

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL

PROSODE: Liderando la Responsabilidad Social, desde la Facultad de Derecho

Tesis presentada por la Licenciada en Derecho

Beatriz Blanca Segura Heros

para optar por el grado de Magíster

Asesora: Amelia Fort

Octubre, 2013

1

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCION	6
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
1.1. Planteamiento del tema	8
1.2. Justificación del tema	9
1.3. Objetivos de la Tesis	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Responsabilidad Social Universitaria	14
2.1.1. La Responsabilidad Social	14
2.1.1.1. La Responsabilidad Social de las organizaciones	16
2.1.1.2. La Responsabilidad Social Universitaria	18
2.2. Institucionalización de Programas y Políticas	27
2.2.1. La Planificación Estratégica en el desarrollo de programas o proyectos sociales.	28
2.2.2. Gestión de un programa	31
2.3. Participación de actores en el desarrollo de Programas	32
2.4. Relaciones de PROSODE con otras unidades de la Universidad	33
2.4.1. PROSODE: antecedentes y evolución	33
2.4.1.1. Gobierno	34
2.4.1.2. Misión y Visión	34
2.4.1.3. Gestión Institucional	35
2.4.1.4. Metodología de Trabajo	36
3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	40
3.1. Forma y estrategia de investigación	40
3.2. Unidades de Análisis y Fuentes de Información	42
3.3. Técnicas de recojo de información	44
3.4. Dimensiones del estudio	45
4. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	47
4.1. PROSODE y su relación con el discurso institucional de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCP	48
4.2. Las iniciativas de Responsabilidad Social dentro de la Facultad de Derecho de la PUCP	56

4.3. Determinación del impacto de las relaciones interinstitucionales en el desarrollo de PROSODE	59
4.4. Valoración de los miembros de la Facultad de Derecho respecto a su rol como agente de Responsabilidad Social	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	77



RESUMEN EJECUTIVO

PROSODE (**Proyección Social de Derecho**) es un curso electivo de la Facultad de Derecho de la PUCP. El mismo ha sido diseñado desde un inicio para tener diferentes ámbitos de acción; en la actualidad tienen 4 ramas de especialización: Asesoría (Consultorio Legal), Difusión Legal(Boletines, Blog, Facebook, Radio, etc), Educación Legal (capacitaciones y talleres en colegios) y Penal- Penitenciario (atención y seguimiento de casos en los penales de Lima)

La inquietud que ha dado inicio a mi trabajo de investigación, ha sido mi propia experiencia como alumna de la Facultad de Derecho de la PUCP de dicho curso. Era evidente para mí que la visión de PROSODE era la correcta: acercar el Derecho vivo a los alumnos, retarlos a dejar las aulas y aplicar lo conocido en la realidad. Con ello se promueve lo que plantea la Gerencia Social, cambiar la realidad social, influir positivamente en ella, ejercer una fuerza transformadora que permita a los destinatarios de PROSODE, tener conocimiento de derechos fundamentales, utilizándolo como herramienta para elegir, con libertad, su futuro.

Es a partir de la observación y conversación con los Jefes de Práctica, trabajadores y directivos de PROSODE, que me di cuenta que este loable proyecto pasaba por muchas dificultades en la búsqueda por alcanzar sus objetivos propuestos. Es evidente para mí que PROSODE puede ser mucho más que un curso electivo en la currícula de nuestra Facultad, tiene un potencial importante, y mi investigación plantea, cómo lograr que PROSODE lidere la Responsabilidad Social Universitaria, desde la Facultad, para que los talleres y asesorías puedan ser más, que los programas de radio que difunden puedan realizarse en medios de mayor alcance, etc. Ello solamente se lograría, desde mi punto de vista, con una visión institucionalizada de PROSODE, reconociendo el rol que, de facto, ya ha tomado en la estructura de la Facultad y potenciándolo en otros aspectos.

En tal sentido, mi investigación propone, en primer lugar, entender el rol institucional que cumple PROSODE; para ello nos cuestionamos si la universidad tiene algún interés sobre el tipo de trabajo que realiza PROSODE quien está avocada a labores de responsabilidad social universitaria, y de ser positivo ello, cuál es el respaldo que se recibe de la universidad y en qué nivel se da; con ello se verificó el nivel de articulación entre el discurso de la universidad y el avance logrado por PROSODE.

Por otro lado, hemos explorado si la misma Facultad de Derecho, donde se encuentra adscrito PROSODE, desarrolla iniciativas de Responsabilidad Social y si la dependencia logística y económica, que puede tener de la Facultad y de otras unidades, afecta el desarrollo del programa.

A fin de conocer de manera integral nuestro problema de investigación fue importante además explorar cómo era la valoración de los miembros de la Facultad de Derecho respecto al rol de la Responsabilidad Social.

Explorando estos elementos fuimos capaces de responder nuestra pregunta de investigación general: ¿Cómo lograr que la iniciativa PROSODE crezca y se desarrolle como líder de Responsabilidad Social Universitaria de la Facultad de Derecho en la PUCP?



INTRODUCCION

PROSODE, es, una iniciativa de responsabilidad social que nació en la facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El claustro pleno del año 1989, dio como resultado la creación de la Comisión de Proyección Social, presidida por el Profesor Juan Luis Avendaño y conformada por Walter Albán y Ana Teresa Revilla, quienes plantearon una propuesta que dio origen a PROSODE.

En el primer semestre del año 1991 (1991-1) nace como curso bajo la dirección del profesor Carlos Montoya Anguerry, quien lo implementó como electivo de tres (3) créditos, bajo el nombre de “Problemas Jurídicos de los Sectores Marginales”; en el año 1993 el curso cambió de nombre a “Proyección Social de Derecho”, manteniendo el nombre hasta la actualidad, siendo más conocido por sus siglas: PROSODE.

Al inicio del curso las áreas temáticas que abarcaba eran muy amplias y diversas, que poco a poco se fueron reduciendo, a partir del conocimiento de los mismos usuarios y sus necesidades de servicios jurídicos. Entre las áreas de mayor recurrencia en la historia de PROSODE podemos mencionar el área de asesoría legal, consultoría jurídica, Educación legal y el área de Penal penitenciario. Esta última área, ha tenido temporadas de inactividad o de supresión a lo largo de la vida de PROSODE; hoy en día se encuentra activa, brindando servicios jurídicos penales.

Los contenidos en los que trabaja PROSODE, se encuentran en su mayoría, orientados a temas de Derecho Civil, Derecho de Familia, Derechos Humanos, Derecho de los Niños y Adolescentes, Penal Penitenciario y Procesal Civil.

Hoy PROSODE (Proyección Social de Derecho) mantiene su calidad de curso electivo, perteneciente a la malla curricular de la Facultad de Derecho, para permitir un acercamiento directo del alumno con la realidad social de nuestro país. Está compuesto por 4 áreas de trabajo: Educación Legal, que realiza talleres en derechos fundamentales a niños y adolescentes. Difusión Legal, que emite programas radiales con temáticas de interés jurídico del público en general. Asesoría Jurídica en donde se brinda asesoramiento personalizado y Penal- Penitenciario que se encarga de patrocinar casos del área penal.

De acuerdo a su Coordinador¹; se puede considerar que el curso tiene las siguientes características:

- Es electivo
- Puede ser llevado a mitad de la carrera
- Es colectivo: comparte metodología clínica, la del aprendizaje basado en problemas y la del aprendizaje-servicio.
- Cuenta con una parte teórica y una parte práctica.
- Se proyecta a la comunidad, y facilita el acceso a la justicia, a la promoción y a la defensa de los Derechos Humanos, así como a la formación ciudadana.
- Posee contenidos comunes en lo actitudinal, conceptual y procedimental (desarrollo de habilidades).
- Se desarrolla dentro de la línea de la responsabilidad social universitaria, generando retorno de aprendizaje (actitudinal, habilidades y conocimientos) para los estudiantes y docentes.

En lo referido a la característica del curso como colectivo, se debe a que el mismo es desarrollado por tres profesores y ocho jefes de práctica². Por su parte, el aprendizaje basado en problemas orienta al curso a resolver problemas concretos provenientes de la realidad. La metodología de Clínica va más allá del tradicional método de enseñanza, basado en una actitud pasiva del estudiante como receptor de conocimientos, en cambio, propone una dinámica de trabajo que promueve el desarrollo de habilidades, actitudes y valores para el desarrollo personal y profesional del estudiante³. El aprendizaje-servicio

¹ Ortiz, Iván. "Proyección Social de Derecho: PROSODE, un aporte de proyección y responsabilidad social." En: DERECHO PUCP N°64 Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2010 p.376-377

² En la actualidad son dos profesores y 7 jefes de práctica, información obtenida de la entrevista con el Coordinador de Prosode Iván Ortiz el 26 de junio de 2012.

³ Ortiz, Iván. "Proyección Social de Derecho: PROSODE, un aporte de proyección y responsabilidad social." En: DERECHO PUCP N°64 Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2010 p.377 (Nota al Pie 10)

plantea que las actividades desarrolladas por los estudiantes puedan ser una metodología de aprendizaje en sí mismo, si se planifican bien⁴.

PROSODE posee además ciertas características que lo llevan más allá de un curso con una alta orientación al servicio. Durante muchos años, fue la única iniciativa de responsabilidad social de la facultad. Cuenta con infraestructura propia, con oficinas en el mismo edificio de la Facultad de Derecho; además tiene personal docente y administrativo exclusivo.

Este curso se comporta (en los hechos) como algo más que un curso de la malla curricular de la Facultad, pues realiza además actividades adicionales vinculadas con la difusión y promoción de Derechos Fundamentales, algo que excede el desarrollo de lo que se esperaría en cualquier curso de la malla curricular, como por ejemplo la publicación de libros y la organización de eventos, donde PROSODE tiene la titularidad de encargado.

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL TEMA

PLANTEAMIENTO DEL TEMA:

En el contexto de lo descrito en la introducción, nos hemos planteado como pregunta general de investigación ¿Cómo lograr que la iniciativa PROSODE crezca y se desarrolle como líder de Responsabilidad Social Universitaria de la Facultad de Derecho en la PUCP?

Nuestro enfoque planteó comprender, cómo se desarrolló el curso hasta ahora, cuáles son las lecciones aprendidas, y cómo podemos lograr que trascienda su liderazgo en la temática de la responsabilidad social universitaria dentro de la Facultad de Derecho. Ello podrá lograrse a través del planteamiento de estrategias de gestión, que luego de nuestro estudio podrán ser aportadas.

Para ello, fue indispensable conocer el rol institucional de PROSODE, explorando si es que la universidad mantiene algún interés sobre su trabajo y cuál era el nivel de respaldo que recibe de ella. Con este diagnóstico inicial, se podrá verificar si existe una articulación entre el discurso de la universidad y el avance logrado por PROSODE. Asimismo era importante conocer, la oferta y preferencias académicas de los alumnos sobre temas vinculados a la responsabilidad social, por cuanto teníamos información de que la currícula vigente de la Facultad de Derecho tendría una orientación hacia el derecho mercantil, no dejando mucho espacio para temas de interés social, para lo cual se verificará la implementación de

⁴ Ortiz, Iván. "Proyección Social de Derecho: PROSODE, un aporte de proyección y responsabilidad social." En: DERECHO PUCP N°64 Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2010 p.377(Nota al pie 10)

estrategias que permitan plantear una transversalidad de la responsabilidad social en todas las asignaturas.

