a las pequeñas empresas les resulta difícil integrar la tecnología, ingresar a nuevos mercados y adquirir información; por ello, a través de la vinculación se pueden aprovechar y potenciar las fortalezas, logrando ser más competitivas e incrementar su productividad (GLAM & Martinez, 2001). Asimismo, en contraste con la universidad, usando tecnologías adoptados de las mismas universidades, la empresa se enfoca en mejorar su competitividad en el mercado aumentando la productividad, reduciendo los costos de investigación y produciendo productos de mejor calidad (Del Castillo & Reyes, 2015).

Dentro de este escenario de vinculación, la empresa se convierte en el actor principal de esta relación, ya que la empresa se convierte en proveedora de los inputs, que serán parte fundamental para el desarrollo del vínculo con la universidad. Asimismo, las empresas buscan esta relación con el fin de suplir las necesidades que no puedan ser cubiertas de manera autónoma; ello sucede generalmente en las micro y pequeñas empresas, donde no existen una variedad de áreas que puedan solucionar de manera específica los distintos problemas que puedan presentarse en la organización.

Además, existen 3 tipos de factores empresariales que moldean las relaciones con las universidades. El primero corresponde a factores estructurales que hacen referencia al tamaño de la empresa, el tipo de sector productivo al que pertenece, la ambigüedad del negocio, el tipo de propiedad, la localización de la empresa y la intensidad tecnológica (Sarabia, 2016). El segundo de los factores empresariales corresponde a las estrategias que pueda desarrollar la empresa para la búsqueda de procesos y el tipo de I + D + i que realice (Sarabia, 2016). El tercer factor empresarial hace referencia a la relación de la empresa con su entorno social y el entorno económico en donde se encuentra (Sarabia, 2016).

1.4. Tipos de vinculación universidad - empresa

Los vínculos que se dan entre la universidad y la empresa se presentan a través de tres diferentes tipos y/o a través de cuatro diferentes canales de interacción.

1.4.1. Vinculación para la formación y transferencia de recursos humanos

El primer tipo de vinculación que señalan Ramírez y Cárdenas (2013) es descrito como uno de los tipos de vinculación más comunes para desarrollar proyectos y actividades que destaquen el enfoque en los recursos humanos; además, es considerada de baja complejidad. Existen 9 subtipos de vinculación dentro de la formación y transferencia de recursos humanos:

- Implementación de una bolsa de trabajo; es decir, creación de espacios virtuales que promocionan plazas laborales de las empresas vinculadas a los estudiantes y egresados de las distintas unidades académicas que existen en la universidad.
- Pasantías de estudiantes en las empresas participantes; es decir, experiencias de acercamiento profesional que complementan la formación de los estudiantes brindándoles una mirada real de las organizaciones.
- Prácticas profesionales de estudiantes en la empresa; es decir, experiencias de carácter profesional donde los egresados ponen en práctica sus conocimientos y habilidades, buscando involucrarse más a fondo en el mercado laboral.
- Concentración de estadías profesionales de académicos en la empresa; es decir, facilitar a las empresas vinculadas un grupo de profesionales que cubran las distintas necesidades organizacionales, a través de convenios que aseguren un flujo continuo de talento humano.
- Proyectos de servicio social; es decir, formulación e implementación de proyectos que buscan solucionar problemas de carácter social, teniendo como uno de sus actores, los estudiantes o profesionales que pueda brindar la universidad y sus conocimientos en materia de proyectos.
- Capacitación técnica o administrativa; es decir, transferencia de conocimiento que brinda la universidad a las empresas a través de los espacios de investigación, innovación y transferencia tecnológica que contribuya en el desarrollo de conocimiento y habilidades.
- Iniciación de proyectos de educación continua; es decir, actualización de los estudiantes por medio de un sistema de enseñanza y aprendizaje diseñado por especialistas, tomando en cuenta el comportamiento de las distintas disciplinas

profesionales de las organizaciones.

- Formación de postgrado; es decir; disposición de las organizaciones como sujetos de estudio para la formulación de investigaciones más específicas y prácticas de carácter profesional.

1.4.2. Vinculación para la transferencia de recursos técnicos

Este tipo de vinculación “se establece para obtener servicios de asistencia y asesoría técnica y administrativa en temas como la gestión de la calidad, la obtención de certificaciones o el logro de estándares industriales, la regulación comercial, la formulación de proyectos y el desarrollo de planes de negocios” (Universidad Tecnocientífica del Pacífico, 2014, p. 314). En contraste con el tipo de vinculación enfocado en los recursos humanos, los vínculos para la transferencia de recursos técnicos tienen un mayor grado de complejidad, ya que involucran diferentes grados de especialización para lograr el cumplimiento de ciertos estándares y regulaciones.

1.4.3. Vinculación para la transferencia de recursos para investigación y desarrollo

Según indican Ramírez y Cárdenas (2013), existe una reducción significativa de empresas y universidades que establecen este tipo de vínculo, ya que representa la colaboración con mayor complejidad entre los anteriores tipos de vinculación mencionados. Dentro de este tipo de vinculación se llevan a cabo “las siguientes actividades: transferencia de recursos para actividades de investigación y gestión en general, desarrollo de investigación conjunta, asistencia a foros académicos, participación en foros empresariales, foros público-privados o participación de empresas en cuerpos directivos de instituciones de educación superior” (Universidad Nacional Autónoma de México, 2013, p. 126).

1.4.4. Canales de interacción para la vinculación universidad - empresa

Por otro lado, de acuerdo con Sarabia (2016), los tipos de vinculación mencionados anteriormente guardan cierto modo de similitud y/o relación con los cuatro canales de interacción que ella sostiene, los cuales se dividen en los siguientes:

Información, recursos humanos, servicios y productos de investigación, e instauración de empresas. Cada uno con su forma particular de interactuar como se describe a continuación: a) Información, que incluye publicaciones, asistencia a conferencias con la participación de la empresa y universidad, contactos informales para explorar posibles colaboraciones, creación de redes, asesoramiento o apoyo tecnológico; b) formación de recursos humanos, que incluye asesoramiento o apoyo tecnológico, contratación de posgraduados, entrenamiento de posgraduados en la industria,

entrenamiento a empleados de la empresa, intercambio temporal de personal (a corto y largo plazo); c) servicios y productos de investigación, que incluye consultoría con investigadores individuales, investigación por contrato, investigación conjunta, cesión o explotación de patentes; d) instauración de empresas, que incluye incubadoras tecnológicas, parques científicos y tecnológicos, spin-off (USAID, 2020, p. 11)

2. Modelos de vinculación universidad - empresa

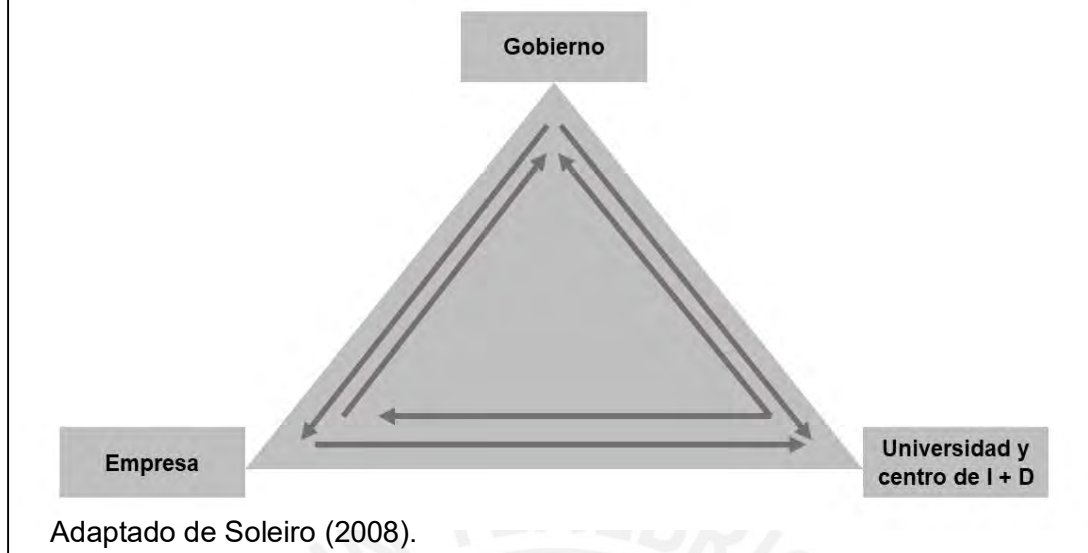
2.1. Modelo de Sábado

El primer modelo que vincula estos dos grandes grupos sociales con el fin de generar una vinculación consecuente que aproveche las características y potencialidades de cada sector, es el modelo de Sábado o también conocido como “El Triángulo de Sábado”. Dicho modelo fue propuesto inicialmente por JK. Galbraith y posteriormente planteado por el físico y tecnólogo, Jorge Alberto Sábado y Natalio Botana, en el documento llamado “La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina” (Del Castillo & Reyes, 2015).

El triángulo de Sábado se propuso en 1968 como una estrategia para conectar tres grupos importantes de la sociedad: gobierno, empresas e infraestructura pública en los campos de la ciencia y la tecnología. Esto se ha observado en los países de Latinoamérica, ya que la región se caracteriza por una participación del estado en la regulación de ciertas industrias (Maldonado, 2008). El modelo de Sábado presenta tres vértices importantes, donde el estado es quien, a través de sus roles institucionales, tiene como objetivo formular políticas y movilizar recursos desde y hacia los otros vértices; por otro lado, las empresas o estructura productiva comprende el segundo vértice, y son los sectores productivos que proveen bienes y servicios; por último, la infraestructura pública científica – tecnológica, la cual es formada por el sistema educativo que produce los recursos humanos que protagonizan la investigación como científicos, tecnólogos, ayudantes, operarios y administrativos, además de los laboratorios, institutos, centros y plantas piloto que se encuentran dentro de las instituciones de investigación científica y tecnología pública (Del Castillo & Reyes, 2015). Es decir, es de suma importancia la coordinación permanente de estos tres vértices para obtener una excelente gestión del desarrollo.

Dentro del triángulo se desarrollan dos tipos de interacciones entre los vértices, una se da dentro y entre los vértices y otra entre los vértices con el exterior. Respecto a las interacciones entre los vértices que existen entre la empresa, el estado y la universidad, se menciona que deben ser esfuerzos sostenidos y constantes, ya que son el resultado de un proceso deliberado de interrelaciones entre el vértice-gobierno, el vértice-infraestructura científico-tecnológica y el vértice productivo (Del Castillo & Reyes, 2015). El modelo descrito de Sábado puede verse interpretado en la siguiente figura:

Figura 1. Modelo - Triangulo de Sábato



Como se menciona líneas arriba, el modelo de Sábato fue uno de los primeros modelos en introducir las primeras estrategias para la vinculación entre la universidad y la empresa, lo cual ha sido utilizado como guía para los futuros modelos enfocados en este tipo de vinculación. Sin embargo, al colocar al estado como uno de sus tres vértices, se aleja de la realidad que presenta el sujeto de estudio de la presente investigación, ya que la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones no presenta un trato con el estado, ni depende de él para crear el vínculo con las empresas.

2.2. Modelo de los Sistemas de Innovación

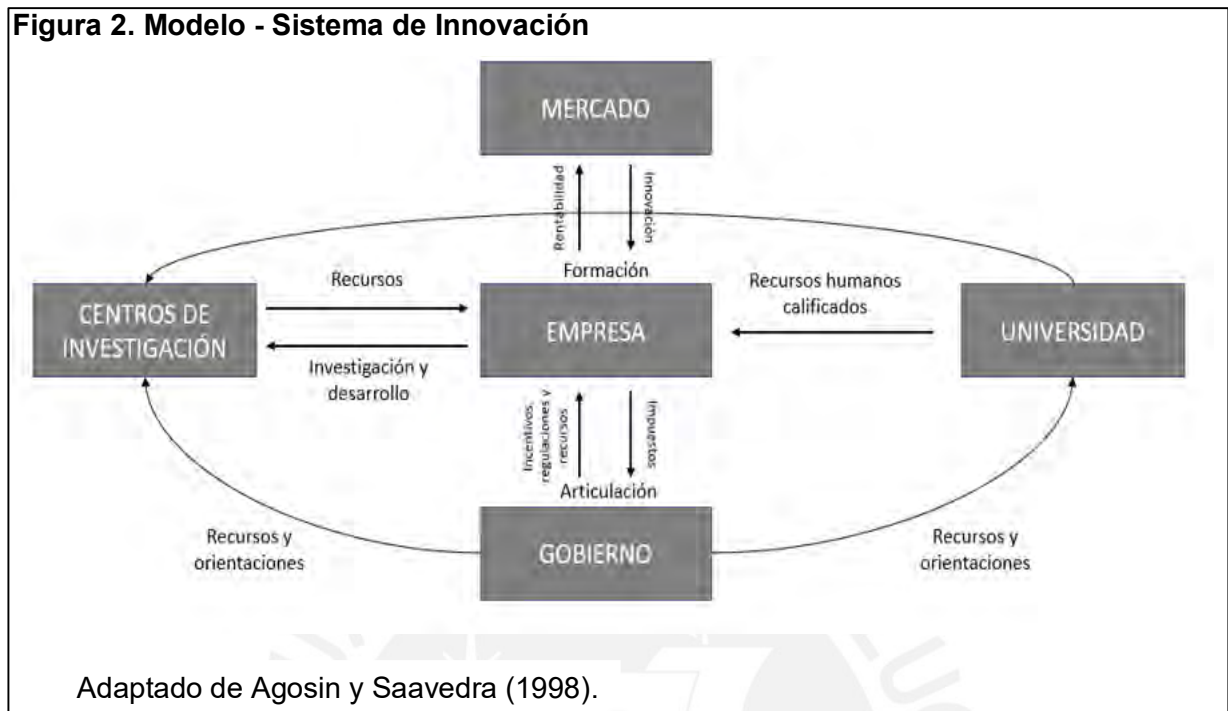
El modelo de los sistemas nacionales de innovación tiene antecedentes por parte del modelo de Sábato y Botana, ya que “los autores se aproximaron al modelo de sistemas de innovación advirtiendo la imperante necesidad de promover sistemas de relaciones científico-tecnológicas en unidades limitadas, o bien, conglomerados industriales públicos o privados” (Del Castillo & Reyes, 2015).

Según Lundvall (1997), el modelo de los Sistemas de Innovación plantea la integración de diferentes agentes de la innovación en estructuras de naturaleza transdisciplinarias e interactivas de un grado complejo, donde los agentes y organizaciones se comunican, cooperan y establecen relaciones de largo plazo, además de condiciones económicas, jurídicas y tecnológicas para el fortalecimiento de la innovación y la productividad de una región o localidad. La particularidad de los sistemas de innovación es su carácter evolutivo y dinámico propio de la innovación; por ello, es correcto entenderlos como procesos acumulativos, interactivos y sociales, inciertos e institucionalizados, donde la innovación no

es planteada como la dotación de factores, sino por la organización de mercados y por las formas prevaletentes de interacción (Lundvall, National Systems and National Styles of Innovation, paper presented at the Fourth International, 2017).

Por sus características, los sistemas de innovación se han planteado en múltiples niveles, tanto a escala nacional, regional, local y sectorial. Los niveles más comunes son los sistemas nacionales de innovación y los sistemas regionales de innovación. Un sistema de innovación nacional se puede definir como el conjunto de redes en el que las interacciones determinan el desempeño innovador de las empresas locales, donde las redes son una categoría de creciente relevancia para comprender y explicar el funcionamiento a nivel micro y meso de los sistemas de innovación (Del Castillo & Reyes, 2015). Es decir, un sistema de innovación nacional no se limita a ser una red de instituciones que apoya la investigación y desarrollo, sino que también incluye redes de relaciones entre empresas y vinculaciones entre usuarios y productores de tecnología de todas clases, así como sistemas de incentivos y de apropiación, relaciones laborales y un amplio rango de instituciones y políticas gubernamentales (Del Castillo & Reyes, 2015). La estructura del sistema nacional de innovación presenta cinco agentes fundamentales que interactúan directamente a través de complejas y estrechas relaciones. Dichos agentes son: los gobiernos, las universidades y organizaciones públicas de investigación, las empresas, la infraestructura de soporte a la innovación y los factores del entorno de las empresas (Lundvall, National Systems of Innovation Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, 1992). La comparación entre un sistema nacional de innovación y los sistemas locales o regionales estará regida por el análisis de las dinámicas empresariales y el desarrollo de sus capacidades de innovación, además de las articulaciones que se establezcan por las empresas: este análisis dará a conocer si el sistema nacional de innovación es fuerte o débil.

El modelo descrito de sistema de innovación puede verse en la siguiente figura:



Es importante mencionar las críticas que se tienen sobre los sistemas nacionales de innovación, como la que precisan Arocena y Sutzb (2001), quienes afirman que “este modelo otorga poca importancia a las universidades, como instituciones autónomas y marcadamente universales que están siendo sometidas actualmente a profundos y rápidos procesos de cambio o adaptación, surgidos de presiones precedentes de entorno”.

Como se menciona líneas arriba, el modelo de sistemas de innovación toma los elementos descritos en el triángulo de Sábato y añade las relaciones interdisciplinarias directas e indirectas que tiene la empresa con diferentes agentes de la sociedad, colocándola en el centro de la vinculación. Sin embargo, para el caso de estudio de la presente investigación, se tiene un enfoque más centrado en la universidad como gestora de la vinculación, asimismo, el sujeto de estudio no se centra principalmente en generar innovación en las empresas vinculadas, como en el caso de la Oficina de Innovación (OIN).

2.3. Modelo de la Triple Hélice

El modelo de la triple Hélice fue propuesto por Etzkowitz y Leydesdoff en el año 1995, el cual integra ciencia, tecnología y desenvolvimiento económico, bajo la tesis de maximizar la capitalización del conocimiento y de que la academia debe integrarse estrechamente con las empresas industriales de todos los sectores existentes (Del Castillo & Reyes, 2015).

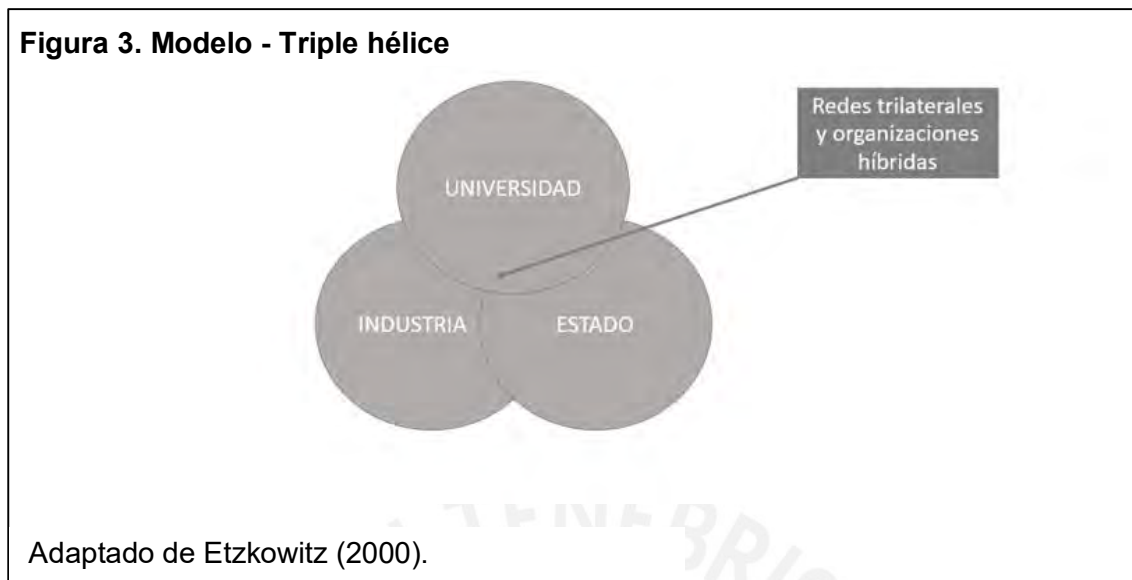
Chang (2010) menciona que este modelo pretende que el accionar de la universidad

sea un creador de conocimiento, tomando un papel importante entre la relación empresa y estado; además, está orientado a visualizar la evolución de las relaciones entre la universidad y la sociedad. El modelo de triple hélice se generó explorando varios supuestos sobre la relación entre universidades, empresas y países, como una doble hélice, basada en la teoría general de la innovación, la teoría de la sociedad y la evolución de Luhmann y algunos supuestos. en biología molecular (Del Castillo & Reyes, 2015). Además, el modelo de la triple hélice presenta una influencia por parte del modelo de Sábato; sin embargo, Sábato y Botán sostienen que el modelo que plantean es solo un triángulo nacional en el que la sociedad interviene para mantenerlo y responder a las necesidades extremas. En consecuencia, ese es el punto donde radica la principal diferencia con el modelo de la triple hélice, en el cual se plantean múltiples esquemas de interacción (Del Castillo & Reyes, 2015).

El modelo de la triple hélice combina la intervención de tres actores: la industria, la universidad y el estado. Este modelo coloca a la universidad como el actor con la visión emprendedora, basándose en su estructura y funciones académicas. El modelo de la triple hélice ha pasado por las siguientes versiones:

- La triple hélice I: esta primera versión proponía que bajo la administración del gobierno se dirijan las relaciones entre la academia y la industria, la cual tiene gran similitud con la del triángulo de Sábato (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995)
- La triple hélice II: esta segunda versión separa las esferas institucionales afirmando su autonomía; además, se limita por las fuertes barreras entre una y otra esfera que componen la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995)
- Por último, la triple hélice III, es la versión que responde las críticas de las dos versiones anteriores respecto a la empresariedad de las universidades, la comercialización del conocimiento y la función del estado; además, es una versión de la construcción de nuevas infraestructuras generadoras de conocimiento donde los campos institucionales se superponen, cada uno con un papel diferente, y los espacios de interfaz donde surgen organizaciones híbridas (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995)

El modelo descrito de la triple hélice puede verse interpretado en la siguiente figura:



Pineda, Morales y Ortiz (2011) mencionan el rol que cumple cada una de las hélices dentro del modelo y sus relaciones; por el lado de las universidades, el modelo les otorga un rol estratégico en sus relaciones con la industria y elimina las diferencias entre disciplinas y tipos de conocimiento; por el lado de las empresas, mencionan que la empresa busca mejorar sus niveles de innovación, con el propósito de desarrollar nuevos productos y nuevas tecnologías, diversificar sus productos ofrecidos y adquirir nuevos conocimientos que le permitan mejorar su eficiencia, para ello, generan alianzas con otras hélices en centros de investigación cooperativa y parque tecnológicos; por último, el estado tiene el rol de regular y financiar las investigaciones, además, de ser el ente que promueve la diversidad de tipos de conocimientos y la disolución de fronteras institucionales que dificultan el vínculo entre las hélices, por ello, al igual que rol regulador, es importante que genere políticas públicas y estrategias entre las tres hélices (Pineda, Morales, & Ortiz, 2011).

Como se menciona líneas arriba, el modelo de la triple hélice se enfoca mayormente en maximizar la capitalización del conocimiento y la integración de la universidad en todos los sectores existentes. Este modelo guarda mayor relación con las características del sujeto de estudio de la investigación, sin embargo, mantiene un enfoque más alejado de la realidad que proyectan las micro y pequeñas empresas.

2.4. Marco conceptual por implementar: Sistema de Vinculación Universidad-Empresa de Manuel Medina Elizondo et al. (2016)

Para la tesis en cuestión, se tomará como modelo teórico el desarrollado por Manuel Medina Elizondo, Leonor Gutierrez Gonzalez, Victor Manuel Molina Morejon y Jose Daniel

Barquero Cabrero denominado “Sistema de Vinculación Universidad-Empresa”. Dicho modelo ha sido desarrollado partiendo de la premisa que señala la vinculación como la necesidad del sector productivo por adquirir conocimientos y desenvolverse mejor en el ámbito económico. Asimismo, apoyados en Alcántar (2004), se precisa que la vinculación es un instrumento eficaz de suma importancia para la promoción de la universidad que le permite interactuar mutuamente con los diferentes sectores de la sociedad, con el fin de tener una percepción de su imagen acorde a su realidad.

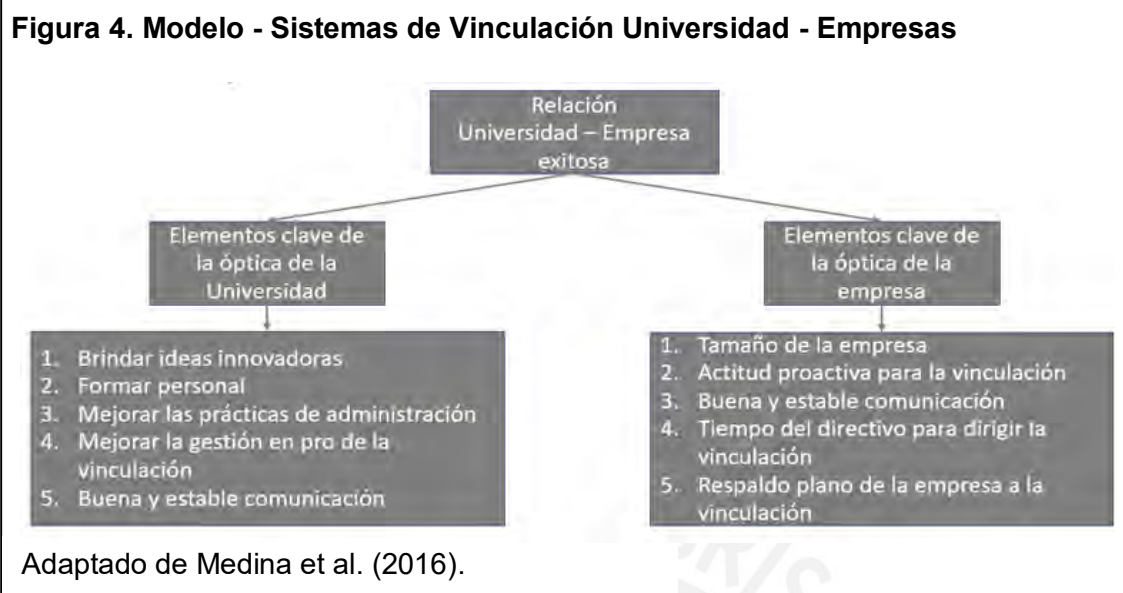
En este modelo conceptual se toman en cuenta la perspectiva de la universidad y de la empresa. Asimismo, Elizondo y otros (2016) destacan elementos claves para la óptima vinculación de los actores involucrados. Por el lado de la universidad, las variables que consideran significativas son las siguientes:

- Brindar ideas innovadoras.
- Formar personal.
- Mejorar prácticas de administrar.
- Mejorar la gestión en pro de vinculación.
- Buena y estable comunicación.

Por otro lado, para las empresas son las siguientes:

- Tamaño de la empresa.
- Actitud proactiva para la vinculación.
- Buena y estable comunicación.
- Tiempo del directivo para dirigir la vinculación.
- Respaldo pleno de la empresa a vinculación.

Representación gráfica a continuación:



Asimismo, del documento de los autores se desprende que este a sido desarrollado en 3 etapas:

- La primera etapa corresponde al diseño del modelo teórico conceptual, el cual fue elaborado a partir de las teorías de vinculación más usadas para la universidad y la empresa como por ejemplo, la teoría de la triple hélice y teorías desarrolladas en universidades de Latinoamérica, de las cuales se obtuvo un enfoque cualitativo-cuantitativo con 3 factores latentes: “La motivación de la empresa para vincularse, la propia vinculación universidad empresa y la competitividad empresarial lograda a partir de esta relación la que es finalmente apoyada por el gobierno” (Medina, Gutiérrez, Molina, & Barquero, 2016).
- La segunda etapa corresponde a la determinación de las variables, donde inicialmente los autores establecieron 30 variables que permiten comprender las relaciones entre la universidad y la empresa, 15 por el lado de la universidad y 15 por el lado de las empresas. Posteriormente, los autores obtuvieron 2 componentes principales que agrupan a 17 variables, ya que hubo 8 de ellas que no fueron aceptadas como significativas (Medina, Gutiérrez, Molina, & Barquero, 2016). Finalmente, se seleccionó el instrumento y los bloques temáticos del mismo. El primer bloque abarca cuestiones generales de ambas partes, luego se encuentran las actividades de innovación, y posteriormente, las relaciones universidad - empresa. Además, se incluyen bloques como procesos claves y comunicación. Esta estructura fue tomada como un punto de partida para la elaboración de las guías de entrevistas correspondientes a la presente investigación.

La elección de este modelo de vinculación para el desarrollo de la investigación se justifica en el enfoque empresarial que maneja. Por un lado, toma en cuenta las pequeñas empresas y las divide en diferentes sectores económicos que permiten tener una mirada más variada de este tipo de relación. Por otro lado, se toma a la universidad como innovadora, formadora y enfocada en espacios de vinculación. Además, toman la participación del estado como el ente que siempre está presente en cualquier tipo de vinculación, pero a diferencia de los anteriores modelos, no lo toma en cuenta para el establecimiento de sus variables. Sin embargo, el modelo seleccionado también incorpora un enfoque cuantitativo que asume diferentes hipótesis estadísticas, es por ello que, posteriormente se detalla la adaptación realizada para el presente estudio.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo aborda el contexto de vinculación entre la universidad y la empresa desde un nivel internacional hasta un nivel nacional, complementándolo con la mención de ejemplos en países latinoamericanos. Asimismo, se describe cual es la situación actual de las MYPES en el Perú, y finalmente, se detalla al sujeto de estudio desde los antecedentes hasta su modelo operativo, así como los tipos de organizaciones con las que se vincula.

1. Vinculación universidad-empresa en el mundo

1.1. Internacional

En América Latina, el tema de la vinculación universidad - empresa no está muy homogeneizado debido a que algunas universidades e instituciones han desarrollado más el tema por la importancia que le brindan (Rodríguez & Rojas, 2014). Asimismo, las experiencias sobre la vinculación Universidad-Empresa presentadas en el ámbito latinoamericano, demuestran que estos, a pesar de estar asistidos por un marcado voluntarismo, no tuvieron la capacidad de aprovechar el conocimiento generado en las instituciones académicas (Rodríguez & Rojas, 2014). Además, se evidencia que la necesidad de desarrollar esta vinculación es imprescindible debido a que contribuye con el desarrollo científico y tecnológico, así como para aspectos sociales, especialmente para combatir la pobreza y lograr o mejorar el desarrollo económico (Rodríguez & Rojas, 2014).

Un aspecto que es influyente en la vinculación entre universidades y empresas es lo tradicional y rígida que es la institución universitaria latinoamericana, la cual es definida como una institución de procesos estables y repetitivos, dedicada principalmente a la docencia y a la investigación básica, burocrática y centralizada; sin embargo, se resalta el esfuerzo que viene realizando el Estado para tratar de acercar a estos dos sectores, gracias a la generación de políticas o leyes en favor de la vinculación (Rodríguez & Rojas, 2014). Asimismo, otro aspecto que limita las actividades de vinculación son los escasos recursos que tienen los países en Latinoamérica para el desarrollo de empresas y para el financiamiento de las universidades, pues “en la actualidad solo el 6% del presupuesto universitario es destinado a investigación; de modo que, el financiamiento que puedan proporcionar las empresas para el desarrollo de actividades de investigación es vital y el beneficio es mutuo” (Rodríguez & Rojas, 2014).

Por ejemplo, en Colombia, la vinculación entre universidades y empresas ha tenido un desarrollo tímido a pesar de la presión que se ha ejercido para que el mundo académico se convierta en un actor fundamental de la creación de empresas de base tecnológica

(Rodríguez & Rojas, 2014). Entre las iniciativas que destacan en este país está el Ruta N en Medellín, los Comités Universidad-Empresa-Estado, Bogotá Connect, algunos planes de desarrollo tecnológico, el Proyecto Lion de la Universidad Javeriana, entre otros, los cuales tienen como objetivo principal buscar un acercamiento de actores alrededor del mejoramiento en competitividad nacional o regional, de la mano de la investigación, la docencia y la extensión de las universidades (Rodríguez & Rojas, 2014). En adición a ello, otro caso también es el de México, donde se destacan las experiencias del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), cuyos proyectos de vinculación están relacionados con la elevación del empleo, el mejoramiento de las condiciones materiales de los productos, el otorgamiento de ganancias legales a todo aquel que se asocia arriesgando capital y, sobre todo, en proyectos sobre los cuales debe levantarse la recuperación del país (Rodríguez & Rojas, 2014). Además, otro ejemplo claro de vinculación de este país es el proyecto de los Jóvenes emprendedores del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, quienes no solo se restringen a una misión pedagógica mediante la cual la universidad forme mejor a sus profesionales, sino que tienen también una misión social que la universidad deberá impulsar con el propósito de que en el corto y mediano plazo, se aporte profesionales, conocimientos y habilidades con un esquema de complementación con los sectores empresariales (Rodríguez & Rojas, 2014).

1.2. Nacional

En el Perú, son distintos los casos de universidades donde se pueden observar temas de vinculación universidad - empresa. Por ejemplo, la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) posee una plataforma de vinculación con la industria empresarial denominada Business Education Center (BE UTEC), la cual nace con “la visión de vincular al sector privado del país con la universidad a través del trabajo en conjunto sobre tres modalidades: desarrollo de talento, potenciador de soluciones y generación de conocimiento” (UTEC, 2019). Asimismo, otras universidades como la Universidad de Lima (UL), Universidad Pacífico (UP) y Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) tienen modelos más versátiles. Por ejemplo, los estudiantes de la UL, según la página web de la universidad a través del Círculo para el desarrollo y la integración de la competitividad empresarial (CEDICE), apoyan a pequeñas y medianas empresas en su proceso de desarrollo y crecimiento, a través de la aplicación del conocimiento aprendido; en este espacio se brindan ideas de solución a los microempresarios sobre problemas empresariales reales.

Asimismo, como se pudo observar a través de una entrevista exploratoria con el Coordinador de la CVO, Renato Gandolfi, algunas organizaciones ni siquiera conocen el término vinculación. “El tema de la vinculación no es un tema nuevo, sino que en el Perú cuesta aterrizar y conseguir el apoyo de todos los involucrados, por eso parece más difícil”

(R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). Además, “existe un alto potencial en las micro y pequeñas empresas, ya que su estructura no es muy rígida y adversa a los cambios, convirtiéndola en organizaciones más viables a la vinculación” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). En línea con ello, resalta la dificultad que tiene la universidad y la empresa, especialmente las MYPES y PYMES, de poder asociarse debido al número extenso de empresas que existen: más de 2 millones, de las cuales algunas crecen, desaparecen o se transforman (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). Las MYPES y PYMES tienen muchas necesidades permanentes, como todas las empresas, pero en esos casos son más evidentes; asimismo, Gandolfi señala que el objetivo de esta vinculación es poder tener un “socio” que brinde ayuda mutua. Es así cómo se logrará la creación de espacios de vinculación, como por ejemplo espacios de tesis, espacios de notas académicas, espacios de proyectos de investigación, entre otros (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021).

Finalmente, como complemento a lo descrito anteriormente, R.J. Gandolfi afirma que a través de modelos ágiles se logrará una vinculación sólida y estable, con adaptabilidad al cambio y mejora continua (comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). En ese sentido, es la Pontificia Universidad Católica del Perú uno de los escenarios donde se puede observar dicha vinculación a través de los distintos espacios que organiza la universidad con empresas, con el objetivo de ofrecer conocimiento a los alumnos en temas de innovación y transformación digital, donde los estudiantes en algunos casos pueden participar a través de retos de gestión. En ese sentido, “es una de las pocas universidades que ha avanzado bastante con el tema de la vinculación con empresas” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021).

2. Situación de las MYPES en el Perú

Según Belletich (2019), la economista Brenda Silupú (2021) señaló que “las microempresas representan el 94.9% del sector empresarial en el Perú; mientras que las pequeñas empresas el 4.2%”. Asimismo, manifestó cuán importante y gatilladora es la decisión de un empresario de pasar a la formalidad empresarial; además, sostiene que no es un proceso meramente burocrático ni operativo, sino que tiene un trasfondo que implica niveles o etapas de transformación que se verán influenciadas por el grado de cumplimiento de normas que vayan desarrollando día a día como empresa formal (Belletich, 2019)

Asimismo, las MYPES en el Perú se caracterizan por ser de baja productividad, pero su nivel de contribución a la hora de producir y ofrecer empleo es determinante; asimismo, si las MYPES logran aumentar su nivel de productividad con mejores prácticas de negocio, marketing efectivo, manejo de inventarios, control de ingresos y egresos, entre otros,

contribuirán aún más en el PBI regional y nacional; por ello, la reactivación en estos últimos años del sector empresarial peruano debe estar enfocada en las microempresas (Belletich, 2019). También se ve una necesidad de espacios de vinculación donde las MYPES puedan potenciarse en temas estratégicos y así tomen mejores decisiones o al menos estén más informados y con un mejor conocimiento al respecto (Belletich, 2019).

Algunos números de las MYPES que señala Belletich (2019) en su publicación en el suplemento Semana del diario El Tiempo, denota que a mediados del 2021, en el Perú existían 2,896,533 empresas de las cuales en su mayoría son MYPES, de acuerdo con el Directorio Central de Empresas y Establecimiento de la SUNAT; asimismo, mencionó que Lima tiene una participación del 45.6% del total de empresas; mientras que Arequipa el 5.6%, La Libertad el 5.3% y Piura el 4.3%; finalmente, sostuvo que las MYPES representan el 99.1% del total de empresas en el Perú.

Por otro lado, de acuerdo con el Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal realizado por COMEX PERU, con cifras de la ENAHO 2020, se ha observado lo siguiente:

La mayor concentración de informalidad en las MYPES se ubica en el norte y oriente del país, así como en los departamentos de Huancavelica y Puno, en donde entre el 87% y el 92% de las MYPES no están registradas en la Sunat. En segundo lugar, se observan niveles ligeramente más bajos de informalidad en la mayoría de la costa y sierra norte, además de los departamentos de Ica, Ayacucho y Cusco, con niveles entre el 80% y el 87%. Finalmente, en la zona sur del país y en los departamentos de Lima y Junín se ubican las MYPES relativamente menos informales en comparación con el promedio nacional. (COMEX PERÚ, 2020)

“Si bien estas cifras reflejan que existe un heterogéneo panorama de las MYPES del país, también demuestra que todos estos negocios se enfrentan a grandes barreras que los alejan del sector formal y condicionan su productividad” (COMEX PERÚ, 2020). Sin embargo, esto las hace grandes candidatos para poder ofrecerles y potenciar sus estrategias principales.

3. La Coordinación de Vínculo con Organizaciones de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP

3.1. Antecedentes de la CVO

Desde el 2018, el profesor Renato Gandolfi se encarga de acercar a la facultad de Gestión y Alta Dirección con diversas organizaciones de diferentes tamaños a las que invita

a participar en cursos de pregrado, concursos, tesis, webinars y espacios en donde “se visualizan el talento transformador de los alumnos” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). Con el propósito de formalizar este encargo y ver este tipo de temas, se definió la Coordinación de Vínculo con Organizaciones a mediados del 2019, la cual amplió sus labores para lograr una mayor vinculación a inicios del 2020, pensando en apoyar a los docentes en la generación de trabajos académicos y de investigación, de acuerdo a las necesidades y requerimientos que van surgiendo con el tiempo (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021).

La Coordinación de Vínculo con Organizaciones (CVO) se rige bajo 3 principales ejes en los cuales desarrollan sus actividades. En primer lugar, se encuentra el eje que está definido como “Talento Transformador”, el cual pretende ser una vitrina o pool de estudiantes y futuros egresados para las empresas y organizaciones líderes en el sector (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). La coordinación se encarga del contacto con la entidad para sacar adelante espacios de interacción, webinars, proyectos y oportunidades laborales (prácticas o pasantías); asimismo, este eje trabaja de la mano con el área de Empleabilidad de la Facultad (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). El segundo eje es denominado “Retos de Gestión”, en el cual se busca invitar a diversas organizaciones a participar en los cursos de la Facultad para realizar trabajos colaborativos y propositivos, enfocados en orientar y resolver los desafíos que las empresas presentan: en este punto, son seis los cursos involucrados donde se trabaja bajo la metodología de Retos de Gestión de la mano con las organizaciones: Gestión de Proyectos, Marketing 2, Gestión Comercial, Gestión Estratégica, Gestión de Personas 1 y Seminario de investigación 1, esta última asignatura es donde se desarrollan las tesis (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de Noviembre de 2021). Para la adecuada gestión, la coordinación se encarga de presentar los cursos a las organizaciones interesadas y, posteriormente, realiza la coordinación con los profesores o coordinadores de cada curso para evaluar las participaciones; además, por lo general, esta gestión se realiza dos veces al año, una vez por semestre (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). Uno de los objetivos principales es potenciar la formación de los estudiantes al proponerles trabajar en un reto que simula una experiencia profesional real, con productos que pueden ser adoptados por una empresa (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021). Por último y en tercer lugar está el eje de “Fortalecimiento de Capacidades”. En este espacio se gestiona el contacto con entidades para ofrecerles cursos de gestión, diplomaturas, programas, entre otros. En el año 2020, de la mano con la Coordinación de Educación Continua, se comenzó a promocionar y ofrecer cursos In House y a la medida de las

necesidades de las organizaciones (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 03 de noviembre de 2021).

3.2. Situación actual de la CVO

Gracias a la base de datos de contactos empresariales brindada por la coordinación, se ha podido evidenciar con qué tipo de organizaciones se trabaja, de qué tamaño son estas empresas y a qué industria pertenecen en su mayoría. Es importante resaltar que la información analizada es en base a datos extraídos hasta el 2022.

En primer lugar, según el tipo de organización, de un total de 397 empresas que han tenido como mínimo un nivel de vinculación 1 (es decir, que ya han participado en cursos), se ha podido evidenciar que las empresas que más se relacionan con la coordinación provienen de un ámbito privado con un porcentaje mayoritariamente significativo de 83%, frente a las sin fines de lucro (13%) y públicas (4%) (Ver Anexo D). En segundo lugar, según el tamaño de la organización, se puede concluir que las empresas que más se vinculan con la CVO son las pequeñas, debido a que representan más del 50% de participación. Por el contrario, las que menos se vinculan son las micros, con una representación del 8% (33 empresas de un total de 397) (Ver Anexo E). Finalmente, considerando las 5 primeras industrias con mayor porcentaje de participación en vinculación con la CVO, el 12% de las empresas pertenecen a la industria de Alimentos y Bebidas, 10% a la industria del Comercio, 8% a la industria de Social, 7% a la industria de Textil y 5% a la de Banca y Seguros (Ver Anexo F). En resumen, se observa una mayor relación con las empresas privadas y pequeñas, mientras que, por el contrario, muy poca relación con las empresas públicas y de tamaño micro.