De acuerdo a lo anterior, nos formulamos las siguientes preguntas de investigación, para que nos ayuden a responder nuestra pregunta general, ya planteada:

- 1.- ¿Está el desarrollo de PROSODE de acuerdo con el discurso institucional de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCP?
- 2.- ¿Está la Facultad de Derecho desarrollando iniciativas de Responsabilidad Social?
- 3.- ¿De qué manera el grado de dependencia o autonomía de PROSODE respecto de otras unidades influye en el desarrollo del programa?
- 4.- ¿Cómo es la valoración de los miembros de la Facultad de Derecho respecto al rol de la Responsabilidad Social?

Son las respuestas a estas preguntas de donde obtuvimos los insumos necesarios para conocer la situación institucional inicial, para así, plantear sugerencias institucionales y estrategias de gestión que permitan un desarrollo y crecimiento mayor de PROSODE⁵.

El análisis de PROSODE se enmarcó temporalmente, tomando en cuenta el período comprendido entre el 2006-2012. En cuanto a fuentes de información se tomó en cuenta documentación institucional interna; entrevistas a jefes de práctica y también un grupo focal, en donde participaron quienes fueron parte del equipo de PROSODE (hasta el 2012 como máximo), incluyéndose también a alumnos que hayan estado inscritos en el curso durante el período comprendido entre el 2006 y 2012. La encuesta virtual a los alumnos se realizó solamente a los alumnos del último semestre académico 2012-1.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

¿Por qué sería trascendente una investigación sobre Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad de Derecho?

El espíritu solidario se encuentra allí siempre en la juventud, solamente debemos motivarlo, trabajar a partir de ello, que no sea solamente filantropía generosa y ocasional. Por el contrario, debemos de comprometerlo como parte de la responsabilidad de la gestión universitaria, como parte importante de la experiencia universitaria. La Responsabilidad Social Universitaria es la lógica consecuencia de los objetivos fundamentales del quehacer

⁵ Como desarrollaremos más adelante, PROSODE es un curso con características únicas, que lo asemejan en los hechos a una institución.

universitario, en donde dar la cara a la sociedad, no solamente es acordarnos de los que menos tienen cada temporada navideña o cada vez que ocurre un desastre natural. Implica un verdadero reconocimiento de que la universidad se encuentra inserta en la comunidad, que formamos parte de una sociedad, y que no solo producimos académicamente sin ningún contexto real. El tinte que le imprime a la universidad, el tener la realidad como mejor referente académico promoverá la generación de soluciones y producciones académicas creativas, así como del diseño de instrumentos o metodologías que hagan un verdadero impacto en la sociedad.

Como abogados hemos elegido la especialización en Gerencia Social, derivado de nuestra formación humanista recibida en nuestras aulas de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú; esta especialización nos permite potenciar todo aquello aprendido en las aulas de Derecho. La orientación hacia el Desarrollo Humano que nuestra universidad procura, va de la mano siempre del Derecho. El conocimiento con base científica que puede tenerse sobre el mundo jurídico nos permite proponer un impacto directo en la sociedad, en las instituciones, en las personas, y con ello en su libertad para elegir su futuro y la manera de vivir su vida en libertad.

Cuando hablamos de responsabilidad social universitaria desde el Derecho, consideramos que es una de las especialidades de la formación impartida que más puede contribuir al Desarrollo de su entorno. El poder o, como dicen muchos académicos de la Gerencia Social, el “empoderamiento” que otorga el tener acceso a información privilegiada, correcta, de manos especializadas abre toda una nueva gama de posibilidades de crecimiento personal y profesional. En suma, permite que las personas puedan realmente elegir su destino y no verse limitados en sus sueños de éxito y crecimiento profesional o de cambio personal. Con ello la universidad tiene una posición privilegiada, porque además se nutre de la realidad, crece con ella en contenidos y en actualización, en la aproximación que brindará a sus diversas especialidades que, con más asidero en la realidad, serán capaces de resolver problemas reales con los obstáculos y dificultades que puedan presentarse.

La Responsabilidad Social Universitaria, es una de las áreas en las que formalmente la Pontificia Universidad Católica del Perú tiene interés en incidir. Se encuentra en su vigente Plan Estratégico Institucional que está proyectado hasta el 2017, así como en el marco del modelo educativo institucional de la universidad, publicado como documento institucional para conocimiento de la comunidad universitaria.

La verdadera Responsabilidad Social, desde la universidad, está lejos de ser solamente fuente de una proyección de conocimientos a la sociedad; sino que propone el Desarrollo de

su entorno y su crecimiento sostenido, nutriéndose asimismo de ella. La relación de nuestra investigación con la gerencia social, proviene de la aplicación práctica del proyecto y la búsqueda de la mejora de las condiciones de vida de población menos favorecida. PROSODE es una iniciativa de los alumnos y docentes de la Facultad de Derecho, que busca un cambio en la situación de los beneficiarios, a través del empoderamiento, ya sea por medio de los programas de radio, por las charlas que se da directamente a los niños o las asesorías que se brindan a quienes acuden a los consultorios jurídicos gratuitos. Es el Derecho en acto, es a partir del trabajo que realizan que transforman un entorno desfavorable en uno con mayores potencialidades. Asimismo, el trabajo que se realiza es a partir de una metodología basada en problemas que permite re-conocer la realidad y partir del conocimiento de la población o sectores beneficiarios, para luego desarrollar propuestas coherentes de servicios jurídicos integrales.

La importancia de esta investigación se revela en la trascendencia que tiene asumir la Responsabilidad Social Universitaria como un compromiso serio de la Universidad, como una política que debe ser transversal en su gobierno interno y en la estructuración de las mallas curriculares de la universidad. Al descubrir cuáles son las medidas a tomar para que PROSODE lidere la Responsabilidad Social Universitaria asociada a temas jurídicos, desde la Facultad de Derecho, implicará tomar acción a partir del discurso universitario y cumplir con los propios objetivos institucionales que le dan cada vez mayor importancia al tema en términos discursivos.

OBJETIVOS DE LA TESIS

OBJETIVO GENERAL

Conocer el estado actual de su desarrollo institucional, el apoyo, dificultades, valoración y percepción que se tiene de él, con la finalidad de aportar con propuestas estratégicas de gestión a PROSODE, para que crezca y lidere la responsabilidad social universitaria desde la Facultad de Derecho, para lo cual es necesario.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar cómo las relaciones de PROSODE con otras unidades de la Universidad, pueden afectar el crecimiento y desarrollo de PROSODE como iniciativa de responsabilidad social universitaria.
- Identificar las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria que la Facultad de Derecho está promoviendo.

- Conocer la orientación del Plan de Estudios de la Facultad de Derecho, así como las preferencias académicas de los alumnos, a fin de saber si existe espacio para la responsabilidad social.
- Proponer medidas de gestión que permitan la mejora y expansión del mismo.



MARCO TEÓRICO



Nuestro marco teórico, aglutina los conceptos y temáticas fundamentales para comprender la trascendencia de nuestra investigación y además le brinda contexto a nuestro aporte y una causalidad a los mismos. Por ello, nuestro planteamiento fundamental es conocer los conceptos de Responsabilidad Social, Responsabilidad Social de las Organizaciones y Responsabilidad Social Universitaria. La institucionalización de programas y políticas sociales, es una temática que nos permitirá conocer qué es lo que PROSODE requiere para lograr una institucionalización plena. Por otro lado, es importante conocer el rol que cumplen los actores en el desarrollo de programas, así como PROSODE mismo como organización, cómo está estructurado, cuáles son sus objetivos de trabajo, su metodología y cómo se organiza internamente, y cómo son las relaciones que mantiene con otras áreas de la universidad, todo ello nos permitirá conocer cómo se desarrolla su trabajo y cuáles son aquellos puntos en donde se puede mejorar internamente, así como en sus relaciones con las otras instituciones de la Universidad Católica.

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Como hemos dicho inicialmente, al presentar nuestra temática de investigación, PROSODE es una iniciativa de Responsabilidad Social Universitaria de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nació como iniciativa de un grupo de docentes y alumnos de la misma facultad. Dicho ello, es necesario definir qué es la Responsabilidad Social Universitaria; para conocerla mejor primero daremos una mirada a lo que es la Responsabilidad Social en general, posteriormente abordaremos la Responsabilidad Social de las organizaciones, que nos permitirá acercarnos a nuestro concepto, para pasar a definir que es la Responsabilidad Social Universitaria; su definición es importante por cuanto nos brinda el contexto teórico y nos permitirá ver sus potencialidades, además de reconocer si se cumple su finalidad.

2.1.1 La responsabilidad social

Cada vez más, se reconoce la exigencia a las organizaciones de todo tipo, que el desempeño de sus actividades no altere su entorno, por lo que se evidencia la necesidad de un respeto por el entorno ambiental a partir del aseguramiento de ecosistemas saludables;

la promoción de igualdades que permita una equidad social y una buena gobernanza de las organizaciones en la que se reconozca estos valores.⁶

La Responsabilidad Social, implica un compromiso ético con el entorno, un respeto por los valores apreciados y una política de gestión de impactos. La integración de todos estos elementos permite, que podamos referirnos a un enfoque de responsabilidad social integral, siendo definida a partir de la unión de sus tres elementos esenciales:

Gestión Institucional:

Es un nuevo enfoque de gestión, en base a estándares éticos globales que propone prácticas en lo organizacional, así como en los vínculos con la sociedad que propugnen un Desarrollo más humano y sostenible.⁷

Gestión de impactos:

Propone que los directivos y miembros de una organización tomen conciencia de sus decisiones y actividades, tanto en lo referido al interior de la organización, como de aquellas cuyos efectos son materializables al exterior. Y a partir de ellos diagnosticar, cuidar y prevenir impactos negativos, procurando que los impactos positivos tengan el mayor alcance posible. Solo de esta manera la organización podrá ser vista como socialmente pertinente, es decir útil y beneficiosa para toda la sociedad.⁸

Participación de los stakeholders:

Propone la integración dentro de la política de gestión de la organización el punto de vista de todos los grupos de interés, que en forma directa o indirecta, estén afectados por las acciones de la organización.⁹

En otras palabras la responsabilidad social es "(...) una estrategia de gerencia ética e inteligente de los IMPACTOS que genera la organización en su entorno humano, social y natural"¹⁰.

⁶ ISO 26000 Responsabilidad Social. Descubriendo ISO 26000. Producido en español con autorización de ISO por GIZ y otros. p.2

⁷ Vallaeys, François. "La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla?" En: Brújula. Lima, Año 9, N°16 p.3

⁸ Ibid.