3.3. Funcionamiento de la CVO

Como se mencionó anteriormente, la CVO se enfoca en 3 ejes según sus actividades, los cuales siguen un mismo flujo hasta el cuarto subproceso. Es en este espacio donde se define si la vinculación será para “Talento Transformador”, “Retos de Gestión” o “Fortalecimiento de Capacidades”. En ese sentido, detallaremos todas las etapas de este macroproceso (ver Anexo G), evidenciando el modelo operativo y las principales características del paso a paso:

- **Planificación:** Aquí se encuentra el inicio del proceso y consta de la identificación y agrupación de necesidades de la Facultad; es decir, el mapeo de espacios disponibles para vincular organizaciones. Para ello, se planifican estrategias y se realiza una búsqueda constante de nuevas empresas, previa preparación de bases de datos y diseño de mensajes de comunicación (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).

- **Prospección:** Es un contacto personalizado que realiza la coordinación tomando en cuenta, en primera instancia, a las empresas que ya han tenido algún tipo de contacto con la facultad o referencias/recomendaciones de alumnos y profesores. La idea es mantener el contacto con las organizaciones o invitar a las interesadas a eventos de presentación de espacios de vinculación para que conozcan más del tema. El medio de comunicación e invitación en este punto es a través del mailing masivo, contacto directo a través de alumnos o profesores, y publicaciones en redes sociales como LinkedIn, Facebook e Instagram de la Facultad (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).
- **Presentación:** En el caso de que las empresas muestran interés en seguir conociendo más del tema de vinculación con la Facultad, se les invita a un evento en el cual se presenta todo el journey de la vinculación, así como los beneficios que se obtendría. Esta etapa es importante debido a que definirá el engagement que se tendrá para poder formalizar la participación de las empresas en los espacios de vinculación (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).
- **Cierre:** Es la formalización del registro e inscripción de la organización interesada. Aquí se decide si será parte del eje “Talento Transformador”, “Retos de Gestión” o “Fortalecimiento de Capacidades”. Se complementa con una capacitación realizada por la coordinación. Es importante resaltar que, si bien es cierto la empresa se registró, esto no quiere decir que participe ese mismo semestre en los distintos cursos, sino dependerá de disponibilidad de cursos que necesiten empresas. De todas maneras, el compromiso que se les ofrece para el siguiente semestre se mantiene (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).
- **Solución de Problemas:** Esta etapa va más enfocada en buscar la reconfirmación por parte de las empresas en participar dentro de los cursos o espacios de vinculación coordinados (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).
- **Participación:** Es el espacio donde se desarrolla toda la interacción entre la organización y los estudiantes del curso seleccionado, enfocada principalmente en la resolución de un problema estratégico de la empresa que termina con una propuesta de mejora elaborada por el equipo estudiantil (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).
- **Post Participación:** Para finalizar, con el objetivo de medir la satisfacción de todos los participantes en este proceso de vinculación, se realizan encuestas que permiten la mejora y rediseño de las actividades o formas de trabajo. La empresa se mantiene en

la base de datos de la facultad para futuras vinculaciones en caso ambas partes estén de acuerdo (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).

Como se ha podido observar, la CVO cuenta con un modelo operativo formalizado a través de un flujograma; sin embargo, las distintas necesidades y el constante cambio, hace que esta definición esté sujeta a adaptaciones que puedan surgir con el tiempo o contextos diferentes como una pandemia.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo consta de 6 puntos. El primero dedicado al enfoque de la investigación. El segundo presenta el horizonte temporal y las fases de la metodología. El tercer punto evidencia la selección muestral. En cuarto lugar, se describen las técnicas de recolección de información utilizadas. En el quinto se detalla la técnica de análisis y, finalmente, en el último lugar, se menciona la ética de la investigación.

1. Enfoque y Alcance de la investigación

En el caso del enfoque de la investigación, según Hernández (2010) existen dos tipos: cualitativo y cuantitativo. Para poder lograr un mejor análisis en la investigación, se decidió aplicar un enfoque cualitativo debido a que este tipo de enfoque concentra más su análisis en la descripción de los fenómenos y enfatiza el trabajo mediante muestras pequeñas. Además, toma instrumentos de medición más abiertos, como entrevistas exploratorias semiestructuradas y estudio de casos, para realizar una interpretación más profunda del fenómeno de la investigación.

Adicionalmente, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.7 citado en Ponce & Pasco, 2015, p.45). Se considera que este es el enfoque ideal para esta investigación, debido a que permite establecer cómo es el proceso de vinculación universidad - empresa a partir de la experiencia de los empresarios de las MYPES que han tenido vínculo con la Facultad de Gestión y Alta Dirección a través de la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones.

El alcance de la presente investigación se definirá según nuestros objetivos. Hay principalmente 4 tipos de alcance: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Hernández, Metodología de la Investigación (5ta ed.). Mc, 2010). Cada uno de ellos tiene sus diferentes características. De este modo, es que se decidió que el trabajo tenga un alcance descriptivo. Este es definido como uno que busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Metodología de la Investigación (5ta ed.). Mc, 2010). Asimismo, al definir los componentes que se estudiarán y de quiénes se recolectarán los datos (Hernández et al., 2015, p.92), se podrá describir de qué manera la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones maneja estas variables y cómo ha sido su evolución dentro de la facultad de Gestión y Alta Dirección. En efecto, se conseguirá evidenciar las oportunidades y debilidades existentes, analizar qué es lo que buscan los empresarios, saber cómo se sienten al respecto y conocer quiénes cumplen un rol determinante en la CVO.

2. Horizonte temporal de la investigación y Fases de la metodología

Por un lado, con respecto al horizonte temporal de la investigación, es importante mencionar que la investigación será de tipo No Experimental, de diseño Transeccional o Transversal debido a que tendrá un alcance descriptivo. En ese sentido, se ha planteado que la investigación será desarrollada en un periodo no mayor a un año y medio (3 semestres académicos).

Por otro lado, con respecto a las fases de la metodología, la presente investigación se desarrolla en 4 fases: fase exploratoria, fase de recolección de datos y análisis, fase de hallazgos y análisis de la información y finalmente, fase de conclusiones y recomendaciones.

En primer lugar, en la fase exploratoria, se inició con la delimitación del tema y elección del sujeto de estudio a investigar, en este caso, la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones (CVO). Luego se procedió con el planteamiento del problema, la definición de objetivos y preguntas de investigación. Asimismo, se redactó la justificación del trabajo y se definieron las limitaciones de la investigación hasta el momento. Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica que concluyó con la elección del modelo teórico desarrollado por Medina, Gutiérrez, Molina y Barquero (2016) denominado "Sistema de Vinculación Universidad-Empresa". Además, se realizó un marco contextual con una descripción de las características del sector de educación superior universitaria, específicamente la coordinación de la facultad de Gestión de la PUCP, y de las empresas MYPES. Para este último punto, la participación del profesor Renato Gandolfi, coordinador de la CVO, fue importante, ya que la información brindada sirvió como Input para conocer más acerca del tema. Finalmente, la primera fase culminó con la redacción del diseño metodológico a utilizar.

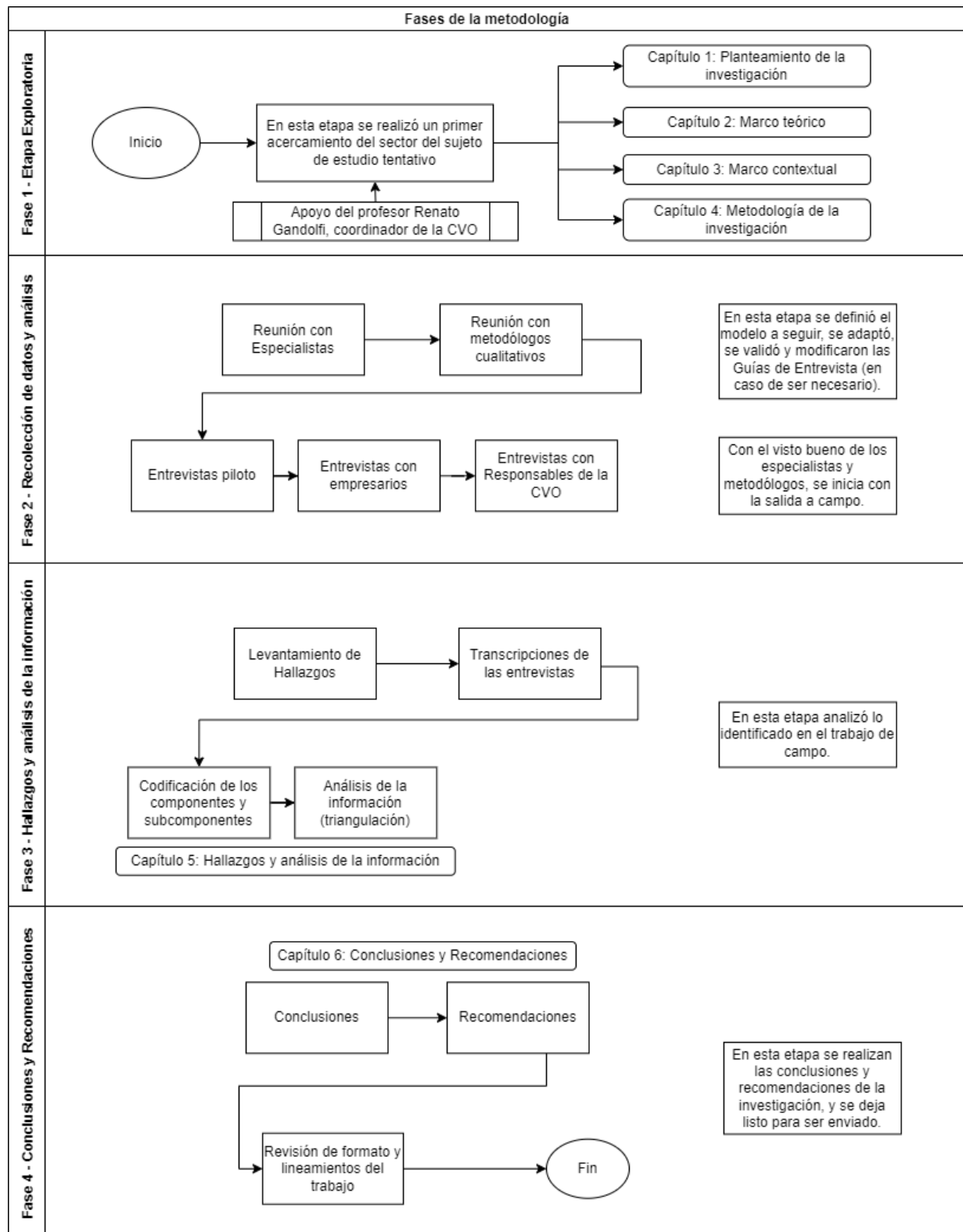
En segundo lugar, en la fase de recolección de datos y análisis, se procedió con la selección muestral de las personas a entrevistar conforme a las variables del modelo, específicamente, responsables de la CVO y 10 empresarios de MYPES que han tenido algún vínculo con la coordinación. Posteriormente, se realizaron las entrevistas semi estructuradas con unas guías de preguntas elaboradas tomando como base el cuestionario de la investigación cuantitativa que realizaron Medina et al. (2016); es decir, fue una adaptación de esta, las cuales fueron contrastadas con profesores metodológicos de investigación cualitativa, especialistas del tema de vinculación universidad - empresa y entrevistas piloto a 3 empresarios. Asimismo, los componentes que incluyen estas entrevistas fueron transcritas, codificadas y categorizadas para el posterior análisis de la información. Por último, es importante mencionar que las entrevistas realizadas a los 2 especialistas en temas de vinculación universidad - empresa sirvieron para realizar la triangulación de la información de la tercera fase.

En tercer lugar, la fase de hallazgos y análisis de la información inició con la redacción de los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los responsables de la CVO y a los 10 empresarios de MYPES, los cuales se detallarán más adelante. Luego, para realizar la descripción de los hallazgos obtenidos, se inició con los vinculados al modelo de “Sistema de Vinculación Universidad-Empresa” verificando el contraste con las variables y subvariables que se encontraron en las preguntas de las guías. Por último, se realizó el ejercicio de triangulación con la finalidad de contrastar la información brindada por los empresarios de las MYPES, la teoría seleccionada y los comentarios de los especialistas entrevistados para establecer el proceso de vinculación universidad empresa que existe actualmente en la CVO.

Finalmente, se detallaron las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del análisis realizado. La representación gráfica de todo lo mencionado anteriormente se encuentra a continuación:



Figura 5. Fases de la metodología



3. Selección muestral

En este apartado se presenta la selección muestral, la cual permitirá recoger la información necesaria para poder responder a los objetivos de la investigación. En ese sentido, la selección muestral de la investigación será de tipo No Probabilística o Dirigido, de tipo Intencional o de Conveniencia, debido a que los sujetos serán seleccionados en función a la facilidad de accesibilidad y criterio personal e intencional. En ese sentido, por el lado de especialistas de vinculación universidad-empresa, se optó por escoger a las personas encargadas de las áreas, oficinas y/o direcciones académicas involucradas en temas de vinculación entre la universidad y empresas, asimismo, se seleccionó a los responsables a cargo de la CVO, quienes pudieron proporcionarnos una base de datos con la lista de MYPES vinculadas con la facultad en un periodo no mayor a 3 semestres, de las cuales se pudo tener contacto con 5 microempresas y 5 pequeñas empresas que nos brindaron su experiencia de vinculación con la facultad de gestión y alta dirección, a través de la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones. A continuación, la tabla general de los entrevistados:

Tabla 1. Lista de entrevistados

Entrevistado	Nombre
Empresario	Nelkael Salcedo
Empresario	Mario Andia
Empresario	María Ramirez
Empresario	Godwin Chavez
Empresario	Cesar Padilla
Empresario	Javier Maicelo
Empresario	Giovanny Guzman
Empresario	Alejandro Melo
Empresario	Percy Piazzini
Especialista	Verónica Montoya
Especialista	Carlos Chavez
Responsable CVO	Renato Gandolfi
Responsable CVO	Adriana Bautista

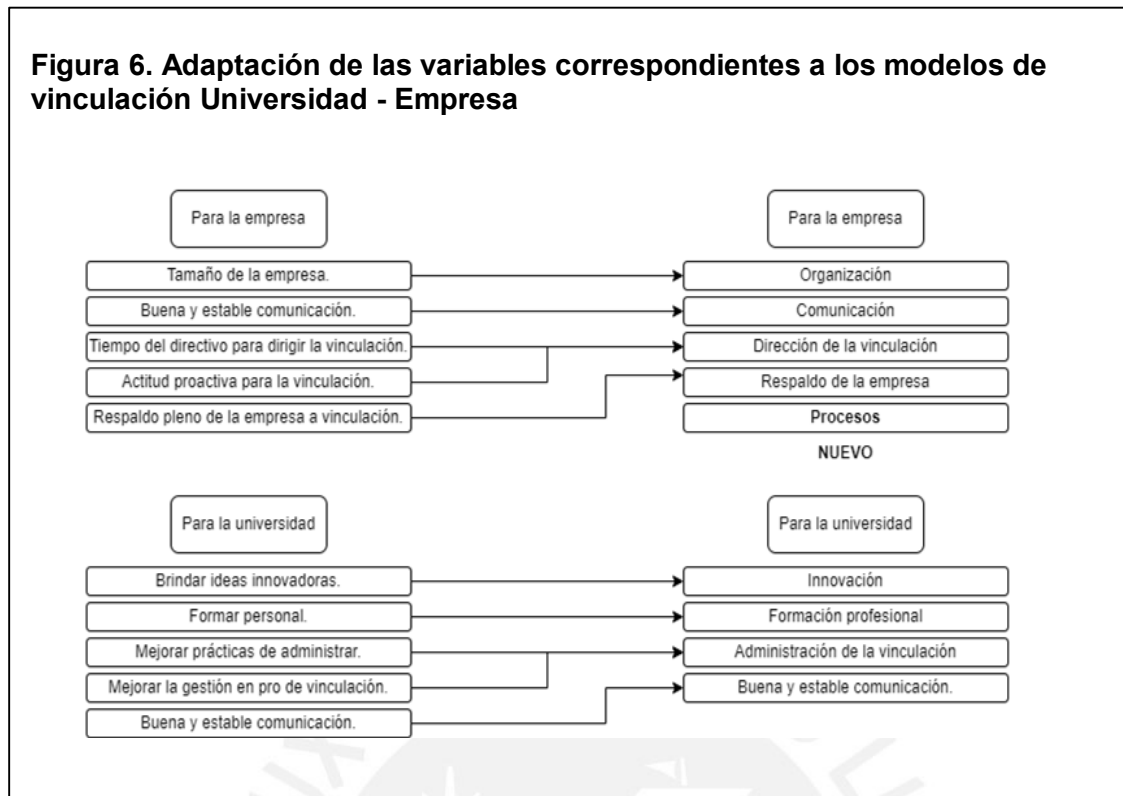
4. Técnicas de recolección de datos

Respecto a las técnicas de recolección de datos usadas para la investigación, Ponce & Pasco (2018), nos indican que “existen diversas técnicas a través de las cuales se recolecta información durante el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional”. Para la presente investigación, se consideraron las entrevistas semi estructuradas como la técnica ideal para conocer la experiencia de vinculación de MYPES con la FGAD. Asimismo, con la finalidad de darle libertad a las respuestas de los entrevistados se optó por la misma técnica, ya que al ser flexible permite que la recolección de los datos cualitativos se adapte a los distintos puntos de vista que presenten los entrevistados.

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos serán principalmente aplicadas a los especialistas en temas de vinculación universidad-empresa, a los 10 empresarios de las MYPES y a los 2 responsables de la Coordinación de Vínculo con las Organizaciones. Es importante mencionar que las preguntas colocadas en las guías han sido desarrolladas en base al cuestionario de la investigación cuantitativa que realizaron Medina et al. (2016); es decir, fue una adaptación de la misma. El detalle a continuación:

- Medina et al. (2016) en su modelo “Sistema de Vinculación Universidad - Empresa” propone 10 variables: 5 para la empresa y 5 para la universidad.
- En base a esas variables, provenientes de una investigación cuantitativa, se adaptaron 2 guías de entrevista: una para el empresario MYPE y otra para el responsable de la CVO.
- Antes de iniciar el trabajo de campo, se validaron las guías con 3 profesores metodólogos de investigación cualitativa y 2 especialistas del tema de vinculación universidad empresa. Esto con el propósito de que nos comenten si las variables y preguntas estaban bien desarrolladas.
- Gracias a las observaciones de los validadores, se realizaron cambios en el nombre de algunas variables y fusiones de otras, por lo que finalmente de los 10 componentes, disminuyeron a 8.
- Sin embargo, a la hora de realizar las entrevistas pilotos a 3 empresarios, se agregó un componente más para la empresa.
- Finalmente, de los 10 componentes establecidos por Medina et al. (2016), quedaron 9: 5 para la empresa y 4 para la universidad. La representación de lo mencionado anteriormente:

Figura 6. Adaptación de las variables correspondientes a los modelos de vinculación Universidad - Empresa



A continuación, se presentarán las tablas con información principal a detalle de cada entrevistado, iniciando con los representantes de MYPES que formaron parte de la CVO en los últimos 3 semestres. Seguido de los actuales responsables de la Coordinación del Vínculo con las organizaciones, y finalmente, especialistas en temas de vinculación universidad - empresa que han tenido un cargo de alto mando dentro de alguna oficina o área de la universidad relacionada con temas de vinculación.

Tabla 2. Representantes de MYPES vinculadas con la CVO

Nombre	Empresa	Tipo de empresa	Cargo	Fecha	Duración de la entrevista
Nelkael Salcedo	Valuar	Pequeña	Administrador a	16/06/2022	35:24
Mario Andia	Royal Pet	Pequeña	Gerente General	10/06/2022	56:22
María Ramírez	LMI Perú	Pequeña	Gerente General	14/06/2022	38:01
Godwin Chávez	Datco S&H	Pequeña	Gerente General	13/06/2022	20:10

Tabla 3. Representantes de MYPES vinculadas con la CVO (continuación)

Nombre	Empresa	Tipo de empresa	Cargo	Fecha	Duración de la entrevista
Cesar Padilla Portugal	Padilla & Portugal Constructor es	Pequeña	Gerente General	15/06/2022	40:18
Javier Maicelo	JMaicelo Cars	Micro	Gerente General	15/06/2022	36:55
Giovanny Guzmán	G&G Compucenter	Micro	Administrador	14/06/2022	23:45
Alejandro Melo	Altise	Micro	Gerente General	14/06/2022	27:22
Percy Piazzini	Berlina y Cia	Micro	Gerente General	15/06/2022	29:40
María Ramírez	Good Suppliers	Micro	Gerente General	17/06/2022	25:43

Tabla 4. Colaboradores de la CVO

Colaboración de la coordinación	Cargo	Fecha	Duración de la entrevista
Renato Gandolfi (Entrevista orientadora)	Coordinador	03/11/2021	50:13
Renato Gandolfi	Coordinador	11/06/2022	1:15:15
Adriana Bautista	Asistente	08/06/2022	55:54

Tabla 5. Especialistas en el desarrollo y gestión del Vinculo Universidad - Empresa

Especialista	Área	Cargo	Fecha	Duración de la entrevista
Verónica Montoya	Innovación	Ex jefa de la oficina de innovación - PUCP	24/05/2022	50:10
Carlos Chávez	Vinculación Universidad - Empresa	Ex director de la Red ALCUE	27/05/2022	1:10:56

5. Técnica de análisis

Continuando con el desarrollo de la investigación, en esta sección se presentarán las técnicas que permitirán realizar el análisis de la información que fue recogida en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a las distintas personas que participaron en la aplicación del modelo teórico de vinculación universidad - empresa. De acuerdo con lo mencionado por Yin (2011), el análisis de los datos en una investigación cualitativa consta de 5 fases: Compilación, Desmontaje, Reensamblaje, Interpretación y Conclusión. Estas 5 fases serán necesarias para procesar la información recopilada en las entrevistas realizadas, para luego obtener conclusiones a partir de ellas.