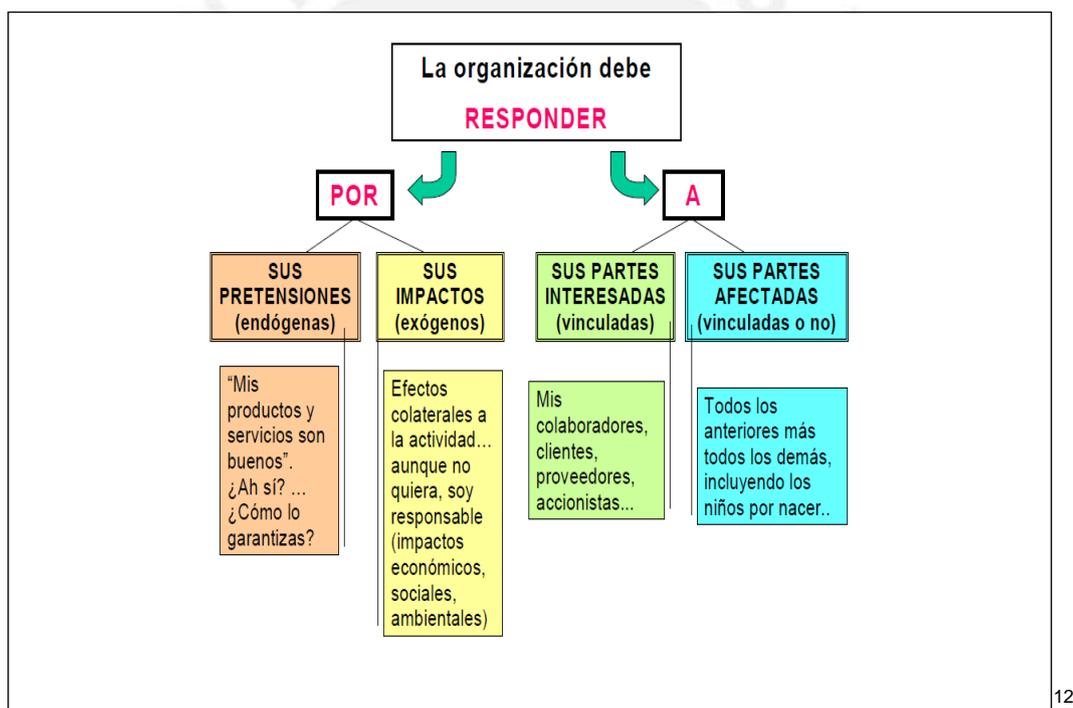
⁹ Ibid.

¹⁰ Vallaeys, François. "Breve Marco teórico de la RSU". Ética y RSU. <<http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=Marco+Te%F3rico>> Revisado el 24 de Noviembre de 2012.

2.1.1.1 La responsabilidad social de las organizaciones

Desde el punto de partida general planteado previamente, podemos aproximarnos ahora a la vinculación de la Responsabilidad Social con las organizaciones en sí mismas. La Responsabilidad Social de las organizaciones es una toma de atención y de acción, desde una lectura de los impactos que ellas mismas producen tanto en su entorno más mediato como hacia el exterior de la organización, a la sociedad misma. Todo lo anterior procurando, como hemos mencionado, minimizar los impactos negativos que se pudieran producir. Es además, una toma de conciencia del rol que tienen en la sociedad y de la importancia del progreso del entorno en donde está inserta, por cuanto si esta progresa, crece, se desarrolla en un ambiente seguro y sano, la institución tendrá más posibilidades de expansión y de crecimiento.¹¹

GRÁFICO N° 1



Fuente: Vallaeys, François. "La Responsabilidad Social de las organizaciones" Ética y RSU. 2012.

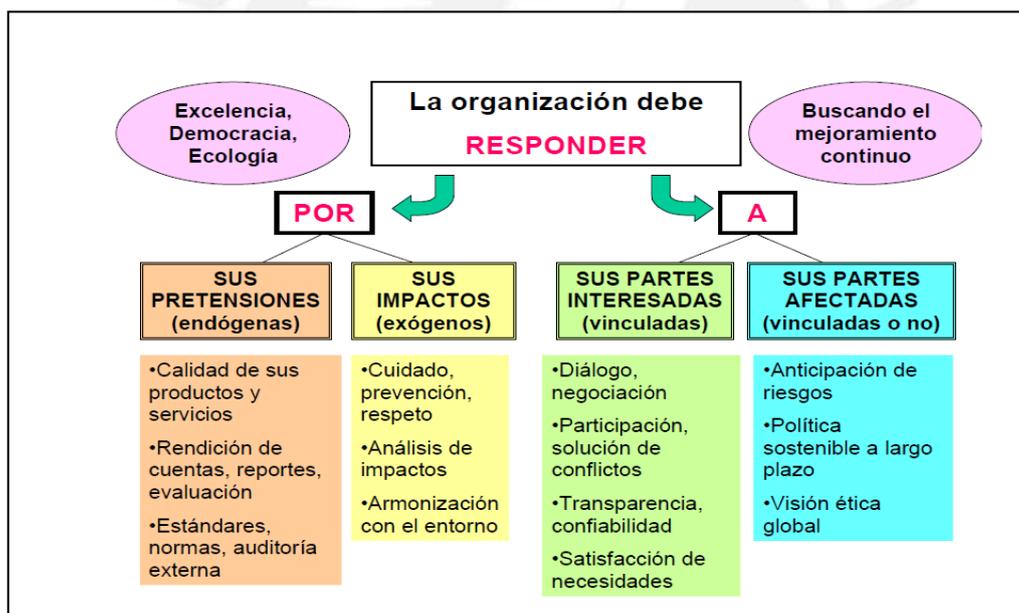
¹¹ Castañeda Gregoria y Miguel Ruiz y otros. El Rol de las Universidades en el Contexto de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales Año 3 N° 8 Noviembre 2007 p.105

¹² Vallaeys, François. "La Responsabilidad Social de las organizaciones" Ética y RSU En: <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011-La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf> Revisado el 24 de Noviembre de 2012.

Como se muestra en el cuadro anterior, la organización sea cual fuere, ya sea de carácter público o privado, sin importar su vocación, empresa privada, universidad u ONG, debe, a partir del enfoque de la Responsabilidad Social, ser consciente del impacto que sus actividades pueden ocasionar. La organización debe responder por sus pretensiones endógenas, el objeto social de la misma, la calidad de sus servicios, etc. Además, debe responder por sus impactos exógenos, aquellos que se dan hacia afuera de la organización misma, los cuales pueden ser económicos, sociales, ambientales y podrían ser voluntarios o involuntarios, es decir sin importar si la institución u organización buscó esos efectos y, si estos son negativos en algún nivel debe responder por ellos.

Por otro lado, esas respuestas deben darse a las partes interesadas y a las partes afectadas, ya sea que estén vinculadas a la institución o no. Para dar respuesta a quienes hayan sido afectados, la organización debe buscar inspirarse en valores de excelencia, democracia y ecología, procurando siempre el mejoramiento continuo de su gestión.

GRÁFICO N°2



Fuente: Vallaeys, François. "La Responsabilidad Social de las organizaciones" Ética y RSU.2012

13

En tal sentido y en base al cuadro anterior, podemos resumir su contenido de la siguiente manera: "Los valores de **Excelencia** (Calidad) para asumir la pretensión para con los productos de la organización, de **Democracia** (participación y transparencia) para asumir el

¹³ Vallaeys, François. "La Responsabilidad Social de las organizaciones" Ética y RSU. En: <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf> Revisado el 24 de Noviembre de 2012. p. 13.

17

compromiso con las partes interesadas, y de **Ecología** (Sostenibilidad global) para asumir la gestión responsable de los impactos de corto, mediano y largo plazo, son los que guían la ética de la Responsabilidad Social.”¹⁴

2.1.1.2 La Responsabilidad Social Universitaria

Este concepto es fundamental para comprender los retos que tiene la Universidad en la temática, además su comprensión ayuda a determinar si los compromisos de PROSODE van realmente por dicho camino y si la misma es apreciada y valorada por las demás oficinas dentro y fuera de la Facultad de Derecho. Ello nos dará luces además de, en contraste con la DARS y con la misma Facultad, si sus visiones de este concepto están acorde con las tendencias modernas del mismo o no. En tal sentido, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) procura sostener una relación dinámica, de mutuo beneficio entre la Universidad y la Sociedad¹⁵

Para comprender cuáles son las tareas en términos de responsabilidad social que tiene la universidad, así como las respuestas a los impactos es importante conocer previamente cuáles son los principales objetivos de trabajo de la universidad. De esta manera, las principales funciones de la universidad son:

“Gestión
Docencia
Investigación y Producción
y Extensión con miras a responder a las demandas de su entorno”¹⁶

“Una universidad socialmente responsable aborda la docencia, investigación, extensión y gestión administrativa, por vía de la gestión social del conocimiento, la igualdad de acceso, la creación de comunidades o redes de aprendizaje, formulando y aplicando proyectos socialmente sostenibles, cumpliendo con el marco jurídico internacional, transversando los valores éticos fundamentales en sus cuatro funciones y actuando correctiva y

¹⁴ Vallaey, François.. “La Responsabilidad Social de las organizaciones” *Ética y RSU*. En: <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf> Revisado el 24 de Noviembre de 2012. p.13

¹⁵ DARS ¿Qué es la RSU? En: <http://dars.pucp.edu.pe/quienes-somos/que-es-la-rsu/> Revisado el 25 de setiembre de 2013

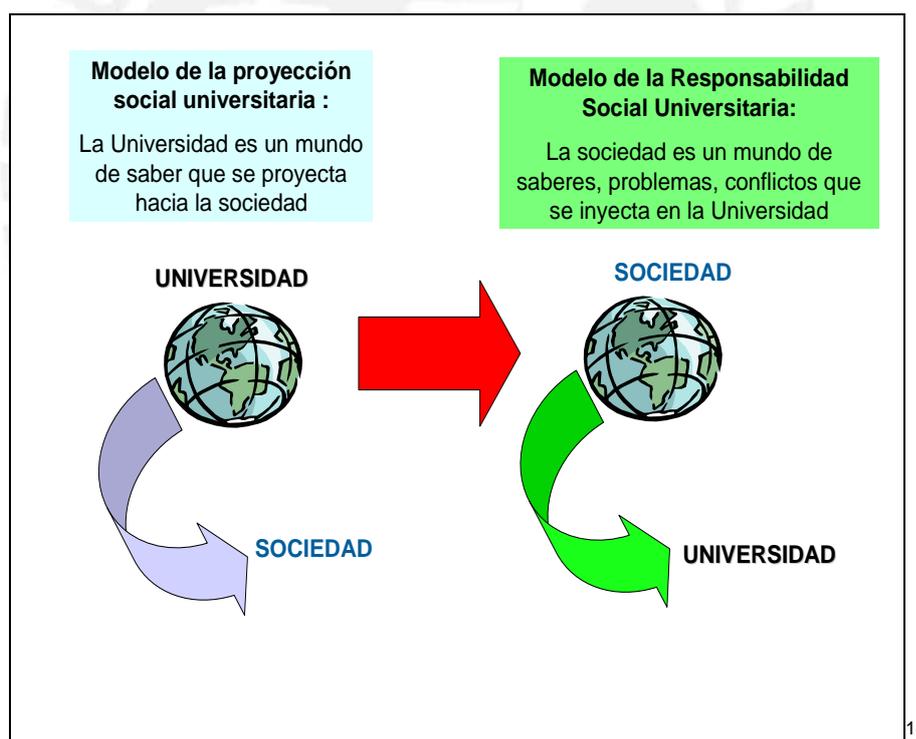
¹⁶ Castañeda Gregoria y Miguel Ruiz y otros. *El Rol de las Universidades en el Contexto de la Responsabilidad Social Empresarial*. En: Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales Año 3 2007 N° 8 p. 117

prospectivamente en el abordaje de los problemas socio-económicos que enfrenta la humanidad en el contexto local, regional y global.”¹⁷

Como puede apreciarse, la moderna Responsabilidad Social Universitaria deja atrás conceptos de solidaridad y filantropía, va más allá de una mirada hacia afuera de la Universidad, en la que ésta se proyecta. En esta nueva visión, la Universidad abre un diálogo con la sociedad, se nutre de ella, con todo lo que la realidad es: conflictos, saberes, problemas, compromisos, etc., obteniendo una simbiosis de aprendizaje común que permite una mejora y perfeccionamiento en los objetivos de trabajo de la universidad así como potenciar el desarrollo de la sociedad.