En primer lugar, la compilación de un conjunto ordenado de datos tiene por objetivo el “organizar los datos cualitativos de forma sistemática antes de iniciar el análisis formal” (Yin, 2011, p.182). Para cumplir esto, se realizó la transcripción de las entrevistas y se extrajeron citas de acuerdo con lo mencionado por cada uno de los entrevistados, las cuales fueron colocadas y ordenadas en una matriz en una hoja de cálculo. En segundo lugar, la fase denominada desmontaje de datos, consiste en “desensamblar los datos de alguna manera” (Yin, 2011, p.186). Estos datos desensamblados fueron codificados, esto significa que a “los elementos que parecen ser esencialmente similares se les asignará el mismo código” (Yin, 2011, p.187). Finalizado el ordenamiento de datos, se realizó la codificación de estos considerando las variables del modelo teórico Sistema de Vinculación Universidad-Empresa de Manuel Medina Eliozone y otros (2016). En el desarrollo de esta actividad se identificaron nuevas subvariables que no se habían considerado anteriormente, las cuales se encuentran detalladas con su código correspondiente en una hoja de cálculo en Excel. Esta asignación de códigos permitirá clasificarlos en distintas categorías para poder “examinar las

características relacionadas de estos grupos y obtener información sobre ellos” (Yin, 2011, p.187). En tercer lugar, culminado el desmontaje de datos y la codificación, sigue la fase de reagrupación de datos, la cual presenta 3 procedimientos que resultan importantes para el siguiente paso del análisis; primero, “realizar comparaciones constantes y cuestionando por qué podría haber considerado los elementos como similares o disímiles al reensamblar sus datos” (Yin 2011, p.197); segundo, “descubrir elementos que a primera vista parecen similares pero que, al examinarlos más de cerca, parecían inadaptados” (Yin, 2011, p.197); y tercero, “buscar explicaciones alternativas a las observaciones iniciales” (Yin, 2011, p.197). Para este punto, se identificaron ciertas similitudes en la información recolectada en distintos grupos, por lo que se procedió a reagrupar los datos dentro de los códigos más convenientes para tener la información asociada de una manera más precisa. En cuarto lugar, al concluir la reagrupación de datos, se continúa con la interpretación de estos, la cual “exige un amplio uso de las habilidades interpretativas, que abarcan las partes críticas de los datos, así como sus significados más profundos” (Yin 2011, p.207). La última y quinta fase es la de conclusiones, la cual se caracteriza por “ser un tipo de afirmación global o una serie de afirmaciones que elevan los resultados de un estudio a un nivel conceptual superior o a un conjunto de ideas más amplio” (Yin 2011, p.220). Respecto a estas dos últimas fases, se presentarán detalladamente en los siguientes capítulos de la investigación.

6. Ética de la investigación

Finalmente, es importante mencionar los principios de ética que ha seguido la investigación. Según Ponce y Pasco (2018) la ética en la investigación es “la acción honesta y veraz en el uso y conservación de los datos que sirven de base a una investigación, así como el análisis y comunicación de sus resultados” (p.143). De acuerdo con lo expresado, la presente investigación cumple con el respeto a la integridad y transparencia de los derechos de autor de las referencias bibliográficas utilizadas, para ello, se consideraron los estándares académicos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y el citado en formato APA.

En el caso de los entrevistados como: especialistas en vinculación, integrantes de la CVO y empresarios que han pertenecido a la CVO, se les brindó un consentimiento informado con la información y condiciones de la entrevista, el cual fue aceptado de manera voluntaria por cada uno de ellos.

Por último, tomando en cuenta los principios establecidos en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, según el Título II - Capítulo II - Artículo 10° y 11°, los investigadores cumplieron con el respeto a las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica, responsabilidad y los deberes señalados en el reglamento.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se presentará el proceso de obtención de la información recolectada en el trabajo de campo, los hallazgos de las entrevistas a los 10 empresarios de MYPES y 2 responsables de la CVO, y el análisis del proceso de vinculación en base a las variables, haciendo énfasis en la triangulación de información. Para poder analizar la información recolectada, se tomaron en cuenta 9 componentes y 30 subcomponentes, definidos en base al modelo “Sistema de Vinculación Universidad-Empresa”, comentarios de especialistas y entrevistas piloto a empresarios de MYPES. Estos criterios se encuentran en la matriz de consistencia con sus respectivas preguntas y códigos.

1. Procesamiento de información recolectada en el trabajo de campo

En el trabajo de campo de la presente investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a 12 actores clave participantes del proceso de vinculación universidad - empresa desarrollado en la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP entre el año 2020 y 2022: 10 empresarios MYPES y 2 responsables de la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones (CVO). El principal objetivo de las entrevistas fue recolectar información primaria para conocer la experiencia de los empresarios y el desarrollo del proceso de vinculación realizado por la CVO, considerando los componentes del modelo planteado. En este sentido, se contactaron a los entrevistados en el periodo comprendido entre el 24 de mayo y el 17 de junio. Para el posterior análisis de las entrevistas, estas fueron transcritas y se agruparon de acuerdo con los componentes del modelo definido. Es importante resaltar que las guías de preguntas se realizaron en base a esos componentes, comentarios de especialistas y entrevistas piloto a los empresarios de MYPES.

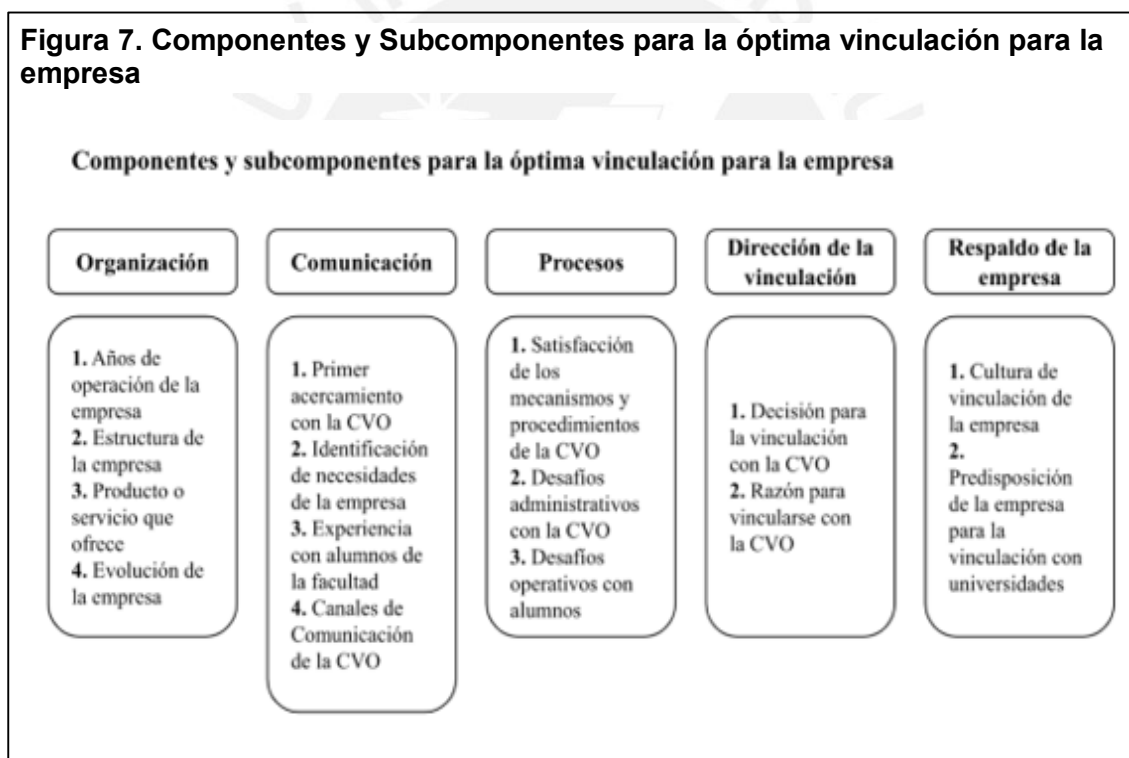
Del modelo definido se obtuvieron 9 componentes (5 para la empresa y 4 para la universidad). Con respecto a estos componentes claves para la óptima vinculación, por el lado de la empresa, se dividieron en 15 subcomponentes categorizados en un mismo número de códigos, información extraída de las entrevistas a 10 empresarios de MYPES, 5 microempresas y 5 pequeñas empresas. Por otro lado, con respecto a los componentes claves para la óptima vinculación para la universidad, éstos se dividieron en 15 subcomponentes categorizados en un mismo número de códigos también. La información fue extraída de las entrevistas a los 2 responsables de la Coordinación del Vínculo con Organizaciones: 1 coordinador y 1 asistente. Es importante mencionar que en la matriz sólo se han considerado las preguntas del modelo definido, más no las preguntas generales de presentación.

2. Hallazgos de las entrevistas a los empresarios de las MYPES

En esta sección, se presentarán los hallazgos por cada componente que conforma el modelo de “Sistema de Vinculación Universidad-Empresa” con respecto a la empresa. Asimismo, se mencionan los subcomponentes que surgen a partir del análisis de las entrevistas realizadas.

2.1. Componentes claves para la óptima vinculación para la empresa

En el presente acápite, se expondrá el desarrollo de los subcomponentes comprendidos en los componentes del modelo definido para la empresa, el cual está conformado por los siguientes 5 componentes: Organización, Comunicación, Procesos, Dirección de la vinculación y Respaldo de la empresa. Cabe resaltar que estos componentes se desarrollarán en base a los 15 subcomponentes identificados en el trabajo de campo realizado. Representación gráfica a continuación:



2.1.1. Organización

A partir de las entrevistas realizadas respecto a las características de las organizaciones que han tenido vínculo con la FGAD a través de la CVO, se han desarrollado 4 subcomponentes: Años de operación de la empresa, la estructura en la cual operan, productos y/o servicios que ofrece y la evolución que han logrado.

En primer lugar, se pudo observar que del grupo de microempresas entrevistadas el tiempo promedio de operaciones es de 5 años, tal como comenta P. Piazzini de Berlina y CIA

“actualmente tenemos más de 5 años como empresa constituida” (comunicación personal, 15 de junio de 2022), del mismo modo, M. Ramírez menciona que “en el año 2017 empezamos con los procesos legales para registrar nuestra organización” (comunicación personal, 17 de junio de 2022). Asimismo, respecto al grupo de pequeñas empresas se observó que los años de operaciones es superior a los 10 años, tal como menciona C. Padilla: “Nosotros empezamos como empresa en el año 2010, pero tenemos experiencia desde el 2008” (comunicación personal, 15 de junio de 2022); además, se evidenció que una de las pequeñas empresas supera los 20 años de operaciones, y se encuentra en un mayor grado de crecimiento respecto a las demás empresas, “La empresa nació en el año 1996, y el año pasado celebramos nuestros 25 años como empresa de servicios” (G. Chávez, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Es importante resaltar que estas empresas al ser MYPES tienen por lo general un origen familiar, motivo por el cual empezaron a obtener experiencia en el mercado sin estar debidamente constituidas o formalizadas, tal como lo menciona N. Salcedo, “Valuar SAC empezó como una empresa familiar en el año 2005, realizando pequeñas capacitaciones a grupos de ejecutivos, pero fue recién en el 2015 donde se deciden registrar legalmente como empresa” (comunicación personal, 16 de junio de 2022).

En segundo lugar, otro de los subcomponentes resaltantes que comparten las empresas vinculadas a través de la CVO es la estructura. El número promedio de trabajadores asciende a 6, quienes se encargan principalmente de las funciones administrativas de la empresa, además, todas las empresas resaltan el impacto que tuvo la pandemia en sus actividades, y cómo tuvieron que modificar su estructura organizacional, “nuestra empresa hasta antes de la pandemia tenía varias áreas que dada por la cantidad de servicios que brindamos” (G. Chávez, comunicación personal, 13 de Junio de 2022), asimismo, N. Salcedo, administradora de Valuar comentó que “hubo una rotación anormal del personal debido a la llegada de la pandemia” (comunicación personal, 16 de Junio de 2022). Evidentemente las organizaciones fueron adaptándose progresivamente a estos cambios estructurales, permitiéndoles obtener una nueva visión de crecimiento, “hasta el día de hoy esta nueva estructura está funcionando y nos está permitiendo seguir ampliando nuestras operaciones en nuevos canales de venta que se hicieron más grandes por la pandemia” (M. Andía, comunicación personal, 10 de junio del 2022).

En tercer lugar, se evidenció la variedad de sectores en los que operan este grupo de empresas, y la diversidad de productos o servicios que brindan. Por el lado de las microempresas JMaicelo Cars menciona lo siguiente, “nosotros ofrecemos servicios mecánicos para todo tipo de automóvil o motocicleta” (J. Maicelo, comunicación personal, 15 de junio de 2022), G. Guzmán de G&G compucenter sostiene “nos dedicamos comercializar todo tipo de componentes para computo” (comunicación personal, 14 de junio de 2022), Altise

por su parte comenta “bueno nosotros vendemos todo lo que son la línea de repuestos industriales que nosotros catalogamos así” (A. Melo, comunicación personal, 14 de junio de 2022), P. Piazzini de Berlina y CIA “más que nada vendemos en el sector textil” (comunicación personal, 15 de junio de 2022) y M. Ramírez de Good Suppliers, “en el sector consumo masivo, comercializando productos de primera necesidad” (comunicación personal, 17 de junio de 2022). Por el lado de las pequeñas empresas también se pudo evidenciar la diversidad de sectores a los que se dirigen, “se define en servicios de capacitación y coaching” (N. Salcedo, comunicación personal, 16 de junio de 2022), “nos especializamos en comercializar comida para mascotas a través del comercio virtual” (M. Andia, comunicación personal, 10 de junio de 2022), “servicios de educación financiera” (M. Ramírez, comunicación personal, 14 de junio de 2022), “podría englobarse en el sector construcción” (G. Chávez, comunicación personal, 13 de junio de 2022) y “El sector es construcción o metal-metálica” (G. Chávez, comunicación personal, 15 de junio de 2022). De este modo, a partir de este subcomponente podemos evidenciar que la CVO dirige sus redes de vinculación con las micro y pequeñas empresas de múltiples sectores del mercado nacional.

Asimismo, respecto al subcomponente de evolución que han tenido las MYPES entrevistadas, se pudo evidenciar que la pandemia fue un punto de quiebre muy importante para el crecimiento o decrecimiento de la organización, tal como comenta M. Andia de Royal pet “la pandemia significó un punto de crecimiento muy importante que nos permitió llegar a muchos e commerce” (comunicación personal, 10 de junio de 2022). Además, una de las características que comparten respecto a la evaluación es, el ritmo que han tenido hasta el momento, el cual se distingue por ser lento, tal como indica M. Ramírez “lenta pero constante, diría yo” (comunicación personal, 14 de junio de 2022), y G. Chávez “Yo creo que ha sido una evolución lenta, no ha sido una evolución rápida, dado el hecho que nuestras políticas como empresa es solo brindar servicios a las entidades privadas” (comunicación personal, 13 de junio de 2022). Del mismo modo, es importante resaltar que estos cambios en la forma de las organizaciones también fue una variable importante para la búsqueda de una visión externa de la organización que pueda guiarla por las nuevas tendencias que se presentaron en los distintos sectores donde operan las MYPES, tal como lo indica N. Salcedo “en un contexto nuevo como la pandemia nos pareció interesante poder recibir una visión externa de la forma en la que estábamos operando, sobre todo en la parte virtual” (comunicación personal, 16 de junio de 2022).

2.1.2. Comunicación

Respecto al componente de comunicación desarrollado en las entrevistas de los empresarios, este ha sido dividido en 4 subcomponentes: Primer acercamiento de la CVO,

identificación de las necesidades empresariales, seguimiento de la experiencia y canales de comunicación.

En primer lugar, respecto al primer acercamiento de la CVO con los representantes de las MYPES se pudo evidenciar que este se dio mayormente de forma directa a través de correos electrónicos, como señaló G. Guzmán, representante de la microempresa G&G compucenter “nos llegó un correo donde nos mencionaron la oportunidad de tener un espacio de interacción con alumnos de la facultad de Gestión de la PUCP” (comunicación personal, 14 de junio de 2022). En algunos casos este primer contacto fue brindado por personas externas a la CVO como docentes, que tenía conocimiento de los espacios de vinculación que se desarrollaban dentro de la coordinación, tal como nos comentó M. Andía de Royal Pet “una profesora nos dijo que le gustó cuando nos entrevistaron, y me dijo que tienen bastante predisposición y me recomendaría con la universidad católica. Ya después de un tiempo, la coordinación se contacta con mi empresa por correo y es ahí cuando ya entablamos el lazo de la facultad con mi empresa” (comunicación personal, 10 de junio de 2022), del mismo modo, C. Padilla nos comentó “bueno creo que también por correo, pero, inicialmente estaba el señor Nano Guerra García, iba a enviar un círculo de conversatorio o alguna especie de conferencias y de ahí me contacté con un señor, quien me llevó a participar con ustedes, me dijo que podría participar en una campaña para que las empresas se repotencian” (comunicación personal, 15 junio de 2022).

En segundo lugar, a través de la primera comunicación que tuvieron los empresarios con la coordinación se logró identificar y calzar las necesidades de los empresarios con uno de los ejes que brinda la CVO, “pudieron entender en lo que estábamos necesitando como empresa y nosotros pudimos entender lo que podríamos ofrecer a los alumnos, entendimos también que era una posición de gana ganar” (N. Salcedo, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Es importante mencionar que luego de haber identificado en cuál de los ejes de la CVO se podría trabajar de una manera más precisa la necesidad que presentaba la empresa, la comunicación pasa a ser dirigida por los docentes, asistentes del curso y alumnos que conformaban los grupos de trabajo, tal como menciona M. Ramírez “luego cuando ya te asignan el grupo, te dejan solamente con el grupo de alumnos” (comunicación personal, 7 de junio de 2022).

En tercer lugar, se pudo observar que durante todo el proceso de vinculación los empresarios solo tuvieron dos momentos principales de comunicación con los miembros de la CVO, al inicio del proceso, donde se realiza la presentación y designación de la empresa con uno de los ejes de la coordinación, y al final del proceso, donde se buscaba recoger información acerca de su experiencia con los alumnos, docentes, cursos y actividades de las que pudieron ser parte, “con la coordinación solo tuvimos 2 momentos de comunicación, el

primero fue a través del correo de presentación y el segundo fue al finalizar el semestre, donde nos pidieron nuestra opinión acerca de la experiencia con la facultad y los alumnos” (N. Salcedo, comunicación personal, 16 de junio de 2022), de igual forma María Ramírez nos comenta, “la comunicación con ellos fue al inicio antes de empezar el semestre hubo coordinación por parte del profesor R.J. Gandolfi y con su asistente qué nos hicieron llenar algunos formularios luego nos dijeron que próximamente nos iban a contactar el profesor del curso” (comunicación personal, 14 de junio de 2022). Cabe precisar que a pesar de tener solamente dos momentos marcados donde la CVO se acerca a los empresarios, los miembros de la CVO mantienen una alta disposición por despejar las dudas que se puedan presentar durante la experiencia con los alumnos y docentes, tal como menciona Melo “siempre estaba disponible para despejar las dudas que podamos tener en la empresa. Por el lado del profesor, no tuvimos mucho contacto con él, solamente en la exposición final de trabajos” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 14 de junio de 2022).

Finalmente, en relación a los 3 subcomponentes mencionados anteriormente los principales canales de comunicación usados por la CVO para la comunicación y coordinación con los empresarios durante el periodo de tiempo analizado fueron principalmente canales digitales debido al contexto de pandemia. Se apoyaron en programas como zoom, meet y teams para realizar las presentación de los ejes que la CVO les podría ofrecer, tal como indica M. Ramírez “por el contexto de pandemia los canales de comunicación eran totalmente virtuales, por correos o videollamadas” (comunicación personal, 14 de junio de 2022), asimismo, las coordinaciones fueron realizadas a través de correos electrónicos y grupos de whatsapp y eventualmente llamadas telefónicas, como indica P. Piazzini “así como las coordinaciones con los docentes y Renato fueron por zoom, a veces por teléfono, whastapp y correo electrónico” (comunicación personal, 15 de junio de 2022). Sin embargo, muchos de los empresarios entrevistados destacaron la inclusión de un canal presencial, considerando que el retorno a la presencialidad siga evolucionando de manera progresiva, “para mi podría ser muy importante la forma presencial, todo el trabajo que han articulado para hacer ese curso, estuvo bien, pero me hubiera gustado que puedan conocer de cerca la empresa” (A. Melo, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

2.1.3. Procesos

Respecto al componente de procesos, este ha sido desarrollado en 3 subcomponentes: Satisfacción de procedimientos de la CVO, desafíos operativos de la CVO y desafíos operativos de los alumnos.