A continuación podemos apreciar gráficamente la evolución de la Proyección Social Universitaria al Modelo de Responsabilidad Social Universitaria:

GRÁFICO N°3



Fuente: Vallaeys, François. Presentación RSU para AUSJAL. 2007

¹⁷ Castañeda Gregoria y Miguel Ruiz y otros. Op. Cit.p.120

¹⁸ Vallaeys, François. Presentación Ética y RSU para AUSJAL. Presentada junio 2007 [Diapositivas] Consulta 22 de noviembre de 2012.

<<http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=AUSJAL>>

La ética de la Proyección Social se basa en una concepción limitada de las acciones personales o institucionales, en otras palabras, “yo con mi buena voluntad realizo una acción para mi prójimo”¹⁹. Bajo este criterio la Universidad no se hace responsable de sus acciones sino que más bien, realiza actos o iniciativas dependiendo de su criterio, liberalidad, prioridad y disponibilidad económica. Es concebida más como una dádiva que como una obligación moral por acciones realizadas. Es por tanto, un reto actual para las universidades entender la necesidad de intervenir en el análisis y la detección de las demandas reales de su entorno y las peculiaridades del mismo²⁰ como una obligación y, al mismo tiempo, una necesidad para su institución.

Dejando de lado lo anterior, una primera aproximación al concepto de Responsabilidad Social Universitaria vendría a comprenderse como:

“Una política de gestión de impactos (es **gerencia**, no mera iniciativa aislada). Basada en la medición y el diagnóstico permanente de todos los procesos de la organización (es **investigación** diagnóstica). Busca la mejora continua de todos los servicios e impactos de la organización”²¹

¿Cómo conocer estos impactos y que hacer frente a ellos?

Para conocer los impactos que generamos en diferentes niveles, es importante una sincera autoevaluación institucional real, y contrastarlo posteriormente, con la Misión y Visión de nuestra institución; de esta manera podemos verificar qué es lo que se está cumpliendo y qué no, cuánta distancia existe realmente entre lo propuesto institucionalmente y lo que efectivamente se realiza. El trabajo a realizar debe orientarse fundamentalmente en aquello que aún no se está logrando, aquello que impide que los impactos generados se minimicen o sean de contenido positivo que coadyuven al desarrollo humano de la comunidad. Ello debe ser medible con indicadores de calidad claros, que nos permitan realizar un

¹⁹ Vallaey, François. Presentación Ética y RSU para AUSJAL [Diapositivas] Presentada junio 2007
Consulta 22 de noviembre de 2012.
<<http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=AUSJAL>>

²⁰ Aldeanueva Fernández, Ignacio y Carlos Ángel, Benavides Velasco “La dimensión social de la educación superior: universidades socialmente responsables”. En: Boletín Económico de ICE N° 3024 del 1 al 31 de Marzo de 2012 p.52

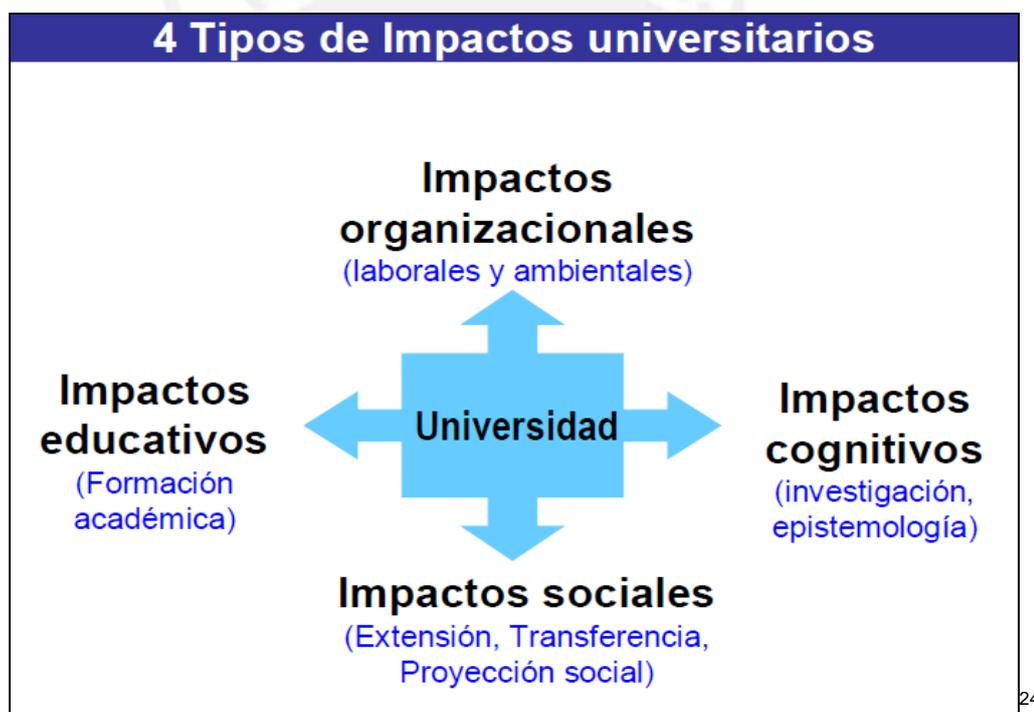
²¹ Grajeda Gonzales, Leonidas. “La importancia estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria”. VIII Coloquio de Gestión Universitaria de América del Sur. Universidad Tecnológica Intercontinental. Octubre 2008 p.3

conveniente monitoreo y evaluación de los contenidos propuestos en términos de responsabilidad social.²²

Este planteamiento ético institucional puede ser aprovechado en la formación académica, a partir de un aprendizaje basado en problemas, desde el análisis de situaciones reales en clases; así como en la misma imagen institucional de la organización. En tal virtud, sea cual fuere su discurso, son sus prioridades y sus objetivos los que enseñan a los alumnos una lección sin proponérselo. Poco importa si los documentos institucionales propugnan el desarrollo humano como vértice de los objetivos que tiene la universidad, será más importante en los hechos lo que como institución hace, prioriza, propone, lo que ésta resuelve en cuanto a temáticas que se preocupan por un desarrollo justo de la comunidad.²³

De una manera más precisa, podemos agrupar los impactos que la Universidad ejerce sobre su entorno en 4 grupos:

GRÁFICO N°4



Fuente: "Breve Marco teórico de la RSU". Ética y RSU .2012

²² Vallaeys y Otros. Manual de primeros pasos en responsabilización social universitaria. Construyendo ciudadanía en universidades responsables. Red Ética y Desarrollo. Consulta 17 de diciembre de 2012.

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf>p.32-48

²³ Vallaeys, François. ¿Qué es la RSU?

http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf p.7-8 Revisado el 13 de diciembre de 2012.

²⁴ Vallaeys, François. "Breve Marco teórico de la RSU". Ética y RSU

<http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=Marco+Te%F3rico> p. 4 Revisado el 24 de Noviembre de 2012.

Impacto Organizacional: Es aquel referido a lo laboral y ambiental. La universidad genera desde su gestión, efectos en sus trabajadores, ya sean estos administrativos, docentes, técnicos, obreros, etc. Por el lado ambiental, los desechos que produce por su propia actividad en la comunidad generan un impacto ecológico grande. Por ejemplo, solamente en un día la universidad produce 3 784 Kg de residuos sólidos.²⁵

Impacto Educativo: Tiene evidentemente un impacto educacional en los estudiantes que forma, la manera como son vertidos estos conocimientos, la apertura o no que exista de ciertos temas o tendencias, entre otros elementos, definirán voluntaria o involuntariamente la formación profesional que tendrán los estudiantes, así como las prioridades que den éstos en un futuro a los problemas que enfrenten, por ejemplo, qué prioridad brindarán a las temáticas de valoración social. La formación recibida en la universidad define su ética profesional ya sea que se hayan incluido en el currículo cursos de ética o no.²⁶

Impacto Cognitivo: En su principal tarea de producción científica y técnica de conocimiento, tiene un rol fundamental. Solo en tanto escuche a sus interlocutores, a su entorno externo, podrá ese conocimiento ser verdaderamente aplicable a la sociedad y resolver problemas prioritarios de la comunidad.

Impacto Social: Todo lo relacionado con los actores externos de la universidad, su participación en el desarrollo de la comunidad y de su capital social. Sostiene de esta manera un rol fundamental en el desarrollo humano sostenible²⁷.

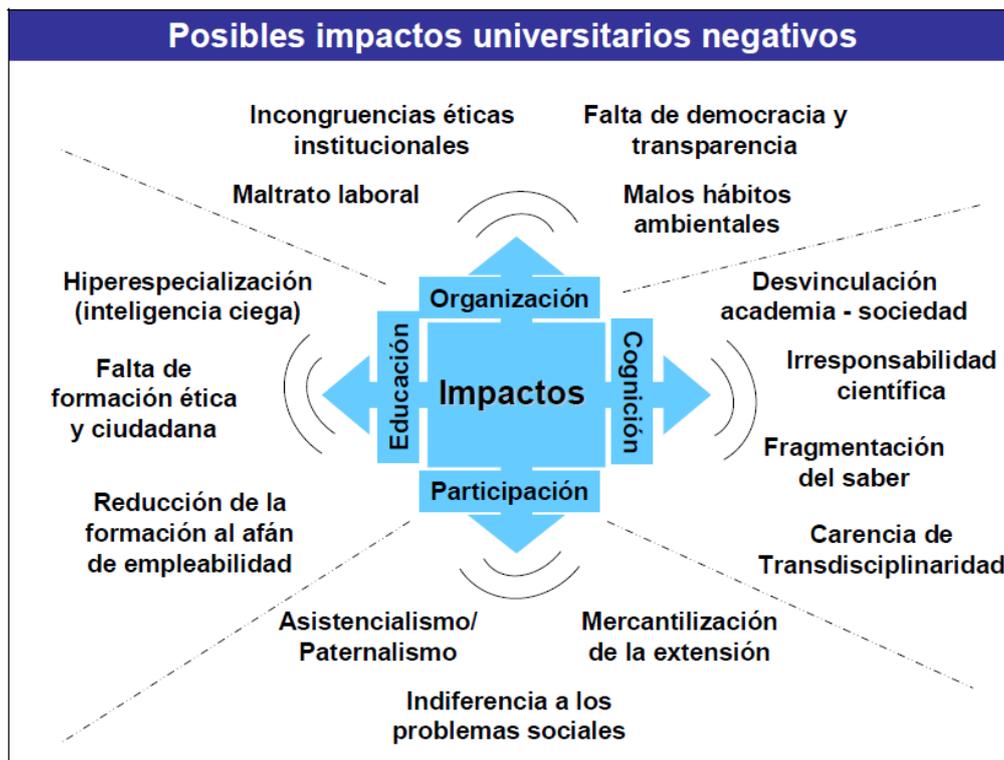
De acuerdo a lo descrito, a continuación presentamos los posibles impactos universitarios negativos:

²⁵Clima de Cambios- PUCP "Campus Residuos"
http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/cdc_pucp/index.php?tmpl=camp&id=27&idc=11 Revisado el 22 de noviembre de 2012.

²⁶ Ayala García, Mauricio Oswaldo. "Responsabilidad Social Universitaria" En: Realidad y Reflexión. Revista cuatrimestral. Año 11 N°33 Setiembre-Diciembre 2011. Segunda Época. San Salvador. Universidad Francisco Gavidia.p.35

²⁷ Vallaey, Francois. La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla? En: Brújula. Lima, Año 9, N°16 p.6

GRÁFICO N° 5



28

Fuente: Vallaeys, François. La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla?

Estos impactos universitarios negativos se dan de la siguiente manera:

Impactos Negativos en la Organización:

Pueden identificarse como maltrato laboral, malos hábitos ambientales. Consiste en la incongruencia ético institucional, que puede presentarse cuando el discurso ético de la institución no coincide con sus objetivos de trabajo o sus acciones.

Impactos Negativos en la Educación:

Cuando la educación superior solamente busca capacitar para acceder a un empleo, encontramos un afán reduccionista de la formación universitaria. Asimismo, estos impactos negativos en la educación también pueden verse representados a través de una formación carente de una mirada ética y que promueva la ciudadanía. En otras palabras, se hace evidente también entre los impactos negativos en la educación, aquellos que promuevan una hiperespecialización que den como resultado una inteligencia ciega.

²⁸ Vallaeys, François. La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla? En: Brújula. Lima, Año 9, N°16 p.8

Impactos Negativos en la Participación:

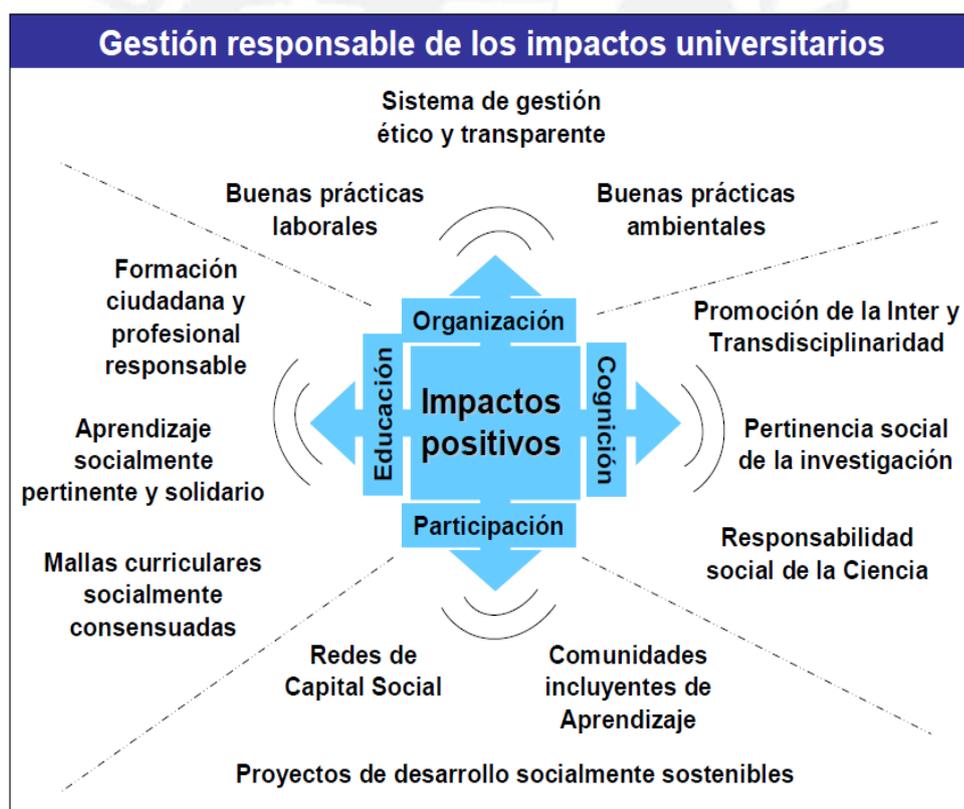
Entre los que suponen los impactos negativos en la participación en la comunidad se dan: una ayuda que llega a ser asistencialista, paternalista, que no resuelve problemas y que solamente brinda regalos a la comunidad. Por otro lado, tenemos a la mercantilización de la extensión, volviéndose una mercancía la ayuda a los necesitados. En el otro extremo está la indiferencia total a los problemas sociales que acontecen en nuestro entorno.

Impactos Negativos en la Cognición:

Cuando la academia se plantea una producción de conocimiento desvinculado de los temas que preocupan a la sociedad. Los impactos negativos se ven evidenciados en una carencia de transdisciplinariedad, que limita el enfoque académico desde una sola vertiente. Finalmente están también la irresponsabilidad científica y la fragmentación del saber.

Por otro lado entre los posibles impactos positivos están:

GRÁFICO N° 6



29

Fuente: Vallaeys, François. La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla?

²⁹ Vallaeys, François. La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla? En: Brújula. Lima, Año 9, N°16 p.8

Impactos Positivos en la Organización:

Con respecto a los impactos positivos que se pueden dar en la organización universitaria, podríamos decir que engloban una vida institucional de calidad, con altos estándares en aspectos laborales y medioambientales, la promoción de comportamientos éticos, democráticos y medioambientales adecuados para alcanzar un Campus responsable y congruente con los valores declarados de la Universidad.³⁰

Impactos Positivos en Educación:

Desde una formación académica integral de ciudadanos responsables y capaces de participar del desarrollo humano sostenible de su sociedad, mediante la enseñanza de los conocimientos esenciales a la vida ciudadana responsable, uso de métodos de aprendizaje relacionados con proyectos sociales, Aprendizaje-Servicio y otras aproximaciones didácticas que permitan estos resultados.³¹

Impactos positivos en la Cognición:

Dados a partir de la Gestión social del conocimiento, capaz de superar la inaccesibilidad social del conocimiento y la irresponsabilidad social de la ciencia. La calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente (referido a la selección y producción de conocimientos socialmente útiles y difundidos adecuadamente hacia la comunidad, con métodos de investigación participativos y democráticamente elaborados)³².

Impactos positivos en Participación:

Una participación social solidaria y eficiente a partir de la producción de conocimientos y procesos participativos con comunidades, para la solución de problemas urgentes de la agenda social. Asimismo, la promoción de Comunidades de Aprendizaje mutuo para el Desarrollo, creación de nuevas redes de Capital Social para la toma de decisión ilustrada a favor del Desarrollo Humano Sostenible, etc.³³

Estos cuatro grupos de impactos son los que debemos evaluar, si se está logrando que sean en su mayoría positivos y, si los negativos se han visto minimizados. Los impactos

³⁰ Vallaey, François. La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla? En: Brújula. Lima, Año 9, N°16 p.9

³¹ Vallaey, François. La RSU ¿Cómo entenderla, para quererla y practicarla? En: Brújula. Lima, Año 9, N°16 p.9

³² Ibid.

³³ Ibid.

organizacionales y los educativos son los que con mayor énfasis pueden ser evaluados, dada la característica de que PROSODE es un curso electivo inserto en la currícula de la Facultad de Derecho.

Estos 4 impactos conducen a 4 políticas o ejes de gestión universitarios:

GRÁFICO N° 7



34

Fuente: Vallaey, François. Presentación RSU para AUSJAL

1. La **gestión socialmente responsable de la organización**, lo que se pone de manifiesto a través de un clima laboral positivo, la gestión de recursos humanos eficiente, los procesos democráticos internos que significan una permanente escucha a sus propios trabajadores, así como el cuidado del medio ambiente.³⁵

³⁴ Vallaey, François. Presentación RSU para AUSJAL [Diapositivas] Ética y RSU. <http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=AUSJAL> Presentada en Junio de 2007. Revisado el 22 de Noviembre de 2012.

³⁵ Vallaey, François. "Breve Marco teórico de la RSU". Ética y RSU <http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=Marco+Te%F3rico> Revisado el 24 de Noviembre de 2012. p.5

26

2. La **gestión socialmente responsable de la formación** académica y la pedagogía, tanto en sus temáticas, organización curricular, así como las metodologías didácticas.
3. La **gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber**, la investigación, y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula.
4. La **gestión socialmente responsable de la participación social** en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad³⁶.

2.2 INSTITUCIONALIZACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS

Los procesos de institucionalización de las organizaciones parten de la visión y objetivos de trabajo propios, por las cuales fueron concebidas. A partir de ella la gestión institucional, llevada a cabo desde una planificación estratégica nos permite comprender la trascendencia y la importancia de una gestión de proyectos bien llevada³⁷.

La institucionalidad es un proceso y no un fin en sí mismo, propone un autoconocimiento, un ejercicio de escucha a los agentes de una institución, y del planteamiento de estrategias que permitan alcanzar con éxito sus objetivos de trabajo.

“La institucionalización hace referencia tanto a los objetivos y actividades de las propias organizaciones como al conjunto de reglas formales (leyes, regulaciones, acuerdos, convenios) e informales (ética, confianza) y sus mecanismos de ejecución.”³⁸

Uno de los factores que afectan este proceso, es la autonomía, ésta entendida como la independencia que goza la institución para plantearse a sí misma objetivos de trabajo y proyectos, así como las medidas a tomar para lograrlos, es decir, la autonomía nos permite visualizar a dónde queremos llegar como institución y cómo queremos hacerlo. Si no tenemos libertad de acción para poder alcanzar los objetivos o metas éstas solamente quedarán en el plano declarativo o solamente podrán llevarse a cabo dependiendo de

³⁶Vallaes, François. “Breve Marco teórico de la RSU”. Ética y RSU <http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=Marco+Te%F3rico> Revisado el 24 de Noviembre de 2012. p.5

³⁷CARBAJO, Andrés. *El proceso de institucionalización*. Consulta 18 de octubre <<http://www.cedyl.com.ar/index.php/articulos-cedyl/72-el-proceso-de-institucionalizacion-por-andres-carbajo>>

³⁸BRAVO, Loreto y MARÍA NIEVES, Rico (Compiladoras) *Hacia la institucionalización del enfoque de género en las políticas económico laborales en América Latina*. Informe del seminario regional de Santiago de Chile 12 y 13 de junio. Naciones Unidas- CEPAL p.18

márgenes o límites impuestos, ya sea a por la propia configuración interna o por elementos exógenos que lo afecten.

Es importante incidir en un proceso de institucionalización a partir del diálogo interno y la cooperación con otras áreas, si es que la institución pertenece al mismo tiempo a otra más grande aún.³⁹

2.2.1 La Planificación Estratégica en la gestión de proyectos sociales

La Planificación estratégica es una metodología que implica una propuesta de cambio, una mejora constante; para ello es necesario un análisis participativo de la institución, programa o proyecto que se pretenda analizar a fin de poder identificar los posibles efectos, acompañado además de una bien planificada estrategia de administración de recursos en los puntos críticos. Este diagnóstico situacional toma en cuenta los entornos, el territorio y la administración misma, tomando principalmente las dinámicas, las actividades que ya se encuentran en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. A partir del diagnóstico se considera la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable.⁴⁰

En otras palabras: “La planificación estratégica es el proceso dinámico, sistémico y participativo que se sigue para determinar las metas de un gobierno u organización y las estrategias que permiten alcanzarlas. Presupone objetivos, instrumentos, actores y recursos. De la misma manera, pensamiento estratégico es el proceso de razonamiento acerca de sistemas o problemas complejos con miras a alcanzar un objetivo. Presupone reducir incertidumbre y minimizar riesgos o maximizar oportunidades.”⁴¹

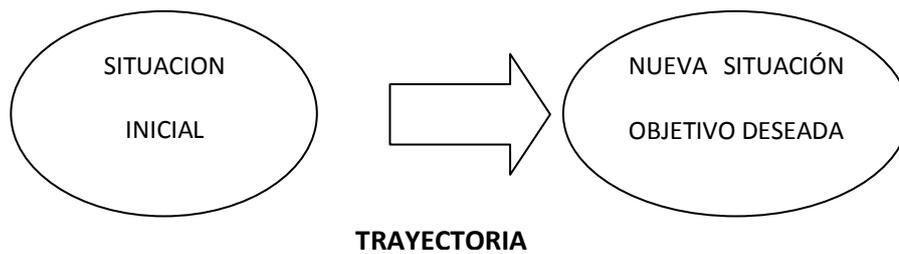
El siguiente gráfico nos permite comprender de una manera visual el tránsito de la situación inicial hasta la nueva situación o situación objetivo deseada. Es el camino de una situación primigenia a una posterior en donde se alcanza el objetivo buscado.