En primer lugar, respecto a la satisfacción de los empresarios acerca de los procedimientos empleados por la CVO durante toda la experiencia de vinculación con la

facultad, se pudo evidenciar que en la mayoría de empresas que tuvo vínculo con la CVO a través del eje retos de gestión, no pudo participar en las presentaciones finales de los trabajos o proyectos que los alumnos de diferentes cursos realizaron en conjunto con los empresarios, tal como indica C. Padilla, “pero en el proceso si yo fuera encargado, al menos invitaría a la empresa que le han asignado a determinado grupo de alumnos, para que puedan observar el producto final de los alumnos y recibir nuestro punto de vista” (comunicación personal, 15 de junio de 2022), del mismo modo, G. Guzmán indicó que “tenía entendido que la presentación final curso Gestión Estratégica era la última semana de Junio, pero los alumnos ni los profesores me invitaron para ver el resultado final y poder opinar al respecto” (comunicación personal, 14 de junio de 2022). Asimismo, a través de J. Maicelo pudimos conocer las insatisfacciones de otros empresarios respecto a los datos brindados a los alumnos para el desarrollo de los proyectos, “como éramos un grupo de empresarios, habían cosas que yo estaba inconforme, entonces yo me contactaba con otros empresarios que también estaban participando, porque de repente tenían los mismos problemas y les preguntaba, oye ¿qué te parece la dinámica? y me respondió que se iban a salir porque les están pidiendo información financiera de la empresa” (comunicación personal, 15 de junio de 2022).

En segundo lugar, respecto a los desafíos operativos de la CVO, se pudo evidenciar que existen problemas en la distribución de las empresas que participan en los cursos que presenta el eje retos de gestión, “tuve un inconveniente con uno de los miembros de la coordinación. Inicialmente yo había aceptado participar en 1 grupo del curso Gestión Estratégica y luego me insistieron que acepte 1 grupo más de otro curso, lo que movía todos mis tiempos organizados y tuve que desistir” (M. Andia, comunicación personal, 10 de junio de 2022), del mismo modo, C. Padilla indicó “nos comunicaron que habíamos sido seleccionados para un curso de marketing, pero semanas después nos cambiaron a un curso de personas, a pesar de habernos reunido con el grupo anterior” (comunicación personal, 15 de junio de 2022). Además, es importante precisar que el tiempo demandado de los empresarios en la participación de los cursos varía según el curso al que sea asignado, por ejemplo, G. Guzmán de G&G compucenter indica “he tenido 2 experiencias, la primera fue con Gestión comercial, donde solo tuve 2 reuniones con los alumnos, y la segunda fue con Marketing 2, donde tenía reuniones semanales” (comunicación personal, 14 de junio de 2022).

Otro de los subcomponentes relevantes para el análisis de la vinculación con las empresas son los desafíos o problemas que se presentan por parte de los alumnos. A pesar de tener el apoyo de los profesores y asistentes de los cursos, se pudo evidenciar que el compromiso de los alumnos es un factor importante para la satisfacción de los empresarios,

A. Melo nos indica que “por un lado unos están más comprometidos con el trabajo, unos están más interesados en ayudar, capacitar o entrometerse en la empresa. Hay quienes todavía no toman la seriedad del caso” (comunicación personal, 14 de junio de 2022), asimismo, G. Guzmán comparte el mismo punto de vista respecto al compromiso de los alumnos “sí, como comenté anteriormente, sentí que unos grupos fueron más comprometidos con nuestro interés como empresarios, de las 2 experiencias que he tenido 1 fue muy desorganizada y la otra muy productiva para nosotros” (comunicación personal, 14 de junio de 2022).

2.1.4. Dirección de la vinculación

Para el cuarto componente correspondiente a la dirección de la vinculación por parte de la empresa se han desarrollado 2 subcomponentes: decisión para la vinculación con la CVO y razones para vincularse con la CVO.

En primer lugar, respecto a la decisión para la vinculación con la CVO, esta se encuentra dirigida y aprobada principalmente por los gerentes y/o fundadores de las empresas, tal como indica M. Andia “la decisión finalmente la tomo yo como fundador, la comunicación es conmigo” (comunicación personal, 10 de junio de 2022), del mismo modo J. Maicelo menciona “yo mismo, yo tomo la decisión de todo lo que pasa aquí en la empresa” (comunicación personal, 15 de junio de 2022), asimismo, se pudo evidenciar que al ser empresas con dimensiones pequeñas también se incluye la opinión de los demás trabajadores o áreas, tal como lo precisa A. Melo “la decisión es mía, pero cualquier punto que se toque tanto para exponer a la empresa o como para llevarla a un cliente se habla en la sociedad, hay un trabajo en equipo, entonces se respeta bastante eso” (comunicación personal, 14 de junio de 2022), del mismo modo N. Salcedo señaló que “la decisión fue dada por el gerente de la empresa, pero fue conversada en conjunto con su hijo y conmigo. Yo le expliqué los detalles del vínculo y le pareció bien” (comunicación personal, 16 de junio de 2022)

En segundo lugar, se pudo evidenciar que una de las razones para vincularse con la Facultad de Gestión, se encuentra el prestigio que representa tener vínculos con la Universidad Católica, tal como menciona A. Melo, “nos pareció importante tener vínculos con la Universidad Católica, porque tiene un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional” (comunicación personal, 14 de junio de 2022). Otra de las razones que se pudo evidenciar fue la construcción de una red de contactos, como menciona G. Guzmán “me parece muy importante participar en este tipo de espacios y ampliar mi red de contactos, los cuales pueden convertirse en futuros clientes o aliados de la empresa” (comunicación personal, 14 de junio de 2022). Asimismo, otra de las razones que influyen en la vinculación con la facultad es, la necesidad de tener una visión externa de la empresa que les brinde otra

perspectiva a sus problemas y contribuya en su crecimiento, tal como menciona N. Salcedo "como empresa nos pareció interesante poder recibir una visión externa de la forma en la que estábamos operando" (comunicación personal, 16 de junio de 2022), de igual forma, G. Chávez menciona "siempre es importante escuchar o ver desde afuera como es nuestra organización, eso ayudó bastante" (comunicación, 13 de junio de 2022).

2.1.5. Respaldo de la empresa

Respecto al componente correspondiente al respaldo de la empresa, este ha sido dividido en 2 subcomponentes: cultura de vinculación de la empresa y predisposición de la empresa para la vinculación con universidades.

En primer lugar, a través de las entrevistas se pudo evidenciar que los responsables de cada empresa consideran que la cultura organizacional de su empresa debe incorporar una actitud de vinculación en los colaboradores, tal como menciona M. Ramírez "si, parte de las aptitudes que requerimos para que sean parte de la organización es, tener una visión amplia que permita trabajar la relación con distintas organizaciones que facilite la vinculación" (comunicación personal, 14 de junio de 2022), del mismo modo G. Chávez comentó que "todas las áreas de la empresa tienen ese interés por vincularse con otras organizaciones y recibir otros puntos de vista, esto se viene desarrollando con el área de recursos humanos a través de webinars." (comunicación personal, 13 de junio de 2022).

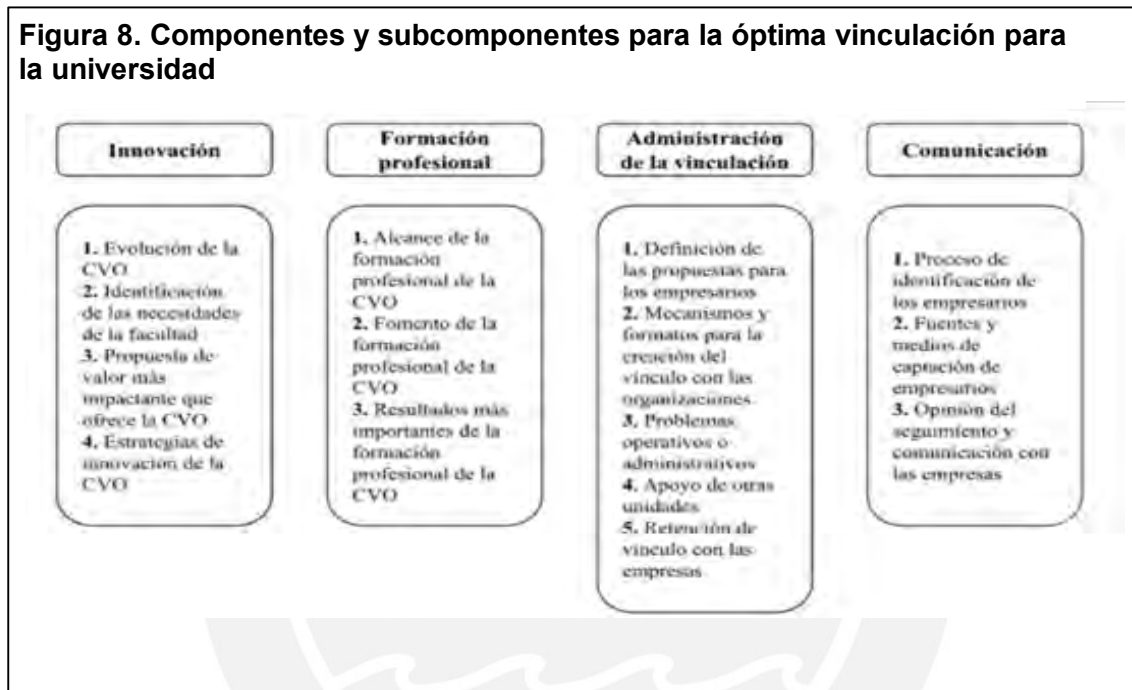
Finalmente, se evidenció que en tres empresas la predisposición para la vinculación con otras organizaciones como universidades forma parte importante para el crecimiento de la misma, como mencionó M. Andía "claro, nosotros siempre estamos abiertos a aprender de cualquier organización como la Universidad Católica y la Pacífico, ya que a través de ellas hemos podido tener mayor alcance" (comunicación personal, 10 de junio de 2022), de igual forma M. Ramírez comentó que "desde la creación de la organización, la universidad ha sido uno de nuestros primeros aliados, donde fuimos creciendo" (comunicación personal, 14 de junio de 2022), asimismo, P. Piazzini comentó "claro, ahora que queremos innovar y crecer constantemente, entendimos que estos espacios con la universidad son muy importante para nosotros" (comunicación personal, 15 de junio de 2022).

3. Hallazgos de las entrevistas a los responsables de la CVO

En esta sección, se presentarán los hallazgos por cada componente que conforma el modelo de "Sistema de Vinculación Universidad-Empresa" con respecto a la universidad. Asimismo, se mencionan los subcomponentes que surgen a partir del análisis de las entrevistas realizadas.

3.1. Componentes claves para la óptima vinculación para la universidad

En el presente acápite, se expondrá el desarrollo de los subcomponentes comprendidos en los componentes del modelo definido para la empresa, el cual está conformado por 4 componentes que se mencionan a continuación: Innovación, Formación profesional, Administración de la vinculación y Comunicación. Cabe mencionar que estos se desarrollarán en base a los 15 subcomponentes identificados en el trabajo de campo realizado. Representación gráfica a continuación:



3.1.1. Innovación

A partir de las entrevistas realizadas respecto a la innovación que realiza la CVO, ésta ha sido desarrollada en 4 subcomponentes: Evolución de la CVO, Identificación de las necesidades de la facultad, Propuesta de valor más impactante que ofrece la CVO y Estrategias de innovación de la CVO.

En primer lugar, respecto a la Evolución de la CVO, se define como constante y continua ya que cada ciclo se percata de qué es lo que ha faltado en el ciclo anterior (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Asimismo, se analiza qué es lo que quiere el nuevo o antiguo empresario y se va gestionando algo innovador conforme a ello (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Por ejemplo, en semestres anteriores, el tema del registro de empresas fue algo que no se estaba desarrollando bien; por ello, fue necesaria la implementación de un CRM para poder gestionar las bases de datos de una

mejor manera. Según Bautista, este sistema tiene como propósito agilizar los procesos y tener un mejor registro de las organizaciones que participan en la CVO, identificando en qué ejes o espacios se encuentran (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). En otras palabras, lo que se quiere ahora es tener un “mayor detalle de la participación de las empresas y llevar un seguimiento limpio de ellos, ya que a veces se inscriben, pero no participan porque no los eligen” (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022).

Además de lo mencionado anteriormente, Renato Gandolfi, coordinador principal de la CVO, señaló que en el año 2020 se empezó a armar la estructura de la Coordinación con el apoyo y visto bueno de Martin Beaumont, en ese entonces decano de la facultad de Gestión y Alta Dirección (comunicación personal, 11 de junio de 2022). Debido a las distintas funciones que realiza la CVO, fue necesaria la incorporación de un asistente que sirviera de apoyo. Sin embargo, debido a la pandemia que tuvo inicio en marzo de 2020, hizo que esa plaza se postergue por unos meses más. Durante el segundo semestre del año 2020, se pudo “respirar mejor como facultad” y se consolidó el puesto de asistente, que actualmente está a cargo de Adriana Bautista (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Es importante recalcar que la Coordinación “hace muchas cosas más, como temas de concursos de Ciencias de la Gestión, donde también se invitan a empresas para que den charlas, webinars, entre otros” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Es por ello que, a pesar de ya contar con dos responsables en la Coordinación, a Gandolfi le “hubiera gustado tenerla más consolidada”, pero señaló que es un tema presupuestal de la facultad el hecho de contratar a más personas (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). En ese sentido, en aras de potenciar la capacidad de lo que realiza la CVO, R.J. Gandolfi ha visto necesario solicitar el apoyo de “2 o 3 alumnos más, bajo un esquema de aprendizaje” (comunicación personal, 11 de junio de 2022). Es decir, un apoyo sin fines de lucro que consiste básicamente en tareas operativas similares a la actualización de bases de datos de empresas. Generalmente son “alumnos de 7mo u 8vo ciclo que ayudan con la generación de prospección, ya que en la CVO ya no se maneja más presupuesto como sí es el caso de la Coordinación de Educación Continua” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

En segundo lugar, se encuentra el subcomponente de la Identificación de las necesidades de la facultad. Es importante resaltar que “las funciones de la CVO van desde las necesidades que tiene la facultad, ya que si vemos la necesidad que tiene cada empresa sería muy complicado” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Por ello, la CVO ha definido estas necesidades en 3 ejes, los cuales serán resumidos a continuación. El primero es el “Talento transformador”, donde los gestores conocen a las empresas a través de charlas o participan en concursos como el de “Ciencias de la Gestión” (R.J. Gandolfi,

comunicación personal, 11 de junio de 2022). Además, se promueven lo que son los “webinars”, charlas empleadoras o de algún tema de interés que tenga que ver con la empresa o la facultad, todo en pro del gestor como tal (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). El segundo eje es el “Retos de gestión, donde se tiene una serie de cursos los cuales tienen una necesidad y según ello se invita a las empresas que puedan calzar, donde hay por lo menos unas 150 oportunidades de contactos posibles” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Y finalmente, el tercer eje es el de “Fortalecimiento de capacidades, donde se le ofrece a las empresas a colaborar en la capacitación y mejorar el aprendizaje de sus colaboradores, con el apoyo de la Coordinación de Educación Continua” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Cabe precisar que para definir en qué eje encaja una empresa, los responsables de la CVO van formulando la propuesta de acuerdo con la conversación que tengan con las empresas.

De acuerdo con lo mencionado en el anterior punto y considerando el tercer subcomponente correspondiente a la Propuesta de valor más impactante que ofrece la CVO, R.J. Gandolfi señala que es “Retos de gestión sin lugar a duda, ya que es un encargo más directo” (comunicación personal, 11 de junio de 2022). Es decir, si bien es cierto que la CVO se enfoca en 3 ejes, los otros 2 ejes dependen también del apoyo de otras coordinaciones. Además, este eje está enfocado en un “40 o 50% de las labores que hacemos”, por lo que resulta más impactante a nivel académico (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Asimismo, A. Bautista también afirma que el eje de “Retos de Gestión” es el que más impacta, pero no lo considera más importante que los otros (comunicación personal, 08 de junio de 2022). Por ejemplo, “Talento transformador” es una organización de webinars o talleres que se da cada cierto tiempo, 2 o 3 veces al ciclo; sin embargo, “Retos de Gestión” amerita una charla informativa y contacto directo con muchos empresarios, seguimiento y capacitación de coordinadores y profesores (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022); es decir, tiene una duración más prolongada que, a largo plazo, genera mayores resultados a la facultad, los cuales a final de cada ciclo son presentados a la decana (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022).

Finalmente, como último subcomponente se encuentran las Estrategias de innovación de la CVO. Gandolfi señala que más que una estrategia, él aprovecha la coyuntura (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Sin embargo, para efectos del subcomponente, la estrategia se basa en una “suerte de búsqueda permanente de lograr el objetivo de incrementar la vinculación entre la facultad y las organizaciones” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). La CVO cuenta con un objetivo anual de incorporar a sus contactos a organizaciones nuevas y consideran que el tema de la innovación “parte de la creatividad” que se tenga en cada reunión con los empresarios (R.J.

Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Además, consideran muy estratégico el hecho de fomentar la creatividad de forma permanente, ya que las organizaciones también van cambiando constantemente (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Por ello, para “innovar” han adquirido la licencia del CRM Hubspot, como mencionamos en un anterior acápite, ya que “manejar todo esto en excel o manejarlo en boca a boca ya no funciona” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Asimismo, A. Bautista sostiene que la estrategia de la CVO es trabajada de manera colaborativa y continua porque se desarrolla de manera constante tomando como base todas las ideas de innovación que pueden surgir en el camino dentro de la coordinación (comunicación personal, 08 de junio de 2022).

3.1.2. Formación profesional

En el componente de Formación profesional, se pudo observar que éste sí es un punto potenciado por la CVO. Fue desarrollado en base a 3 subcomponentes: Alcance de la formación profesional de la CVO, Fomento de la formación profesional de la CVO y Resultados más importantes de la formación profesional de la CVO.

En primer lugar, con respecto al alcance que tiene la formación profesional que brinda la CVO, lo que se busca es sumar al proceso de aprendizaje de los estudiantes y potenciar el modelo formativo de la facultad (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). En ese sentido, se evidencia a través de 2 de los 3 ejes: Talento transformador y Retos de gestión. El primero está enfocado en el gestor PUCP, que se caracteriza por tener un perfil crítico, analítico y en constante actualización (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Lo que se busca aquí es que se den charlas de empleabilidad y también charlas de temas en general que puedan servir al alumno. Desde este punto, la CVO contribuye con la mejora de conocimientos para el gestor y también brinda una experiencia de comunicación con una empresa (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). En el segundo enfoque, “Retos de gestión”, el estudiante tiene la oportunidad de poder resolver un reto real de una organización, el cual lo prepara para un escenario profesional; es decir, el modelo formativo no solo se enfoca en la teoría, sino que a través de esta experiencia se puede ver algo más vivencial (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Asimismo, a mediano plazo, el alcance que busca tener este componente es replicar el modelo con más facultades para que también se vean beneficiados en temas de vinculación (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

De acuerdo con lo mencionado en el anterior punto y considerando el segundo subcomponente que es el Fomento de la formación profesional de la CVO, se puede observar desde dos perspectivas: en la interna y en la externa. Con respecto a la primera, Gandolfi

comenta que la CVO se encuentra en “negociaciones con otras unidades dentro de la universidad” para trabajar el modelo que actualmente se aplica en la facultad de Gestión (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Por ejemplo, el año pasado se conversó con la sección de mecánica y telecomunicaciones, y actualmente se está negociando con la escuela de postgrado e ingeniería (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). En otras palabras, lo que plantea la CVO es abrir espacios de vinculación a otras facultades, pero considerando el modelo ya desarrollado en la facultad de Gestión. Por otro lado, en lo externo, la CVO siempre formula una charla informativa llamada Open House en la cual participan varias empresas y se comparten las experiencias que realmente han resaltado de los ejes de la coordinación (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). En este espacio, la empresa al final queda tan convencida que decide participar y generar este vínculo con la facultad y el grupo de alumnos (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). “Esto contribuye al aprendizaje porque el mismo modelo exige que se lleven varios cursos con empresas” y se vea un contraste de lo académico con lo profesional (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

Finalmente, como último subcomponente se encuentran los Resultados más importantes de la formación profesional de la CVO. En este punto, Gandolfi señaló que uno de los más anecdóticos para él fue cuando dictaba el curso de Gestión Comercial y una de sus alumnas le dijo que debido al trabajo que ella había realizado con su grupo para una empresa, ésta la invitó a realizar prácticas preprofesionales con ellos (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Otro ejemplo que mencionó es el de la empresa Kusa Cotton, quienes participaron en 2 cursos de Retos de gestión, luego en un concurso internacional de casos con 2 alumnas de la facultad y por último incorporó a un estudiante a que realice prácticas en su empresa, quien además aprovechó para realizar su tesis (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Como se puede observar, éste último ejemplo es el más idóneo a la definición de vinculación que tiene la CVO. En adición a ello, Bautista, desde su experiencia como estudiante, sostiene que estos retos ayudan a vivir lo que realmente se desarrolla en la empresa (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Por ejemplo, en el curso de Análisis de Mercado y Estrategias para Negocios en Marcha (AMENM) de la facultad de Gestión, se da un acercamiento muy real con la organización, cuya comunicación con el empresario es semana a semana (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). “Uno como estudiante, realmente busca siempre vivir la experiencia de lo que va a hacer finalmente en una organización: estos trabajos se hacen en conjunto con las empresas y son bastantes buenos” (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022).