³⁹ BRAVO, Loreto y MARÍA NIEVES, Rico (Compiladoras) Op Cit. p.17

⁴⁰ Jadue, Daniel. “Que es planificación estratégica” Planificación y Gestión estratégica <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/search?q=diagn%C3%B3stico> Revisado el 25 de noviembre de 2012

⁴¹ Anthony, R. (1998). El control de gestión: marco, entorno y proceso. España: Ediciones Deusto. Citado por: Ortégón, Edgardo. “Guía sobre diseño y gestión de la política pública” Bogota: Organización del Convenio Andrés Bello p.53-54

GRÁFICO N°8



42

Fuente: De Dios, Rubén y otros. "Planificación Estratégica Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias".2012

Al considerar la Planificación Estratégica como metodología de trabajo es importante que conozcamos lo que se puede alcanzar bajo la misma; ella nos permitirá mejorar la gestión y planificación de los objetivos de trabajo de PROSODE. Para ello se plantea el siguiente ejercicio de preguntas, conforme se va avanzando en las distintas etapas de la Planificación y, así, graficar el proceso en sí mismo.

CUADRO N°1

Preguntas	Etapas de la Planificación Estratégica
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación organizacional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

43

Fuente: De Dios, Rubén y otros. "Planificación Estratégica Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias".

⁴² De Dios, Rubén y otros. "Planificación Estratégica Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias". Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. En: www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc Revisado el 25 de noviembre de 2012 p. 20

⁴³ De Dios, Rubén y otros. "Planificación Estratégica Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias". Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. En: www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc Revisado el 25 de noviembre de 2012 p.20

29

De acuerdo con el gráfico anterior podemos notar que las principales etapas en un proceso de Planificación estratégica son:

- Diagnóstico.
- Confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional con las verdaderas acciones de la institución.
- La formulación del plan estratégico.

Siendo el objetivo principal de la Planificación Estratégica la toma de decisiones que le permitan a la institución replantear acciones y redefinir prioridades, encontramos las siguientes funciones principales que cumple en una institución la Planificación Estratégica⁴⁴:

- a. Prospectiva y visión de largo plazo.
- b. Seguimiento y evaluación.
- c. Concertación o negociación estratégica.
- d. Coordinación o coherencia.

En el caso de nuestra investigación de tesis, nos enfocaremos en la primera pregunta del Cuadro N°1, referida a la etapa inicial de la Planificación Estratégica, llevándonos en nuestro caso a conocer cuál es la situación actual de la institución que se estudia. En tal sentido desarrollamos a continuación lo referido a esta etapa inicial.

El **Diagnóstico Institucional** como uno de los elementos que pueden ser estudiados en la Planificación Estratégica es una construcción intelectual, práctica y social de un saber, tan amplia y profunda como sea posible, de la situación de la institución, en un momento dado.

Se realiza para conocerla, comprenderla y explicarla, a fin de planificar acciones consecuentes y de cambio en aquello que se determine como problemático. Es un proceso permanente y sistemático, que requiere de actualización constante. Considera además, un proceso de indagación de datos de diversa naturaleza: cualitativos, cuantitativos, positivos, negativos, objetivos, subjetivos, coyunturales, estructurales, locales, regionales, nacionales, respecto la institución que se plantea evaluar.

En tal sentido, nuestra evaluación diagnóstica de PROSODE, será un punto de partida en el camino de la Planificación Estratégica, ello permitirá conocer cuál es la situación en la que

⁴⁴Ortegón, Edward. "Fundamentos de Planificación y Política Pública". Lima: Universidad de Alcalá. Instituto de Estudios Latinoamericanos (IELAT) y Centro Guaman Poma de Ayala p.113

se encuentra la misma actualmente, en términos de prospectiva, cuál es su visión a largo plazo y qué estrategias se han planteado para ello.

2.2.2 Gestión de un programa

La gestión interna de un programa tiene que ver con la manera como se administra, como se organiza el trabajo interno, las relaciones interinstitucionales y hacia el exterior. Estos conceptos nos permitirán brindar propuestas específicas a las áreas más débiles, de modo que se permita potenciar a PROSODE.

La división social y material al interior de todo programa social viene definida por su estructura institucional. Su objetivo es crear las condiciones de organización del trabajo, definición de cargos, roles y normas que permitan la implementación de los procesos requeridos.⁴⁵

La estructura tiene dos dimensiones⁴⁶:

- i) la estructura mayor o exoestructura en la que está inserto el programa, que se entiende a partir del sector al que pertenece.
- ii) la endoestructura que refleja los aspectos organizativos del programa relacionados a la organización por actividades y división del trabajo.

Toda estructura organizacional adquiere una modalidad específica, asociada a la forma en que se relacionan los distintos actores entre sí. La configuración interna, define objetivos sustantivos de las unidades, las atribuciones que tienen en la organización, sus áreas de injerencia, niveles de autoridad, dependencia, comunicación e interacción. Ello genera diferentes tipos de estructura en función de la subordinación o autonomía que detenten⁴⁷.

El conocimiento de la estructura organizacional vinculada a PROSODE, nos ha permitido conocer el nivel de eficacia y eficiencia de sus actividades. Asimismo, pudimos obtener insumos preliminares, que nos den un marco de referencia para contestar las preguntas de investigación planteadas en la presente tesis. Ello nos permite aproximarnos a un diagnóstico inicial, que sea punto de partida de posteriores propuestas de gestión. En otras

⁴⁵ Naciones Unidas Comisión económica para América latina y el Caribe “Gestión de programas sociales en América Latina” Vol. I Serie políticas Sociales 25.p.21

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

palabras, es indispensable conocer la situación actual y cuáles son sus limitaciones, así como dificultades en su gestión y administración interna, de modo que esto nos permita brindar soluciones eficaces a ellas.

En la estructura organizacional es posible identificar tres niveles decisionales⁴⁸:

i) Nivel estratégico: Define la estrategia y orientación del programa, realiza un análisis de la influencia del contexto en la gestión y construye escenarios de futuro. Tradicionalmente son los Gerentes quienes se ubican en este nivel, pues son los responsables de la toma de decisiones de gestión al más alto nivel.

ii) Nivel táctico: Operan las estrategias en áreas específicas y objetivos detallados con plazos definidos, metas y líneas de coordinación. Son los responsables de las áreas de producción y definen los mecanismos de distribución de los productos (bienes o servicios). Cuidan de la articulación entre el nivel gerencial y operativo. Transforman las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos en programas de acción.

iii) Nivel operativo: Detallan los procesos en actividades y tareas detalladas, normalmente de carácter rutinario y repetitivo. En este nivel, pueden distinguirse dos tipos de trabajo: sustantivo, que implica la prestación directa e interacción con los destinatarios de los bienes o servicios, y administrativo (logístico o de apoyo).

2.3. PARTICIPACIÓN DE ACTORES EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS

Las diversas funciones que realizan los actores del programa permiten, que de manera articulada, cumplan los objetivos del mismo⁴⁹.

Las principales funciones son⁵⁰:

- Organización. Se ocupa de estructurar e integrar los recursos y órganos responsables de la gestión, estableciendo sus relaciones y atribuciones. Colabora con una utilización equilibrada de los recursos. Relaciona el trabajo con el personal que lo debe de realizar.

⁴⁸ Naciones Unidas Comisión económica para América latina y el Caribe Op. Cit. p.22

⁴⁹ Naciones Unidas Comisión económica para América latina y el Caribe. Op. Cit. p.24

⁵⁰ Naciones Unidas Comisión económica para América latina y el Caribe Op. Cit. p.24-25

- Dirección. Trata de orientar el comportamiento de los operadores del proyecto a la consecución de sus objetivos. Comprende la conducción, supervisión, sincronización de las acciones individuales, así como la coordinación de las actividades que están definidas para ser desarrolladas por las distintas unidades de la estructura.

- Programación. Se encarga de establecer la secuencia cronológica de las actividades a realizar, optimizando los recursos asignados e identificando a los responsables y las interacciones requeridas para su ejecución. Asigna los recursos presupuestarios y realiza la gestión financiera.

- Ejecución. Corresponde a la implementación de las actividades enmarcadas en los procesos (sustantivos y de apoyo) para alcanzar los objetivos de producto e impacto buscados por el programa (proceso principal).

- Monitoreo. Es la observación concomitante de la ejecución. Compara lo realizado con lo programado, con estándares (promedios u óptimos) y con otros programas. Tiene por función producir acciones correctivas en dichas funciones y procesos. Su implementación requiere indicadores, periodicidad de recolección de datos, fuentes de información y su sistematización.

- Evaluación de impacto. Tiene por finalidad determinar la magnitud de los cambios producidos por el programa, tanto buscados como no buscados. A la luz de los resultados generados, es posible realizar acciones correctivas en los objetivos y procesos implementados.

2.4 RELACIONES DE PROSODE CON OTRAS UNIDADES DE LA UNIVERSIDAD

2.4.1 PROSODE: ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN

El eje de nuestra investigación es PROSODE, curso electivo de la Facultad de Derecho en el que trabajan docentes, jefes de práctica y alumnos en conjunto para sostener una propuesta de Responsabilidad Social Universitaria que genera desarrollo a la comunidad. Conocer cómo trabajan, sus relaciones internas y externas permiten saber cuáles son realmente sus potencialidades y qué propuestas se pueden hacer al respecto.

2.4.2 PROSODE

Proyección Social de Derecho conocido por sus siglas PROSODE, es un curso electivo de la Facultad de Derecho de nuestra universidad, donde se pone en práctica la Responsabilidad Social Universitaria.

De manera específica, podemos señalar que el curso es uno de naturaleza teórico - práctico, donde los alumnos son capacitados en temas relacionados a los derechos fundamentales para luego dictar charlas o talleres, conducir un programa de radio o asesorar directamente a los recurrentes, todo ello con la finalidad de absolver sus dudas y/o patrocinar sus casos.

2.4.2.1 Gobierno

El gobierno interno está diseñado para que cualquier modificación o iniciativa interna de mejora o cambio en el ejercicio de su trabajo sea siempre sometido a debate entre sus miembros. Cada decisión de cambios en la metodología o iniciativas a desarrollarse en alguna de las áreas siempre pasa por un proceso democrático de debate y votación, a fin de que las decisiones sean lo más consensuadas posibles.

2.4.2.2 Misión y Visión

Recientemente PROSODE se encuentra trabajando para definir una Misión y Visión de trabajo que sea acorde con las tareas que realiza y los objetivos a largo plazo que desean alcanzar. En tal sentido, en base a lo hasta ahora trabajado, la Misión y Visión de PROSODE son como siguen:

Misión:

PROSODE es una institución de docentes y alumnos de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú que promueve la formación de alumnos de derecho basado en valores (solidaridad, justicia y honestidad), habilidades y destrezas en acción directa con la comunidad más pobre, a fin de facilitar el acceso a la justicia y la formación ciudadana de la misma comunidad como metodología de enseñanza y como un fin en sí mismo.⁵¹

⁵¹ Documentación Interna de PROSODE.

Visión:

Ser una institución reconocida al interior y exterior de la Facultad, universidad y a nivel nacional e internacional como promotora de valores, habilidades y destrezas en la perspectiva de la educación clínica legal y haber contribuido en el acceso a la justicia y en la formación ciudadana de la comunidad más pobre del país.⁵²

2.4.2.3 Gestión Institucional

Este proyecto forma parte de la Facultad de Derecho y, como hemos mencionado anteriormente, recibe apoyo de la DARS⁵³, para actividades vinculadas con la difusión de los Derechos Fundamentales. Pese a ello, mantiene su independencia y autonomía, debido a la libertad de cátedra con que cuentan sus docentes en nuestra universidad, lo cual permite al profesor encargado de PROSODE ser responsable de los contenidos del curso y de la forma como se ejecutan los mismos.⁵⁴ En concreto, no recibe indicaciones de la Facultad de Derecho o de la DARS en cuanto a sus contenidos, forma de calificación o metodología.

Es independiente además, al punto que llega a firmar acuerdos interinstitucionales con parroquias y universidades extranjeras, quienes brindan apoyo logístico o académico a las actividades de PROSODE.

Todo ello ha sido logrado a partir del esfuerzo propio de PROSODE y de contactos internos y externos de la institución, es decir no son negociados desde la Facultad o la DARS sino que es el propio PROSODE quien realiza los contactos y acercamientos.

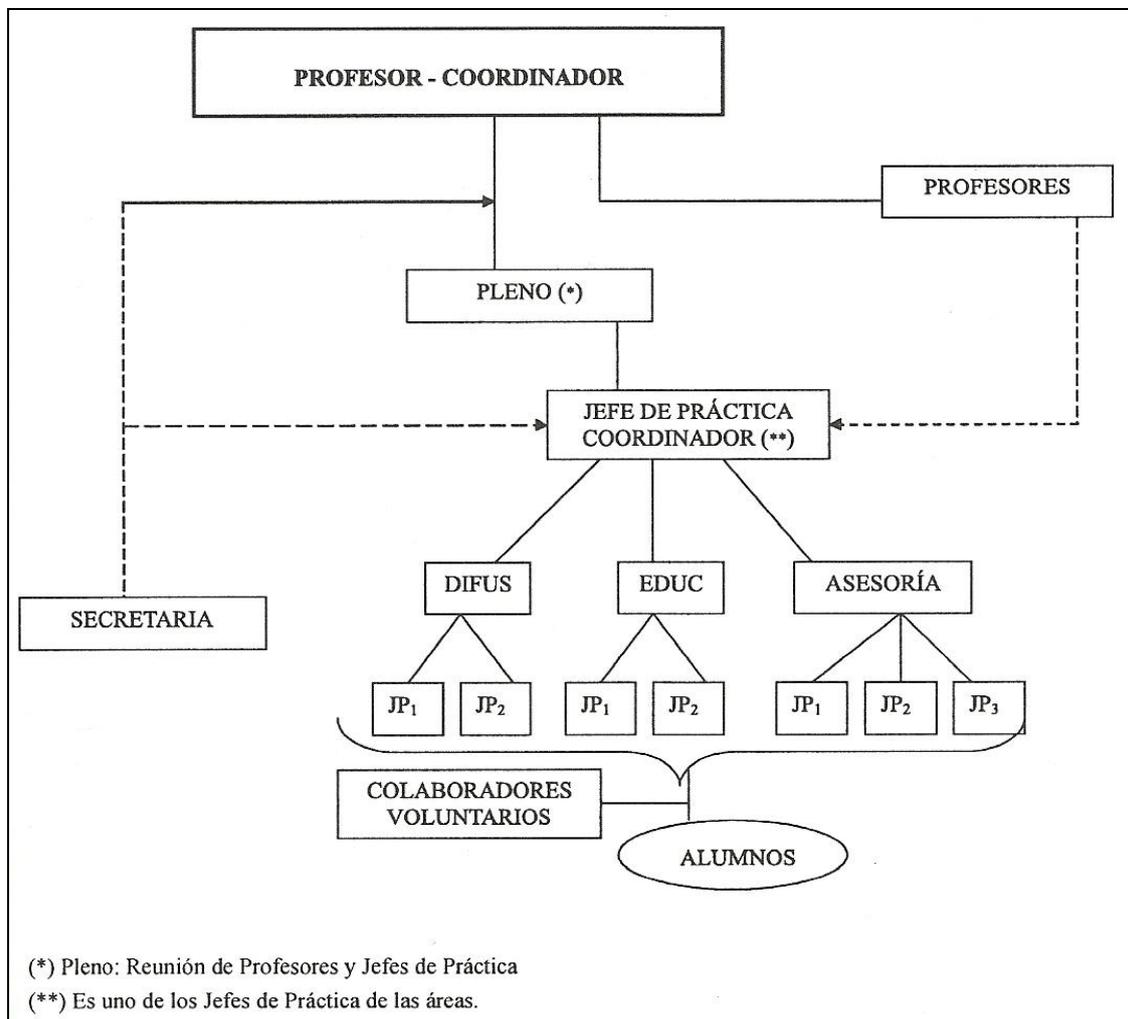
⁵² Documentación Interna de PROSODE.

⁵³ Son las siglas correspondientes a la Dirección Académica de Responsabilidad Social.

⁵⁴ Montoya Anguerry, Carlos. PROSODE experiencia que marca rumbo. Vida universitaria plena: El Derecho en acto, para aprender prestando un servicio de calidad. En: Ortiz, Iván (Coordinador) Proyección Social a través del Derecho y de PROSODE 15 años Proyectando el Derecho a la Comunidad. Lima: Facultad de Derecho PUCP. p. 47

ORGANIGRAMA DE PROYECCIÓN SOCIAL DE DERECHO

GRÁFICO N°9



Fuente: Ortiz, Iván (Coordinador). *Proyección Social a través del Derecho y de PROSODE*.

2.4.2.4 Metodología de Trabajo

Entre las principales características que definen el curso de PROSODE de la Facultad de Derecho está el hecho de que sea un curso electivo de tres (3) créditos. En consecuencia, matricularse en él es voluntario, y los alumnos pueden matricularse luego de que alcancen la mitad de los créditos necesarios para culminar la carrera de Derecho. La metodología del

⁵⁵ Ortiz Sánchez, Iván (Coordinador) *Proyección Social a través del Derecho y de PROSODE 15 años Projectando el Derecho a la Comunidad*. PUCP Facultad de Derecho. Pontificia Universidad Católica del Perú. Dirección Académica de Responsabilidad Social. p. 223

mismo está enfocado al aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje- servicio⁵⁶, y la metodología de clínica.

Las áreas específicas de acción del curso son cuatro:

Asesoría Legal:

En esta área se adiestra a los alumnos, brindándoles o refrescándoles los conocimientos y habilidades requeridas para absolver consultas y realizar el seguimiento de casos en los diferentes consultorios jurídicos gratuitos de PROSODE.

Educación Legal:

Los alumnos son preparados para que sean capaces de brindar talleres sobre derechos y obligaciones a niños de colegios en zonas de limitados recursos.

Difusión Legal:

Este grupo de trabajo se encarga de entrenar a los alumnos en los contenidos y habilidades necesarias para emitir programas radiales educativos de interés jurídico para sectores D y E de la población. Asimismo, se encarga de la producción del boletín jurídico de PROSODE.

Penal – Penitenciario:

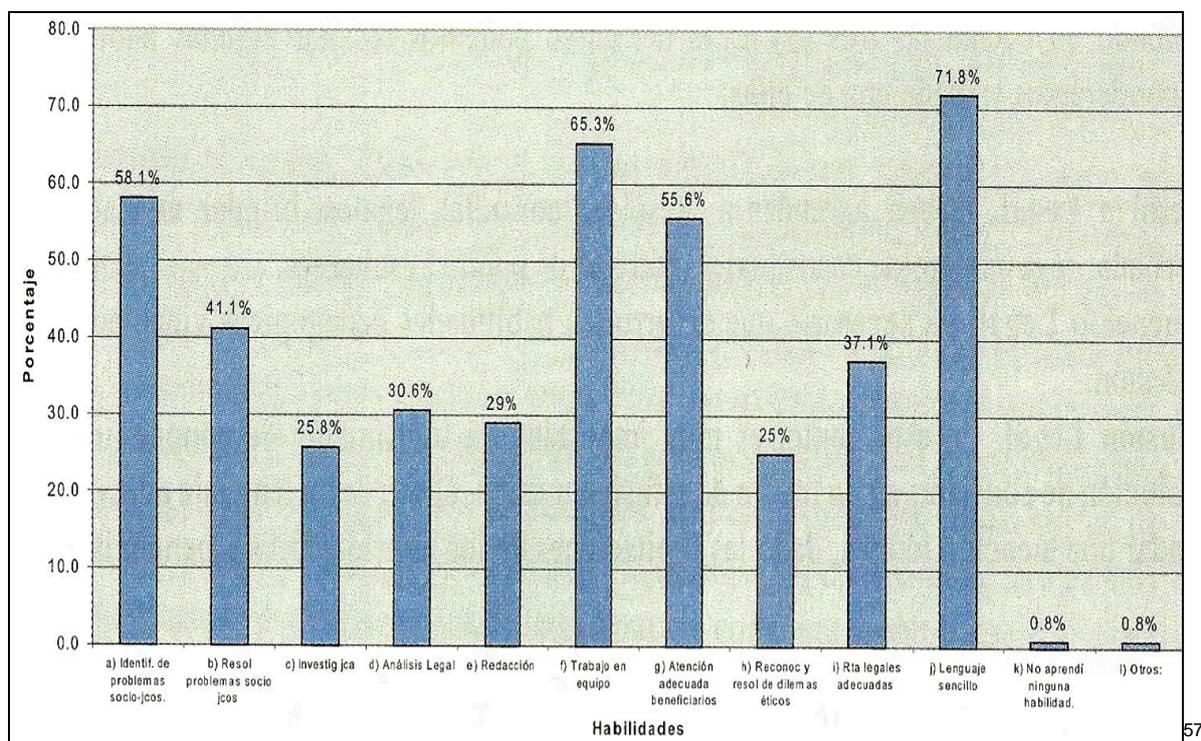
El objetivo de esta área es brindar apoyo legal a los internos de escasos recursos en un penal de Lima, con el trabajo conjunto de los jefes de práctica y alumnos del curso.

El curso permite desarrollar una serie de habilidades que son apreciadas por los mismos alumnos, como es evidente del cuadro que adjuntamos a continuación:

⁵⁶ Ortiz, Iván (Coordinador) Op. Cit. p. 215-216

CUADRO N° 2

¿Qué habilidades aprendió en el curso?