3.1.3. Administración de la vinculación

Con respecto al componente denominado Administración de la vinculación, éste ha sido desarrollado a través del análisis de 5 subcomponentes: Definición de las propuestas para los empresarios, Mecanismos y formatos para la creación del vínculo con las organizaciones, Problemas operativos o administrativos de la CVO, Apoyo de otras unidades a la CVO y Retención de vínculo con las empresas.

En primer lugar, con respecto a la Definición de las propuestas para los empresarios, como ya se ha mencionado, R.J. Gandolfi es quien define éstas propuestas con el apoyo de A. Bautista, posteriormente a las reuniones que se puedan tener con las distintas empresas (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Inicialmente se le explica a las empresas de qué trata la CVO y luego se le ofrece los 3 ejes en los que puedes participar (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). “La idea es que las empresas sientan que pueden participar en los 3, pero finalmente son ellos quienes deciden en base a tu tiempo e importancia” (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). A pesar de que hay 3 ejes, se realiza una charla aparte donde se toca en específico el tema de “Retos de gestión”, ya que es el “proceso más fuerte” (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022).

En segundo lugar, en relación a los Mecanismos y formatos para la creación del vínculo con las organizaciones, R.J. Gandolfi hace hincapié en la “fidelización” que se debe generar con las empresas. Sostiene que no debe ser parte de la CVO solamente, sino que también los estudiantes, profesores y demás involucrados deben priorizar este tema (comunicación personal, 11 de junio de 2022).; es decir, todos.

En tercer lugar, con respecto a los Problemas operativos o administrativos de la CVO, la incorporación de un CRM que pueda gestionar eficientemente la base de datos de empresas demoró. Esto sucedió debido a que “no todos conocen qué es un CRM” y desde la CVO “no veían la necesidad de tener uno” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022); sin embargo, no es considerado como un problema (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). En ese sentido, A. Bautista sostiene que lo que sí es un problema es el hecho de que todas las empresas que se inscriben al final no pueden llegar a participar debido a una falta de capacidad o espacios de vinculación (comunicación personal, 08 de junio de 2022). En la CVO están analizando a detalle esta problemática ya que ha traído consecuencias relacionadas a la desvinculación de empresarios; es por ello que Bautista considera importante tener los espacios adecuados bien organizados a nivel sistemático (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022).

En cuarto lugar, se encuentra el subcomponente de Apoyo de otras unidades a la CVO. En la Coordinación, más que tratarse internamente como coordinadores o responsables

de un área, se tratan como personas, y es en este ambiente donde se ve el apoyo de amigos o colegas de todos lados (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Por ejemplo, por un lado, a nivel de Inter facultades, la CVO tiene el apoyo de la facultad de Ingeniería, ya que el decano ha tenido el interés de integrar en su plan estratégico lo desarrollado por la CVO, pero con la denominación de “Vínculo con Empresas” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). De hecho, actualmente se está realizando una consultoría para ver cómo adaptar el modelo a esta facultad (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Otro caso es el de la escuela de postgrado, quienes también tienen bastante interés por lo que se viene realizando en pregrado, específicamente en la facultad de Gestión y Alta Dirección a través de la CVO (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Por otro lado, a nivel de coordinaciones, la CVO cuenta con el apoyo de Comunicaciones, quienes arman todas las piezas gráficas, planes comunicacionales y publicaciones en las páginas de facebook e instagram de la facultad (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Otro caso es el de la “Red Alumni”, quienes intervienen cuando realizan la convocatoria para los ejes (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). “La Dirección de estudios, área de titulación y demás coordinaciones siempre apoyan a la hora de requerir alguna base de datos y a generar comunicación transversal”, lo cual es conocido como trabajo colaborativo (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). En resumen, se puede observar que el apoyo está aumentando con los meses, “en un ritmo un poco lento pero razonable por la misma realidad de la PUCP que es muy conservadora”, pero que por el momento va bien (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

Finalmente, como último subcomponente se encuentra el de la Retención de vínculo con las empresas. Hasta el momento hay 2 tipos: para el empresario que no fue seleccionado y para el empresario que sí (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Para el primer punto, no todas las empresas que quieren participar son aceptadas, ya que no son elegidas por los alumnos o el core del negocio no es muy explorable (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). En esos casos, la CVO se contacta con ellos para mandarles una comunicación de agradecimiento y predisposición mostrada, para no perder el vínculo, y los anima a seguir conectados para futuros semestres (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Y para el segundo punto (es decir, el empresario que sí participó), la idea que se estableció desde un inicio es que los coordinadores o profesores del curso inviten a los empresarios a una presentación final del curso y así sientan que son parte del trabajo (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Asimismo, solo para algunos cursos como AMENM, se hace entrega de una constancia de participación a los empresarios para que “puedan hacer un poco de voz de lo que hicieron”;

y luego se les invita para que el siguiente semestre vuelvan participar (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Finalmente, como último paso al finalizar cada semestre, se realiza una encuesta de satisfacción a las empresas que han participado. No todas contestan, pero hay un “80% u 85% de empresas que están satisfechas”; asimismo, estos resultados son compartidos a la decana de la facultad de Gestión y Alta Dirección y a la Dirección de Estudios (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

3.1.4. Comunicación

Como último componente clave para la universidad se encuentra la Comunicación, la cual ha sido desarrollada en 3 subcomponentes: Proceso de identificación de los empresarios, Fuentes y medios de captación de empresarios y Opinión del seguimiento y comunicación con las empresas.

En primer lugar, se encuentra el Proceso de identificación de los empresarios. Para ello, en todos los ciclos se realiza un plan de prospección, en el cual se hace una búsqueda de empresas interesadas por la CVO para que se inscriban en el siguiente semestre (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Esta búsqueda tiene varias aristas. Por ejemplo, por medio de LinkedIn se busca el contacto de un trabajador de una empresa y se le envía un mensaje de invitación para la charla informativa de Gestión PUCP “Open House” (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). De estar interesados, ellos se inscriben en la charla y toman la decisión de participar, o no, en alguno de los ejes que ofrece la CVO (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Otro medio de identificación de organizaciones es a través de asociaciones o gremios que agrupan empresarios, como por ejemplo la “Red Alumni” o la Asociación de egresados, quienes comparten la comunicación para obtener un mayor alcance (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Es importante resaltar que, con respecto al eje de Retos de gestión, este proceso es particular. Para este punto, la elección es tomada por los estudiantes. Por ejemplo, luego de haber realizado la prospección y tener en el backlog a unas 100 empresas, éstas son mostradas a los profesores y alumnos de los cursos, donde no todas son aceptadas (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Aproximadamente 60 son elegidas; es por ello que, finalmente, cuando ya se decide todo, la CVO presenta las organizaciones a los cursos respectivos y “es el profesor quien a partir de ahí toma la posta” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

En segundo lugar, con respecto a las Fuentes y medios de captación de empresarios, la CVO cuenta con una base de datos, la cual siempre se actualiza con las nuevas invitaciones que van enviando semestre a semestre (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Sin embargo, es preciso recalcar que esta base no es llenada sólo con

información de la CVO, sino que también se complementa con las “nuevas empresas que los alumnos o profesores incluyen en sus cursos”, las cuales al final del semestre son invitadas por la CVO a seguir participando en todo lo que ofrece la Coordinación (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Por otro lado, la CVO cuenta con el apoyo de una persona que está generando una data de 35 nuevas empresas por mes, las cuales pasan por una entrevista con el coordinador como primer filtro (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Por ejemplo, “este semestre se trajo a 120 empresas, pero solo fueron consideradas 40; tal vez se tenga que afinar más los filtros según lo que espera cada profesor. Por ello se define como una coordinación de apoyo” (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

En tercer y último lugar se encuentra el subcomponente de Opinión del seguimiento y comunicación con las empresas. En este punto, la CVO sí tiene identificados algunos aspectos que pueden mejorar, pero no están tan seguros de realizarlo. Por ejemplo, la opinión que tiene R.J. Gandolfi es que le gustaría tener un sistema de alarmas para saber si el vínculo y coordinación entre el empresario, el alumno y el profesor se está desarrollando sin problema alguno (comunicación personal, 11 de junio de 2022). “Se tiene que estructurar la propuesta y tener la autorización de la decana”, ya que el hecho de intervenir en los cursos de sus colegas es algo que considera incómodo (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022). Por el lado de A. Bautista, sostiene que el empresario quiere un trato más directo y no solamente a través de correos (comunicación personal, 08 de junio de 2022). “Un trato en el cual se le explique al empresario de manera directa qué va a suceder una vez se inscriba, incluyendo detalles como los cursos, el tiempo y alguna información extra que pueda necesitar” (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Asimismo, A. Bautista, en el rol de asistente de la CVO, durante el último semestre empezó a realizar el contacto con los empresarios a través de llamadas, ya que se dio cuenta que por correo siempre quedaban dudas (comunicación personal, 08 de junio de 2022). “Fue una propuesta de mejora que me animé a implementar en ese momento y funcionó. A Renato también le gusto y ahora buscamos hacer lo mismo el siguiente ciclo” (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022). En resumen, se podría decir que la CVO tiene priorizado el tema de la comunicación ya que durante el desarrollo de sus actividades se han dado cuenta que en verdad mejora la experiencia del empresario y por lo tanto, de los estudiantes, profesores y coordinadores.

Para finalizar el acápite, en base a lo presentado en los hallazgos, se puede considerar que, respecto al modelo definido de “Sistema de Vinculación Universidad-Empresa”, la mayoría de los empresarios cumplen los componentes y subcomponentes propuestos, lo cual indicaría que el marco establecido está alineado con el desarrollo del proceso de vinculación con la CVO. Por otro lado, respecto a la CVO y sus responsables, se

observa que, en base a los componentes y subcomponentes desarrollados, también se cumple con lo establecido; sin embargo, se puede considerar algunas mejoras que se han ido encontrando en el camino y que serán detalladas en el capítulo siguiente de recomendaciones.

4. Análisis y triangulación de la información

4.1. Para la empresa

En primer lugar, se presenta el componente de “Organización”. Según Medina et al. (2016), éste es definido como “Tamaño de la empresa” y afirman que esta variable influye al momento de buscar y establecer la vinculación con la universidad. En esta línea, C. Chávez, uno de los especialistas entrevistados, comenta que el “tamaño de la empresa” ideal para la vinculación son las micros y pequeñas, ya que ellas son quienes más la necesitan (comunicación personal, 27 de mayo de 2022). “La incidencia que tienen las micros y pequeñas empresas en el Perú es abrumadora; por otro lado, las medianas y grandes empresas no necesitan tanto a la academia porque tienen áreas de Innovación y Desarrollo” (C. Chávez, comunicación personal, 27 de mayo de 2022); es decir, recursos propios. En este caso, los empresarios entrevistados durante el trabajo de campo son en su mayoría dueños de micros y pequeñas empresas, quienes han tenido una experiencia de vinculación con la CVO a través de su eje “Retos de gestión”. Esto coincide con lo descrito anteriormente por C. Chávez, quien afirma que las micros y pequeñas empresas son las más interesadas en buscar estos espacios (comunicación personal, 27 de mayo de 2022). Asimismo, V. Montoya, especialista con experiencia en vinculación universidad - empresa, menciona que las micros y pequeñas empresas buscan a las universidades porque están más dispuestas a arriesgar y necesitan crecer, mientras que las grandes se vinculan más por investigación (comunicación personal, 24 de mayo de 2022).

En segundo lugar, respecto a la “Comunicación”, los empresarios comentaron su experiencia relacionada al eje de “Retos de gestión”. Ellos mencionan que no solo debe mantenerse al inicio y al final de su participación, sino que también es necesaria durante el proceso, ya que muchas veces se sintieron olvidados por los alumnos y profesores. Esto se ve reflejado en lo mencionado por C. Chávez, quien afirma que “la comunicación fomenta la confianza, y sin confianza no hay nada” (comunicación personal, 27 de mayo de 2022). En otras palabras, podemos decir que, si la comunicación no es buena entre la CVO y empresarios, es difícil poder ejecutar un proceso de vinculación exitoso. En línea a la importancia de la comunicación que definen las empresas, Medina et al. (2016) la resume como “buena y estable”, ya que ha podido evidenciar que los empresarios sí encuentran una

“cara a cargo de la gestión del vínculo” (V. Montoya, comunicación personal, 24 de mayo de 2022).

En tercer lugar, si bien el modelo “Sistema de vinculación universidad - empresa” de Medina et al. (2016), desde la óptica de la empresa, presenta cinco componentes, en base a los hallazgos, se identificó un componente adicional el cual ha sido denominado “Procesos”. En esta línea, los empresarios entrevistados mencionan los procesos operativos que han podido experimentar con los estudiantes y procesos administrativos que han desarrollado en conjunto con los profesores y coordinadores de la CVO. Esto se relaciona mucho con el anterior componente ya que, si la comunicación es “buena y estable”, los procesos en los que participen de manera colaborativa se desarrollarán sin inconvenientes. Por ejemplo, algunos empresarios resaltaron la adaptabilidad que tuvo la CVO a la hora de continuar el vínculo, pero conectados virtualmente, ya que para muchos “fue una salida rápida a lo que actualmente se está viviendo por la pandemia” (J. Maicelo, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

En cuarto lugar, respecto al componente denominado “Dirección de la vinculación”, Medina et al. (2016) lo definen como “Actitud proactiva para la vinculación” y “Tiempo del directivo para dirigir la vinculación”. La primera variable la precisan como el grado que la empresa considera importante la vinculación con la universidad; mientras que la segunda se enfoca en el tiempo que dispone el directivo de la empresa para lograr una vinculación efectiva (Medina et al., 2016). En ese sentido, de acuerdo con los hallazgos de la investigación, se determinó que el motivo por el cual los empresarios buscan una vinculación con la universidad es por la experiencia que van a ganar, las soluciones que van a poder implementar y el conocimiento actualizado que les brindan los estudiantes de la PUCP. Por otro lado, V. Montoya menciona que el “tiempo del directivo no define a la vinculación, sino más bien el perfil, ya que es el primer actor que abre y fomenta la vinculación representando a su organización” (comunicación personal, 24 de mayo de 2022). En línea a la “Dirección de la vinculación” por parte de la empresa, C. Chávez afirma que el tema de “la jerarquía es muy importante, por lo que la vinculación debe ser con el gerente general, si no se puede con él, que sea con alguien que tenga un rango de decisión importante porque si no nada va a funcionar” (comunicación personal, 27 de mayo de 2022).

Por último, en el componente de “Respaldo de la empresa”, Medina et al. (2016) lo definen como “Respaldo pleno de la empresa a vinculación”. Ellos mencionan que debe existir una influencia positiva del respaldo del personal de la empresa para lograr una vinculación efectiva (Medina et al., 2016). En esta línea, V. Montoya menciona qué para poder fomentar la vinculación a los demás miembros de la organización, primero el directivo o “la cabeza debe estar convencida de lo que quiere, de tal manera que todos se encuentren alineados”

(comunicación personal, 24 de mayo de 2022). Por otro lado, C. Chávez afirma que “casi nunca se toma en cuenta la cultura organizacional como variable”, por lo que recomienda que es un tema que debe considerarse de manera transversal a los demás componentes (comunicación personal, 27 de mayo de 2022). Es así que, de acuerdo a los hallazgos de los empresarios, los directivos se encargan de establecer y fomentar la comunicación de vinculación internamente con todos los trabajadores para que se vuelva más sólido el tema. Asimismo, “toda información que se aprende gracias a la vinculación con la CVO y específicamente con los alumnos, es compartida a todo el grupo de trabajo. La idea es aprender todos juntos de forma general” (M. Andía, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

4.2. Para la universidad

En primer lugar, se presenta el componente de Innovación. Según Medina et al. (2016), éste es definido como “Brindar ideas innovadoras” y afirman que es un aspecto interesante que la universidad puede otorgar a la empresa. En este caso, la CVO cumple con ello y define su estrategia de innovación como continua y colaborativa, ya que las necesidades de las empresas permanecen en constante cambio. En esta línea, C. Chávez comenta que la innovación es una moda académica que todas las instituciones quieren aplicar, pero no todas la hacen de manera adecuada (comunicación personal, 27 de mayo de 2022). Esta estrategia de innovación se encuentra bien establecida y sólida en la cultura organizacional de la CVO, ya que las respuestas de los miembros estaban alineadas. Asimismo, hay un proceso avanzado de brindar ideas innovadoras, pero es fundamental realizarlo para las micro y pequeñas empresas, ya que son quienes más lo necesitan (C. Chávez, comunicación personal, 27 de mayo de 2022), como se mencionó anteriormente. Esto coincide con lo descrito por los responsables de la CVO, quienes afirman que el público principal objetivo del eje “Retos de gestión” son MYPES. Sin embargo, cabe resaltar que en los demás ejes participan pequeñas y grandes empresas también, pero como “Retos de gestión” representa el 50% de las labores, lo consideran más impactante. En línea a la innovación por parte de la universidad, V. Montoya comenta que la academia es una fuente de soluciones innovadoras que la empresa decide poner en marcha o no (comunicación personal, 24 de mayo de 2022). “La universidad colabora en el proceso de innovación, ya que el producto como tal es cuando se tangibiliza o se implementa en el mercado” (C. Chávez, comunicación personal, 27 de mayo de 2022).

Luego, respecto a “Formación profesional”, la CVO no solo potencia el proceso de aprendizaje a través del modelo formativo de la facultad de Gestión y Alta Dirección, sino que también brinda contacto real y oportunidades a los estudiantes y “gestores” a través de sus desafíos empresariales y webinars, por lo que cumple con el componente mencionado por

Medina et al. (2016) definido como “Formar personal”, aspecto de interés que beneficia a la empresa, ya que se espera que los alumnos y egresados cuenten con experiencia previa. Esto coincide con lo mencionado por V. Montoya, quien sostiene que en la vinculación universidad - empresa tiene que haber un espacio para la formación (comunicación personal, 24 de mayo de 2022). Sin embargo, este componente le preocupa a C. Chávez, ya que considera que “si la universidad está en el estado en el que se encuentra, no forma buen personal” (comunicación personal, 27 de mayo de 2022). En línea a la formación profesional por parte de la universidad, este comentario es tomado en cuenta por los responsables de la CVO, ya que uno de sus pilares para mejorar es la comunicación y trabajo colaborativo con los empresarios, percatándose qué es lo que ha faltado en un ciclo anterior para corregirlo (A. Bautista, comunicación personal, 08 de junio de 2022).

En tercer lugar, respecto al componente denominado “Administración de la vinculación”, Medina et al. (2016) lo definen como “Mejorar prácticas administrativas” y “Mejorar gestión para vinculación”. La primera variable la precisan como el interés que tiene la empresa de que la universidad la apoye en mejorar sus prácticas administrativas; mientras que la segunda se enfoca en la imagen que la universidad debe mejorar en cuanto al interés por vincularse (Medina et al., 2016). En ese sentido, de acuerdo con los hallazgos de la investigación, se determinó que la CVO establece sus propuestas de acuerdo con la conversación que se tiene con cada uno de los empresarios. Asimismo, aplica mecanismos de fidelización, como el envío de constancias de participación y correos de bienvenida o seguimiento, para que el empresario se sienta parte del proceso. En esta línea, V. Montoya menciona que, si bien es cierto la empresa es quien marca la pauta, toca puertas y busca trabajar en comunidad con la academia, son muy celosos y desconfiados a la hora de compartir su información (comunicación personal, 24 de mayo de 2022). Esto coincide con lo señalado por J. Maicelo, quien afirma que algunos empresarios desistieron del vínculo por miedo y desconfianza del uso que le iban a dar a su información (comunicación personal, 15 de junio de 2022). Esto en cierta parte dificulta el proceso de vinculación, ya que para poder proponer “ideas innovadoras” es determinante tener la información adecuada. Por otro lado, la CVO se formalizó a inicios del año 2020 y desde entonces no sólo el número de organizaciones interesadas en vincularse creció exponencialmente, sino que también ha mejorado la imagen de la facultad, reconocida ahora como una unidad que potencia la vinculación entre la universidad y la empresa, priorizando al estudiante. Es por ello que otras unidades académicas de la PUCP se encuentran interesadas en replicar el modelo, como es el caso de la facultad de Ingeniería y la Escuela de Postgrado (R.J. Gandolfi, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

Por último, en el componente de “Comunicación”, en la CVO se han desarrollado distintos medios para mejorar la experiencia del empresario, comenzando desde el primer contacto que se tiene a través de un correo. Para brindar un mejor canal de atención y seguimiento, A. Bautista implementó el contacto a través de llamadas personalizadas porque se percató que las dudas de las empresas se resuelven mejor y más rápido telefónicamente (comunicación personal, 08 de junio de 2022). Es así que, por el lado de lo definido por Medina et al. (2016), este punto coincide también ya que consideran que la comunicación es importante y debe ser “buena y estable”. En esta línea, V. Montoya comenta que las oficinas, áreas, coordinaciones o encargos, facilitan la comunicación porque hay “una cara que está a cargo”, lo cual define el éxito de la vinculación (comunicación personal, 24 de mayo de 2022). Si bien la CVO está implementando otros medios de comunicación con los empresarios, no todos aún han podido evidenciar esta mejora.

Para finalizar el acápite, en base a la triangulación realizada entre lo establecido por Medina et al. (2016), los hallazgos de las entrevistas realizadas y los comentarios de los especialistas, la mayoría de los componentes para la empresa se cumplen, lo cual indica que el marco conceptual desarrollado está alineado con el análisis del proceso de vinculación con la CVO. Por otro lado, si bien los componentes para la universidad también se encuentran alineados, se pueden considerar algunas mejoras para poder potenciar y consolidar el modelo que actualmente maneja la CVO. Por lo tanto, a modo de resumen, a continuación, se presenta el modelo adaptado donde en la parte izquierda se encuentran los componentes originales y en la derecha los que finalmente se definieron en la práctica.

Figura 9. Adaptación final de los componentes de investigación



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones, las cuales se establecen de acuerdo con el objetivo general y a los 5 objetivos específicos planteados para el presente trabajo; y las recomendaciones a partir de los hallazgos; para las empresas, para la universidad y para futuras investigaciones.

1. Conclusiones

A partir de la presente investigación, se cumple con el objetivo general de ésta, que consiste en establecer cómo es la relación entre las MYPES y la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad de acuerdo al modelo adaptado de Medina et al. (2016) denominado "Sistema de Vinculación Universidad - Empresa". Gracias al análisis de los hallazgos, se concluye que la CVO y los empresarios mantienen una relación colaborativa y en constante cambio, fomentando la comunicación y viendo siempre mejoras ciclo a ciclo. El modelo que actualmente manejan es sólido, pero puede mejorar en base a los resultados obtenidos desarrollados anteriormente. Es importante mencionar que el motivo por el cual se usó el modelo de Medina et al. (2016) es debido a que no considera la perspectiva del Estado a la hora de definir sus componentes, por lo que se adecúa más a la realidad de la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones, quienes sólo consideran la perspectiva de la empresa y universidad. Asimismo, los componentes finalmente utilizados fueron los que se adaptaron gracias a los comentarios de profesores metodólogos, especialistas en temas de vinculación universidad - empresa y entrevistas pilotos a empresarios MYPES. En ese sentido, se concluye que, en el análisis realizado siguiendo este modelo adaptado, los empresarios se encuentran alineados con los componentes, mientras que para los responsables de la CVO se pueden considerar algunas mejoras con el objetivo de potenciar el modelo que actualmente manejan.

Respecto al primer objetivo propuesto, el cual se refiere al análisis de los modelos académicos más importantes de vinculación universidad-empresa y a la determinación del más apropiado para la presente investigación, se concluye que los modelos de vínculo más importantes son el Triángulo de Sábato, Sistemas de Innovación, Triple Hélice y Sistema de Vinculación Universidad - Empresa. Todos consideran a tres actores fundamentales: la empresa, la universidad y el Estado. Sin embargo, el modelo de Sistema de Vinculación Universidad - Empresa no lo toma en cuenta a la hora de definir sus componentes. Es así que, considerando que en la vinculación entre la CVO y los empresarios MYPES no participa el Estado, se escogió este modelo definido por Medina et al. (2016) para el desarrollo de la investigación, por lo que se considera un modelo integrador que abarca distintos componentes y que permitió el análisis adecuado del proceso de vinculación definido.

En el segundo objetivo, el cual se refiere a describir la situación actual y el funcionamiento de la Coordinación del Vínculo con las Organizaciones de la FGAD, se concluye que la CVO es una coordinación de la facultad de Gestión y Alta Dirección que se encuentra en crecimiento, no en infraestructura, sino en número de vinculaciones de empresas. Ha podido satisfacer y cubrir las necesidades de todo empresario que participa gracias a su funcionamiento basado en 3 ejes: Retos de gestión, Talento Transformador y Fortalecimiento de Capacidades. Asimismo, la innovación continua y la adaptabilidad al cambio que presenta ha hecho que siga con sus actividades de manera remota y eficiente, ya que los vínculos han aumentado desde que se formalizó en el año 2019.

En el tercer objetivo, el cual se refiere a los desafíos y problemas que han podido surgir en esta vinculación, tanto para la empresa como para la CVO, se concluye que, por un lado, para la mayoría de los empresarios el tema de la virtualidad fue algo nuevo, por lo que se consideró como un desafío y problema a la vez, ya que en las primeras reuniones que han tenido con los coordinadores, profesores o estudiantes, la conectividad fallaba y desconocían el funcionamiento de la plataforma Zoom. En línea con esto, la comunicación se dificulta también un poco, por lo que algunos empresarios afirmaron que no fue buena durante su experiencia, ya que había días o semanas en donde no había contacto alguno y se sentían fuera del equipo de trabajo.

En el cuarto objetivo, el cual se refiere a los logros o beneficios que han podido conseguir los involucrados en este proceso de vinculación, se concluye que, por un lado, los empresarios ven esta experiencia como una oportunidad de aprendizaje, a pesar de que la idea innovadora que se ofrezca no de resultado, ya que incluso en el error, se aprende. Asimismo, consideran un beneficio el hecho de poder compartir con estudiantes universitarios ya que éstos se encuentran en constante actualización académica; además, se genera una red de contactos que el futuro puede traer resultados positivos. Por el lado de la CVO, el logro más destacable es el que tuvieron con la empresa Kusa Cotton, ya que fue una de las únicas que pasó por varios “Retos de gestión”, participó en trabajos de investigación académica y contrató a un estudiante de la facultad. Éste último hecho también sucedió con un par de empresas más que la CVO destaca, ya que consideran como óptima vinculación este tipo de experiencias.

Finalmente, con respecto al último objetivo, el cual se refiere a las principales oportunidades de mejora para la CVO en su proceso de vinculación con los empresarios, éstas serán comentadas en el siguiente apartado.

2. Recomendaciones

Ante las conclusiones desarrolladas en el punto anterior, a continuación, se presentan las recomendaciones obtenidas.

En primer lugar, se ha observado que la CVO tiene mucha cantidad de empresarios y los cursos en los que se pueden inscribir de “Retos de gestión” no cubren la demanda, lo que genera que muchas empresas que se inscriben queden sin poder participar en el vínculo. Para hacer más transparente ésta dinámica de elección de empresas, se recomienda crear una página web con los empresarios para que se registren y observen los cursos disponibles que hay y las vacantes que se ofrecen en ellas. De esta manera, van a poder analizar en qué curso participar dependiendo del número de inscritos que haya en ella. Sería una simulación al proceso de matrícula que actualmente realizan los alumnos, pero en este caso sería para los empresarios, y los cursos a ofrecer y vacantes estarán definidas por la CVO en coordinación con los profesores de cada curso.

En segundo lugar, los empresarios mencionaron que debe haber un espacio de integración donde ellos mismos participen con el propósito de ampliar su red de contactos, donde no solo se conozcan, sino que también se apoyen mutuamente, ya que ofrecen diferentes tipos de productos o servicios que pueden beneficiar a unos u otros. En ese sentido, se recomienda a la CVO adecuar este espacio para que los empresarios se comuniquen. Esto potenciará la confianza que pueda haber entre el empresario y la CVO, ya que este componente, como se mencionó anteriormente, es vital para una buena vinculación.

En tercer lugar, en lo que respecta a la organización administrativa de la CVO de cara a las organizaciones, los empresarios mencionaron que no había un cronograma como tal donde se puedan detallar los días de las reuniones, participantes y temas a tratar. Ellos lo consideran importante ya que con ese input van a poder organizarse mejor para brindar espacios de calidad a los estudiantes. Por lo tanto, se recomienda a la CVO que se establezca un cronograma de reuniones y tiempos en coordinación con cada curso para definir las semanas en las que se podrá realizar estas actividades.

En cuarto lugar, debido a que retornará a la presencialidad en el ciclo 2022-2, los empresarios mostraron interés en poder realizar este tipo de reuniones ya no de forma virtual, sino presencialmente. Por ello, con el objetivo de hacer más vivencial la vinculación e incluir más al empresario dentro de las sesiones, se recomienda que se desarrolle un plan de retorno seguro para los empresarios, sin dejar el contacto virtual ya consolidado.

Finalmente, con miras a investigaciones futuras, se recomienda realizar mayores investigaciones acerca de la vinculación universidad - empresa en el Perú, esto debido a que, como se mencionó anteriormente en este trabajo, resulta de suma importancia que éstos dos

actores se junten, ya que el impacto colateral que genera es positivo, como por ejemplo a los estudiantes o a los empresarios de MYPES, quienes necesitan mejorar para poder seguir creciendo. Además, este sector presenta gran porcentaje en el Perú, por lo que en cierta manera contribuye con el crecimiento de la economía y las condiciones de vida de los ciudadanos peruanos. Para esto, es relevante considerar la importancia del trabajo de campo con entrevistas a empresas y especialistas, ya que sirve de input para futuras investigaciones.



REFERENCIAS

- Alcántar, E., & Arcos, V. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 12.
- Alvarado, A. (2009). Vinculación Universidad - Empresa y su contribución al desarrollo regional. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, 407-414.
- Andía, M. (2022, junio 10). Royal Pet. (M. Benavente, Interviewer)
- Arocena, R., & Sutzb, J. (2001). Cambiando la producción de conocimiento y las universidades latinoamericanas. In *Política de investigación* (pp. 1221-1234).
- Bautista, A. (2022, junio 8). Asistente CVO. (M. Benavente, Interviewer)
- Belletich, E. (2019). *Universidad de Piura*. From <https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/09/la-fuerza-dinamizadora-de-las-mypes/>
- Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y la empresa. *Revista nacional de administración*, 85-94.
- Chávez, C. (2022, junio 27). Ex director de la RED ALCUE. (R. Ascon, Interviewer)
- Chavez, G. (2022, junio 13). Datco S&H. (M. Benavente, Interviewer)
- CIDE PUCP. (2022). *Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor*. From <https://cide.pucp.edu.pe/nuestra-historia>
- COMEX PERÚ. (2020). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. *COMEX PERÚ*.
- Del Castillo, L., & Reyes, S. (2015). Los modelos de relación Universidad - Empresa. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- EPG. (2022). *Programas para empresas*. División empresarial: <https://postgrado.upc.edu.pe/division-empresarial/programas-para-empresas/>.
- Escamilla, C., & Gómez, M. T. (2012). Modelo de vinculación entre las Instituciones de Educación Superior y las empresas: gestión del conocimiento. *Acta Universitaria*, 32-40.
- Espinoza, N. (2003). Vinculación Universidad - PYMES como mecanismo de competitividad empresarial. *Gestión en el tercer milenio*.
- Etzkowitz, H., & L. (2000). The Dynamics of Innovation: National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry- Government Relations. *Elsevier Science*, 109-123.

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix University Industry Government Relations: A laboratory for Knowledge based Economic Development. *EASST*, 14-19.
- Europeas, C. d. (1986). *Adopción del programa de cooperación entre universidades y empresas en materia de formación en el campo de la tecnología (COMETT)*. From EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/1986/365/o>
- Fernández, G., & Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 295-308.
- Gandolfi, R. (2021, noviembre 3). Entrevista exploratoria. (R. Ascon, Interviewer)
- Gandolfi, R. (2022, junio 11). Coordinador CVO. (R. Ascon, Interviewer)
- GLAM, & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. In E. d. Instituto de Investigaciones Económicas, *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística* (pp. 311-319). Rosario.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). Transferencia de conocimiento y tecnología: Mejores prácticas en las universidades emprendedoras españolas. *Gestión y Política Pública*, 107-139.
- Guzmán, G. (2022, junio 14). G&G Compucenter. (R. Ascon, Interviewer)
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta ed.)*. Mc. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación (6ta ed.)*. From <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, J. (2006). El vínculo universidad-empresa en la formación de los profesionales universitarios. *Actualidades Investigativas en Educación*.
- IDI, R. (2021). *RED IDI*. From <https://redidi.org.pe/>
- Lundvall, B. (1992). National Systems of Innovation Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning.
- Lundvall, B. (2017). National Systems and National Styles of Innovation, paper presented at the Fourth International. Manchester.
- Maicelo, J. (2022, junio 15). JMaicelo Cars. (R. Ascon, Interviewer)
- Maldonado, O. (2008). Universidad, Estado e industria, del "triángulo de Sábado" al Sistema Nacional de Innovación. *I Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación*.

- Marcelo, C., & Estebaranz, A. (1998). Modelos de colaboración entre la universidad y las escuelas en la formación del profesorado. *Revista de educación*, 97-120.
- María del Pilar, R., & Manuel, G. (2010). La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. *EAN*.
- Medina, M., Gutiérrez, L., Molina, V., & Barquero, J. (2016). Sistema de vinculación universidad empresa: validación de su impacto económico y social. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 81-93.
- Melo, A. (2022, junio 14). Altise. (R. Ascon, Interviewer)
- Montoya, V. (2022, mayo 24). Ex jefa de la oficina de innovación - PUCP. (M. Benavente, Interviewer)
- Pacífico, U. d. (2022). *Emprende UP*. <https://emprendeup.pe/nosotros/>
- Padilla, C. (2022, junio 15). Padilla & Portugal Constructores. (M. Benavente, Interviewer)
- Piazzini, P. (2022, junio 15). Berlina y CIA. (M. Benavente, Interviewer)
- Ponce, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- PRODUCE. (2020). *Innovate Perú*. Innovate Perú:
<https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/2067-universidades-asesoraran-a-emprendedores-con-fondos-de-innovate-peru>
- PUCP. (2016). *Portal de investigación*. <https://investigacion.pucp.edu.pe/vinculacion-universidad-empresa/>
- Ramírez, M. (2022, junio 17). Good Suppliers. (R. Ascon, Interviewer)
- Ramirez, M. (2022, junio 14). LMI Perú. (R. Ascon, Interviewer)
- Rodríguez, M., & Rojas, L. (2014). Vinculación universidad empresa estado, algunas experiencias en América y otros países de Europa y. *Negotium*, 79-99.
- Salcedo, N. (2022, junio 16). Valuar SAC. (R. Ascon, Interviewer)
- Sarabia, G. (2016). *La vinculación universidad-empresa y sus canales de interacción desde la perspectiva de la academia, de la empresa y de las políticas públicas*. Tamaulipas, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas, Centro Universitario "Lic. Adolfo López Mateos".
- Solleiro. (2008). En búsqueda de un sistema de prácticas para la vinculación exitosa de universidades y centros de I+D con el sector productivo. *Paper presented at the Foro sobre la relación Universidad-Empresa-Estado en Colombia*.

ULIMA. (2020). *Universidad de Lima*. Circulo para el desarrollo y la integración de la competitividad: <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/ingenieria-industrial/circulo-para-el-desarrollo-y-la-integracion-de-la-competitividad>

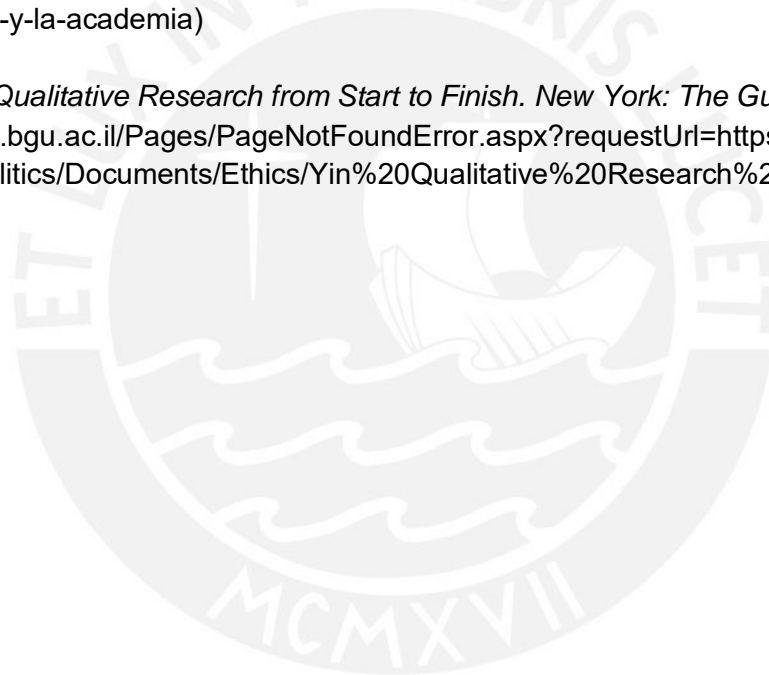
Universidad Autónoma de México. (2013). *Perfiles Educativos*. México: Ernesto López Ruiz.

Universidad Tecnocientífica del Pacífico. (2014). *Investigaciones Científicas, una oportunidad de transformación*. Colombia: Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

USAID LAC. (2020, Julio). *Servicios de Intermediación laboral para programas universitarios*. Advanceprogram.org: <https://www.advanceprogram.org/wp-content/uploads/2021/07/Servicios-Intermediacion-Laboral-FHI360-28-07-20.pdf>

UTEC. (2019, Marzo 27). *BE UTEC: plataforma de colaboración entre la industria y la academia*. <https://utec.edu.pe/noticias/be-utec-plataforma-de-colaboracion-entre-la-industria-y-la-academia>)

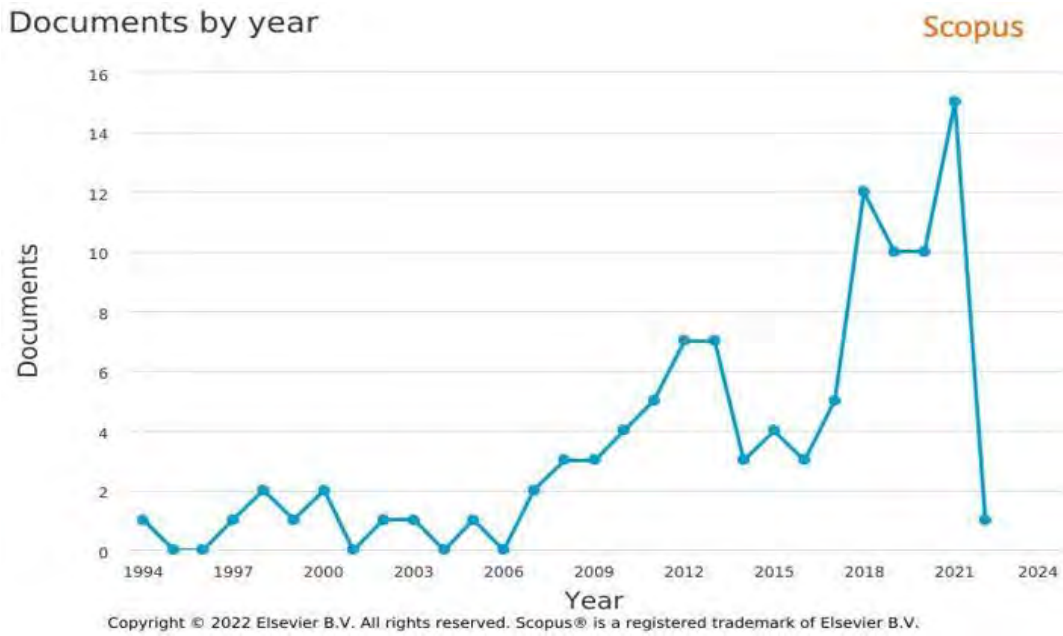
Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press. . <https://in.bgu.ac.il/Pages/PageNotFoundError.aspx?requestUrl=https://in.bgu.ac.il/hu/msos/politics/Documents/Ethics/Yin%20Qualitative%20Research%20fr>



ANEXOS

ANEXO A: Reporte bibliométrico por año

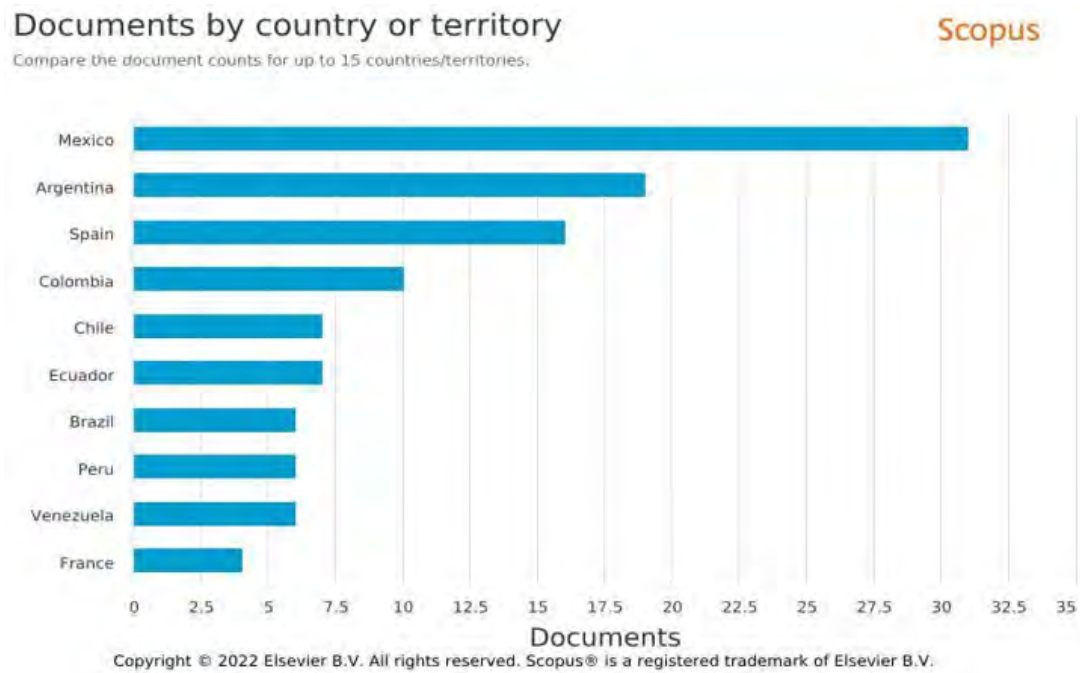
Figura A1: Reporte bibliométrico (Scopus)



Fuente: Scopus (2022)

ANEXO B: Reporte bibliométrico por país

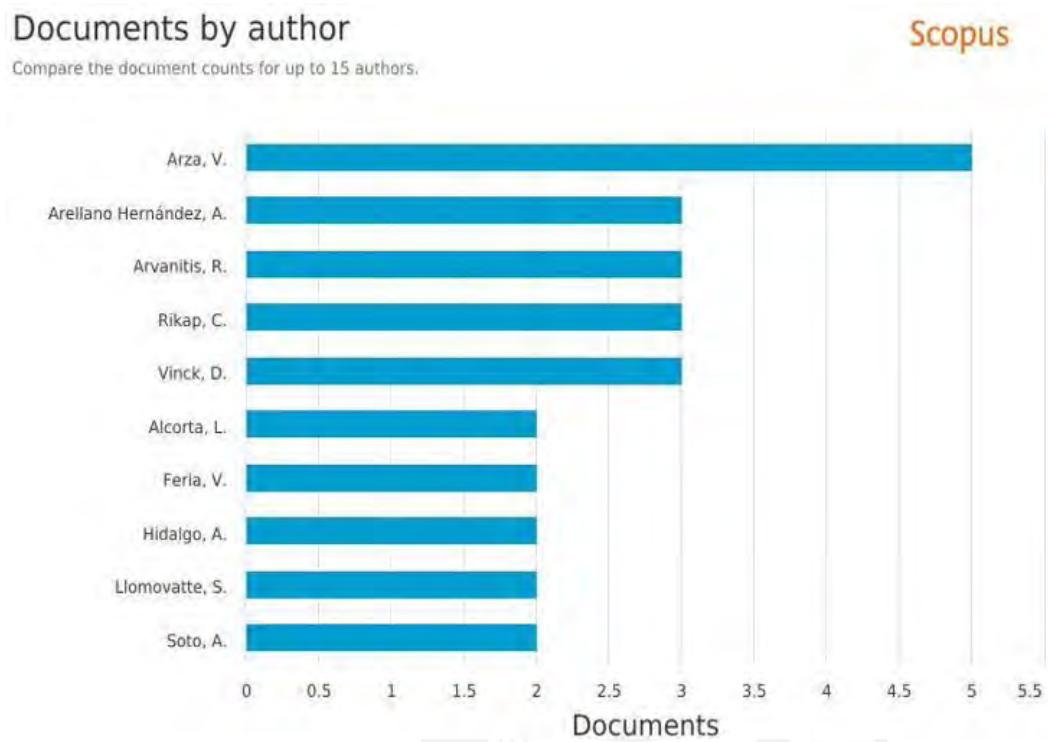
Figura B1: Reporte bibliométrico por país (Scopus)



Fuente: Scopus (2022)

ANEXO C: Reporte bibliométrico por autor

Figura C1: Reporte bibliométrico por autor



Fuente: Scopus (2022)

ANEXO D: Empresas vinculadas a la CVO por Tipo de Organización

Tabla D1: Empresas vinculadas a la CVO por tipo de organización

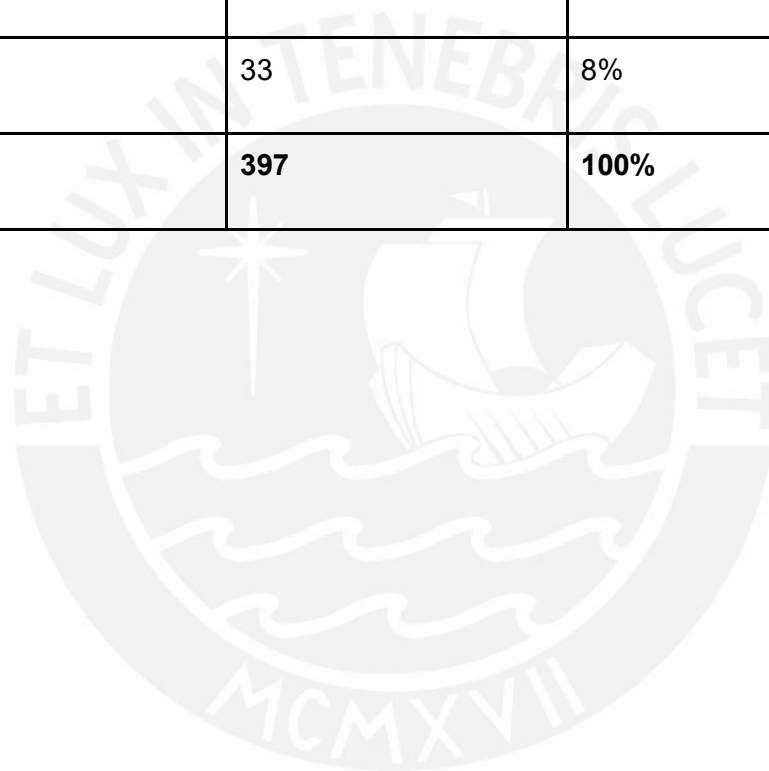
Tipo de Organización	Cantidad	Porcentaje
Privada	328	83%
Sin Fines de Lucro	53	13%
Pública	16	4%
Suma Total	397	100%



ANEXO E: Empresas vinculadas a la CVO por tamaño de la organización

Tabla E1: Empresas vinculadas a la CVO por tamaño de la organización

Tamaño de la Organización	Cantidad	Porcentaje
Pequeña	205	52%
Grande	81	20%
Mediana	78	20%
Micro	33	8%
Suma Total	397	100%



ANEXO F: Las 5 principales industrias con mayor porcentaje de participación en vinculación con la CVO

Tabla F1: Principales industrias con mayor porcentaje de participación en vinculación con la CVO

Industria	Cantidad	Porcentaje
Alimentos y Bebidas	44	12%
Comercio	37	10%
Social	30	8%
Textil	28	7%
Banca y Seguros	20	5%
Suma	159	100%

ANEXO H: Matriz de consistencia

Tabla H1: Matriz de consistencia

Planteamiento del problema de la investigación
Según Alvarado Borrego la vinculación entre la universidad y la empresa, constituyen la base de las estructuras productivas de la sociedad y es una relación determinante para la competitividad de los países. Actualmente en el Perú las universidades vienen desarrollando espacios donde a través de sus recursos y personas interactúan con las empresas de distintos sectores, con el fin de generar I + D + i, sin embargo, Carlos Chávez Rodríguez ex presidente de la RED Universidad - Empresa ALCUE, señala que la mayoría de estos espacios no cumplen un propósito específico que contribuya en la competitividad de las empresas del país, precisa que son muy pocas las universidades o las redes universitarias que enfocan sus competencias en un trabajo continuo con las empresas. Por otro lado, este tipo de vínculo se ve afectado también por la cultura individualista que existen en las MYPES, esto limita mucho la participación con la universidad. De esta manera, resulta importante analizar cómo es la relación entre estos dos grandes grupos de la sociedad. A través del análisis de un espacio de vinculación Universidad - Empresa exitoso.
Objetivo general
El objetivo general de esta investigación es establecer cómo es la relación entre las MYPES y la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad.
Metodología
Enfoque: La investigación tiene un enfoque cualitativo, en el cual según Hernández et al. (2010) se recolectan datos sin necesidad de una medición numérica para realizar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por ello, dicho enfoque se considera ideal para el análisis del vínculo entre las empresas y la CVO, ya que nos permitirá conocer la experiencia de los empresarios vinculados a través de la CVO y la experiencia de los miembros a cargo de este vínculo.
Alcance: El alcance de la presente investigación se definirá principalmente como descriptivo. Este tipo de alcance busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, et al., 2010, p 92). Asimismo, al definir los componentes que se estudiarán y de quiénes se recolectarán los datos se podrá evidenciar las oportunidades y debilidades existentes, analizar qué es lo que buscan los empresarios, saber cómo se sienten al respecto y conocer quiénes cumplen un rol determinante en la CVO.
Estrategia general: La estrategia general para la presente investigación se da a través del estudio de caso, ya que según Ponce y Pasco (2016) este tipo de estrategia ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización.

Tabla H1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta	Objetivo	Componentes y Dimensiones de la Investigación
<p>Pregunta general</p> <p>¿Cómo es la relación entre las MYPES con la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>establecer cómo es la relación entre las MYPES y la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad.</p>	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Años de operación de la empresa - Estructura de la empresa - Sector de la empresa, productos y/o servicios - Evolución de la empresa
<p>Preguntas específicas</p> <p>a) ¿Cuáles son los modelos académicos más importantes de vinculación universidad-empresa y aquel que es más pertinente para el presente estudio?</p> <p>b) ¿Cuál es la situación actual y el funcionamiento de la Coordinación de Vínculo con Organizaciones?</p> <p>c) ¿Cuáles son los desafíos y problemas para los sujetos de estudio a partir de la ejecución de la relación entre la Coordinación de Vínculo con Organizaciones y las MYPES?</p> <p>d) ¿Cuáles son los logros y beneficios para los actores involucrados a partir de la ejecución de la relación entre las MYPES y la CVO?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Analizar los modelos académicos más importantes de vinculación universidad-empresa y determinar cuál es el más apropiado para la presente investigación.</p> <p>b) Describir la situación actual y el funcionamiento de la coordinación del vínculo con organizaciones de la FGAD.</p> <p>c) Analizar los desafíos y problemas para los sujetos de estudio a partir de la ejecución de la relación entre la coordinación del vínculo con organizaciones y las MYPES.</p> <p>d) Analizar los logros y beneficios para los actores involucrados a partir de la ejecución de la relación entre la Coordinación de Vínculo con Organizaciones y MYPES.</p>	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primer acercamiento de la CVO - Identificación de las necesidades empresariales - Seguimiento de la experiencia - Canales de comunicación <p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los mecanismos y procedimientos de la CVO - Desafíos operativos de la CVO - Desafíos operativos de los alumnos <p>Dirección de la vinculación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisión para la vinculación con la CVO - Razones para vincularse con la CVO <p>Respaldo de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de vinculación - Predisposición de la empresa para la vinculación con universidades

Tabla H1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta	Objetivo	Componentes y Dimensiones de la Investigación
<p>e) ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora para la relación entre la CVO y las organizaciones empresariales con las que se vincula?</p>	<p>e) Describir las principales oportunidades para la CVO de la FGAD que le permita mejorar la relación con las organizaciones empresariales con las que se vincula.</p>	<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolución de la CVO - Identificación de las necesidades de la facultad - Propuesta de valor más impactante que ofrece la CVO - Estrategias de la CVO <p>Formación profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance de la formación profesional de la CVO - Fomento de la formación profesional de la CVO - Resultados más importantes de la formación profesional de la CVO <p>Administración de la vinculación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de las propuestas para los empresarios - Mecanismos y formatos para la creación del vínculo con las organizaciones - Problemas operativos o administrativos - Retención de vínculo con las empresas <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de identificación de los empresarios - Fuentes y medios de captación de empresario - Opinión del seguimiento y comunicación con las empresas

ANEXO I: Consentimiento informado para los entrevistados

El propósito de este protocolo informado es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que tienen en esta.

La presente tesis de investigación, denominada “La vinculación Universidad-Empresa en el Perú: Análisis de un espacio de vinculación en una universidad peruana. Estudio de Caso: Coordinación de Vínculo con Organizaciones de la FGAD” será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes: Rolando Martín Ascon Jiménez y Marcello Fabrizio Benavente Manrique, además, la presente investigación cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Regina Mariella Soriano Rivera. El propósito de la investigación es **establecer cómo** es la relación entre las MYPES y la FGAD a partir de la creación y puesta en marcha de un espacio de vinculación al interior de la facultad.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder un listado de preguntas de acuerdo a las variables brindadas por el modelo metodológico “Sistema de Vinculación Universidad-Empresa” propuesto por Manuel Medina Elio Zondo, Leonor Gutiérrez González, Víctor Manuel Molina Morejón y José Daniel Barquero Cabrero (2016). La duración aproximada de la entrevista será de 45 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se le solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. En ese sentido, usted puede decidir interrumpir su participación en cualquier momento, sin que ello genere ningún tipo de prejuicio para usted. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Su participación en la investigación será tratada de forma confidencial. Al concluir la investigación, dicha información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación puede comunicarse a los correos electrónicos indicados a continuación: rolando.ascon@pucp.pe o mfbenavente@pucp.edu.pe

Muchas gracias por su apoyo.

ANEXO J: Guía de entrevista - Empresarios de la CVO

Las preguntas se dividen en secciones que han sido definidas tomando en consideración las variables para la empresa del modelo seleccionado y el feedback recibido por parte de especialistas de vinculación universidad-empresa.

La entrevista es semiestructurada, por lo que pueden surgir preguntas nuevas en el camino, en base a las respuestas que se vayan obteniendo.

Presentación del empresario:

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su profesión?

¿Qué posición ocupa dentro de la empresa?

¿Que nos cuente cómo surgió su organización?

I) Organización

1. ¿Cuántos años de operación tiene la empresa?
2. ¿Cuál es la estructura de la empresa? ¿Cómo está organizada?
3. ¿Cuál es su opinión acerca de la actual estructura de la empresa?
4. ¿Cuál es el sector donde opera la empresa y qué tipo de servicio o producto ofrece?
5. ¿Cómo describiría la evolución de la empresa? ¿Hubo cambios en el número de servicios o productos que ofrecen? ¿Hubo cambios en la estructura de la empresa?

II) Comunicación

6. ¿Cómo fue el primer acercamiento con la CVO?
7. ¿Qué canales de comunicación usó la CVO para el contacto con la empresa? ¿Cuál es su opinión acerca de ellos?
8. ¿A través de las primeras comunicaciones considera que la CVO logró identificar sus necesidades?
9. ¿Cuál es su percepción sobre el perfil de los miembros de la CVO? (incluyendo profesores y coordinadores de curso)
10. ¿Qué opina de la experiencia con los estudiantes de la facultad?
11. ¿Cuál es su opinión sobre las estrategias de seguimiento y medios de comunicación durante y después de la vinculación por parte de la CVO?

III) Procesos

12. ¿Están satisfechos con los mecanismos y procedimientos que realiza la CVO para trabajar con ustedes?
13. ¿Ha tenido desafíos alguna vez en temas administrativos con los colaboradores de la CVO? ¿Demoras, atrasos o descoordinaciones?
14. ¿Ha tenido desafíos alguna vez en temas operativos con los estudiantes? Es decir, al momento de trabajar en conjunto

IV) Dirección de la vinculación

15. ¿De quién depende la decisión de vincular la empresa con organizaciones como la universidad? ¿Por qué? ¿Existe alguna área específica?
16. ¿Han tenido alguna otra experiencia de vinculación con universidades?
17. ¿Cómo la persona encargada de la vinculación fomenta la misma con sus colaboradores?
18. ¿Cuál cree que es la principal razón que tienen los directivos para buscar vincularse con la CVO?

V) Respaldo de la empresa

19. ¿Considera que los demás colaboradores están alineados con los objetivos de la empresa cuando hablamos de estrategias y espacios de vinculación con otras organizaciones? ¿Podrías ofrecernos algunos ejemplos?
20. ¿Considera que la empresa tiene predisposición para la vinculación con las universidades?

ANEXO K: Guía de entrevista - Responsables de la CVO

Las preguntas se dividen en secciones que han sido definidas tomando en consideración las variables para la universidad del modelo seleccionado y el feedback recibido por parte de especialistas de vinculación universidad-empresa.

La entrevista es semiestructurada, por lo que pueden surgir preguntas nuevas en el camino, en base a las respuestas que se vayan obteniendo.

Preguntas generales:

¿Cuál es su nombre?

¿Qué edad tiene?

¿Cuál es su profesión?

¿Cuál es su posición dentro de la CVO?

¿Qué tiempo tiene en la CVO?

I) Innovación

1. ¿Cuál ha sido la evolución de la CVO?
2. ¿Cómo trabaja la CVO para identificar las necesidades de la facultad?
3. ¿Cuál es la propuesta de valor más impactante para los empresarios que ofrece la CVO? ¿Qué porcentaje de sus actividades responden a ello?
4. ¿Qué estrategias de innovación emplean o han implementado para potenciar el vínculo con las empresas?

II) Formación profesional

5. ¿Qué tipos de formación profesional brinda la CVO y qué alcance tiene?
6. ¿De qué manera se fomenta la formación profesional en la CVO?
7. ¿Cuáles son algunos de los resultados más importantes que se ha podido obtener en la formación profesional de estudiantes o egresados a través de este tipo de vinculación?

III) Administración de la vinculación

8. ¿Cómo definen las propuestas que desarrollan para los empresarios? (3 ejes de gestión)
9. ¿Cuáles son los mecanismos y formatos para la creación del vínculo con las organizaciones? ¿Está de acuerdo con estos mecanismos y formatos? ¿Crees que hay cosas por mejorar o tiene un funcionamiento óptimo?

10. ¿Cuáles son los problemas operativos o administrativos que les impiden optimizar su trabajo?
11. ¿Cómo es el apoyo de las unidades internas de la PUCP? ¿Cómo es el apoyo de la FGAD para el desarrollo de la CVO?
12. ¿Cómo fomentan la retención de vínculos con las empresas? (fidelización) porcentaje aproximado que vuelven a tener un contacto con la facultad?

IV) Comunicación

13. ¿Cómo es el proceso de identificación a los empresarios?
14. ¿Cuáles son las fuentes o los medios para captar a las nuevas empresas? ¿Cómo hacen para descubrir a sus clientes? /¿Cómo es su proceso de exploración?¿A través de qué medios?
15. ¿Considera que hay un buen seguimiento y comunicación antes, durante y después de la vinculación por parte de la CVO con las empresas? ¿Cuáles son los mecanismos o medios? ¿reuniones semanales? correos? wpp?
16. Según los medios de comunicación que nos comentó anteriormente, ¿considera que hay otros que se podrían adecuar mejor o cuales mejoraría la comunicación con las empresas?
17. Al finalizar el vínculo, ¿la coordinación hace la presentación de los resultados que ha obtenido? ¿Cómo es la difusión de los resultados/estadísticas de la vinculación con las empresas? ¿Qué medios utilizan? ¿Hay algún comité o equipo encargado? ¿Cuentan con indicadores principales?

ANEXO L: Codificación de los componentes metodológicos

Tabla L1: Codificación de los componentes metodológicos

Tema	Componentes	Subcomponentes	Códigos
Vinculación desde la empresa	Organización	Años de operación de la empresa	AOE
		Estructura de la empresa	EE
		Sector de la empresa, productos y/o servicios	SEPSO
		Evolución de la empresa	EVE
	Comunicación	Primer acercamiento de la CVO	PACVO
		Identificación de las necesidades empresariales	INE
		Seguimiento de la experiencia	EAF
		Canales de comunicación	CCCVO
	Procesos	Satisfacción de los mecanismos y procedimientos de la CVO	SMPCVO
		Desafíos operativos de la CVO	DACVO
		Desafíos operativos de los alumnos	DOA
	Dirección de la vinculación	Decisión para la vinculación con la CVO	DVCVO
		Razones para vincularse con la CVO	RVCVO
	Respaldo de la empresa	Cultura de vinculación de la empresa	CVE

Tabla L1: Codificación de los componentes metodológicos (continuación)

Tema	Componentes	Subcomponentes	Códigos
Vinculación desde la empresa	Respaldo de la empresa	Predisposición de la empresa para la vinculación con universidades	PEVU
Vinculación desde la CVO	Innovación	Evolución de la CVO	ECVO
		Identificación de las necesidades de la facultad	INF
		Propuesta de valor más impactante que ofrece la CVO	PVMIOCVO
		Estrategias de la CVO	EICVO
	Formación profesional	Alcance de la información profesional de la CVO	AFPCVO
		Fomento de la formación profesional de la CVO	FFPCVO
		Resultados más importantes de la formación profesional de la CVO	RMIFCVO
	Administración de la vinculación	Definición de las propuestas para los empresarios	DPE
		Mecanismos y formatos para la creación del vínculo con las organizaciones	MFCVO
		Problemas operativas o administrativos	POACVO
		Retención de vínculo con las empresas	RVCE

Tabla L1: Codificación de los componentes metodológicos (continuación)

Tema	Componentes	Subcomponentes	Códigos
Vinculación desde la CVO	Comunicación	Proceso de identificación de los empresarios	PIE
		Fuentes y medios de captación de empresarios	FMCE
		Opinión del seguimiento y comunicación con las empresas	OSCE