Fuente: Ortiz, Iván (Coordinador). *Proyección Social a través del Derecho y de PROSODE*

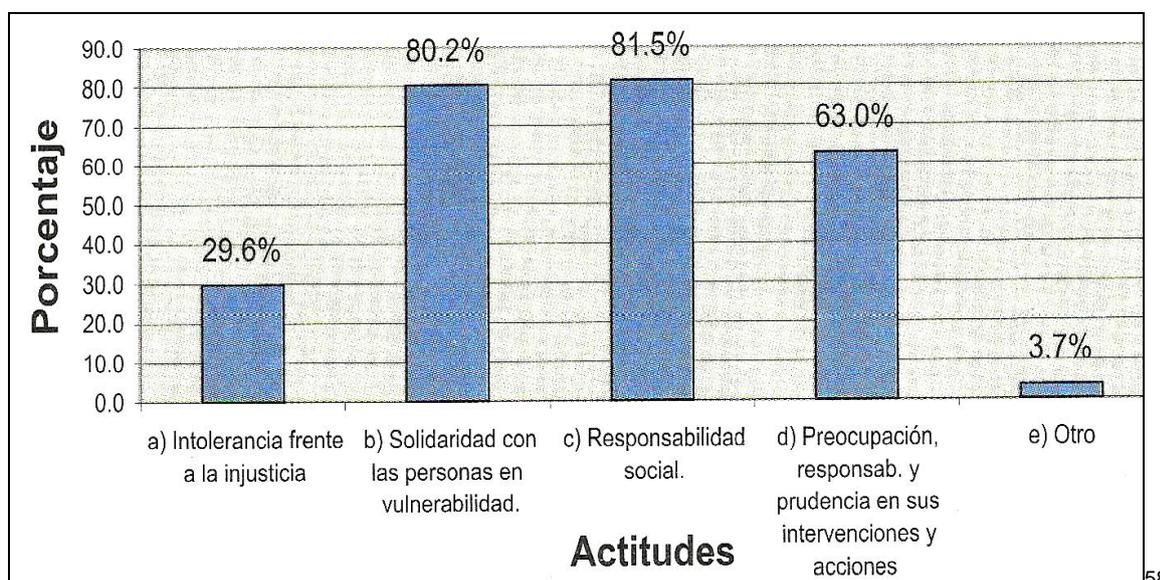
Entre las habilidades más apreciadas por los alumnos están el formular y expresar sus ideas o conceptos jurídicos en un lenguaje sencillo; el hecho de aprender a trabajar en equipo; la identificación de problemas socio-jurídicos y atención adecuada a los beneficiarios, habilidades que le permiten a los alumnos interactuar con miembros de distintos orígenes de nuestra sociedad y aún así brindarles algún tipo de aporte a sus necesidades o problemas jurídicos.

Por otro lado respecto a las actitudes que promueve el curso tenemos las siguientes:

⁵⁷ Ortiz, Iván (Coordinador) Op. Cit. p. 233

CUADRO N°3

¿Cuál de las siguientes actitudes cree Ud. que fueron desencadenadas en el curso?



Fuente: Ortiz, Iván (Coordinador). *Proyección Social a través del Derecho y de PROSODE*

Los alumnos han podido identificar entre las actitudes que promueve el curso la solidaridad con personas vulnerables y la responsabilidad social. En un tercer y cuarto lugar estarían la preocupación, responsabilidad y prudencia en sus intervenciones y acciones, y la intolerancia frente a la injusticia, que son condiciones importantes de desarrollar en un abogado de formación en nuestra universidad.

El trabajo que realiza PROSODE, depende directamente en términos presupuestarios y logísticos de la Facultad de Derecho, en donde se encuentran sus oficinas, manteniendo vinculación además por el personal administrativo que brinda servicios en PROSODE. Además, los profesores y jefes de práctica que trabajan en PROSODE pertenecen al Departamento de Derecho, por lo que se mantienen relaciones también con ellos. Las relaciones con la DARS, son más bien de coordinación y de ayuda mutua, en la participación de eventos o proyectos que independientemente tienen cada una de ellos.

⁵⁸ Ortiz, Iván (Coordinador) Op. Cit. p. 235



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3 METODOLOGÍA

3.1 FORMA Y ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

La mirada que procuramos darle a nuestra investigación es de tipo descriptiva, a través de un Diagnostico Institucional a nivel de estudio de caso. La respuesta natural en el caso de nuestro propósito de investigación, es determinar qué elementos pueden permitir que PROSODE crezca, se desarrolle y lidere la Responsabilidad Social Universitaria desde la Facultad de Derecho.

Conocer cuál es la situación actual y sus falencias o dificultades intra e interinstitucionales es fundamental para identificar el nivel de desarrollo y el potencial con el que cuenta la institución. Esta aproximación de estudio implica una revisión de la planificación estratégica institucional, si es que esta se da o no y en qué medida, revisar los instrumentos que se utilizan. Además se evalúa la estructura organizacional, en el sentido de si es que esta permite realizar las actividades para lo que fue creada la institución y, si adicionalmente, existe cooperación interinstitucional. Finalmente, en cuanto al talento humano, si es que existe suficiente personal y si se encuentra capacitado para realizar las funciones encomendadas.

Es necesario para nosotros por lo tanto, conocer el rol que cumplen cada uno de los agentes involucrados, es decir cómo está el desarrollo de PROSODE hasta el momento, qué tanto tiene que ver con ello que dependa o no de la DARS, cómo son sus relaciones con el Departamento de Derecho y con la Facultad de Derecho, así como las relaciones entre ellos. Ello nos permitirá darnos cuenta si existe coherencia entre la realidad y el discurso institucional actual, es decir si es que la Universidad tiene un verdadero interés en promover las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria y, con mayor precisión, si es que la Facultad promueve su existencia y toma medidas para que se amplíe su desarrollo en la misma.

La estrategia metodológica se da a partir de métodos cualitativos que permitan un conocimiento detallado de la situación a analizar, a partir de fuentes directas institucionales como son el mismo PROSODE, la DARS, la Facultad y Departamento de Derecho.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISIS y FUENTES DE INFORMACIÓN

UNIDADES DE ANÁLISIS

- I. **Discurso oficial de Responsabilidad Social de la Dirección académica de responsabilidad social. (DARS)**

FUENTE DE INFORMACIÓN

- Documentos institucionales.
- Personal de la DARS.

- II. **Desarrollo de PROSODE como iniciativa de Responsabilidad Social de la Universidad.**

FUENTE DE INFORMACIÓN

- Documentación PUCP
- Personal de la DARS.
- Documentación DARS
- Plan estratégico institucional PUCP.
- Director de PROSODE
- Documentación interna, Bibliografía

- III. **Facultad de Derecho en su rol de Promotor de la Responsabilidad Social.**

FUENTE DE INFORMACIÓN

- Representante de la Facultad de Derecho

- IV. **PROSODE en su relación con la DARS**

FUENTE DE INFORMACIÓN

- Director de PROSODE
- Documentos Institucionales de la Universidad.

- Documentos Institucionales de PROSODE
- Personal de la DARS.

V. PROSODE en su relación con la Facultad y Departamento de Derecho.

FUENTE DE INFORMACIÓN

- Director de PROSODE
- Administrador de la Facultad de Derecho
- Documentación de la Facultad o Departamento de Derecho.

VI. PROSODE en su relación con la Facultad de Derecho

FUENTE DE INFORMACIÓN

- Jefes de Práctica
- Alumnos y ex alumnos de PROSODE.
- Director de PROSODE
- Alumnos de PROSODE inscritos en el semestre vigente.
- Docentes vinculados con el área o la temática o ex funcionarios que puedan tener una opinión informada de PROSODE

En cuanto a la aproximación de las fuentes que tuvimos podemos decir lo siguiente:

PROSODE

El contacto directo con el Director de PROSODE, Jefes de práctica, alumnos y ex alumnos, es indispensable para conocer cómo se maneja por dentro la institución, lo cual nos brinda información directa de la misma.

DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA PUCP

Es la dirección que se encarga monitorear todas las iniciativas de responsabilidad social de la Universidad. Tomamos contacto con la Directora y sus Asesores.

FACULTAD DE DERECHO

Nos enfocamos en la revisión documental, así como en entrevistas al Director de Estudios, Profesores del Área de Teoría General de Derecho y al Administrador de la Facultad de Derecho.

TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Hemos elegido el recojo de información mediante métodos cualitativos de información entre los cuales están:

- Entrevista no estructurada:

Con esta técnica fue posible recoger las impresiones sobre PROSODE mismo, reconocer cuál es la valoración respecto de su trabajo que tienen, así como conocer las relaciones interinstitucionales que se manejan, la coordinación y dependencia existente.

- o Autoridades, docentes y directivos de la Facultad de Derecho, PROSODE y la DARS.
- o Jefes y ex jefes de práctica de PROSODE.

- Grupo Focal dirigido a:

Las impresiones que obtuvimos directamente de quienes ejecutan las tareas relacionadas a PROSODE fueron muy valiosas y nos permitieron complementar o contrastar la información obtenida previamente mediante otras técnicas, ya sea de manera documental o a través de entrevistas personales. Esta metodología de trabajo nos permitió conocer mucho más de cerca el trabajo de PROSODE, sus dificultades, su misma autocrítica y posibilidades de mejora. El grupo focal, estuvo conformado por participantes quienes eran:

- o Alumnos y ex alumnos
- o Jefes y ex jefes de práctica de PROSODE

- Revisión documental

Una de las fuentes de información más importantes fue el acervo documentario, ya sea de PROSODE, de la Facultad misma o de la Universidad en términos de Responsabilidad Social Universitaria o Planeamiento estratégico.

- o Documentos institucionales.

El estudio desarrollado ha sido a nivel micro, ha partido de una mirada directa a PROSODE, reconociendo cuál es el elemento institucional, es decir cuál es la importancia de las diferentes unidades de la universidad que intervienen en el proyecto, y el respaldo que recibe de la propia adscripción a la Facultad y/o Departamento de Derecho.

DIMENSIONES DEL ESTUDIO

Para nuestra investigación logramos entrevistar a 4 docentes del área académica de Teoría General del Derecho, que es a dónde pertenece PROSODE. Buscamos que dichos docentes, en su mayoría, hubieran tenido algún contacto con el trabajo que realiza PROSODE, por lo que pudimos obtener una opinión informada sobre PROSODE mismo.

En cuanto a las autoridades y directivos se entrevistó al Director de Estudios de la Facultad de Derecho, elegimos entrevistarlo porque tenemos cercanía con él, lo conocemos y desde el cargo que detenta en la Facultad tiene conocimiento sobre las relaciones interinstitucionales, las prioridades de la Facultad de Derecho y también los inconvenientes o dificultades que se pueden presentar al interior de la Facultad misma.

En el caso del Director de PROSODE, pudimos conocer el tipo de liderazgo que ejerce sobre la institución, así como las relaciones con otras unidades de la universidad. Además, pudimos apreciar de primera mano la experiencia de trabajo de PROSODE, las oportunidades que han ido aprovechando, así como las dificultades que han enfrentado durante los años en que ha estado en el cargo. Cabe mencionar que tenemos también cercanía con él, ya que fuimos alumnos del curso y hemos mantenido contacto con PROSODE a través de los años.

La Directora de la DARS, nos atendió con mucha deferencia y nos brindó una entrevista que nos confirmó y nos dio más luces del trabajo que realiza PROSODE, de su independencia y relaciones de coordinación que tienen con PROSODE.

La entrevista realizada al Administrador de la Facultad de Derecho, nos dio información sobre cómo se relaciona con PROSODE, para solventar sus necesidades. Además, nos informó sobre el conocimiento y prioridad de apoyo que se brinda desde la Facultad de Derecho a las iniciativas de Responsabilidad Social existentes.

En el caso del grupo focal, se buscó conversar con los jefes de práctica actuales y, como máximo, aquellos que lo hayan sido hasta el 2007 inclusive. Además, se invitó a los alumnos de la Facultad de Derecho que, como máximo, hayan llevado el curso en el ciclo 2012-1, con la finalidad de conocer la versión más actual de opiniones tanto de alumnos como de Jefes de Práctica. La diferencia que hicimos de los plazos fue porque los alumnos solamente lo llevan en un ciclo el curso, en cambio en el caso de los Jefes de Práctica pueden serlo hasta dos años, por lo que debíamos permitir un espectro más grande si queríamos conocer los Jefes de Práctica actuales.

Finalmente, realizamos una encuesta virtual en la que invitamos a participar a todos los ex alumnos de PROSODE inscritos en el ciclo 2012-1 como máximo, siendo un total de 60 los invitados, de los cuales respondieron 12. Escogimos la metodología virtual pues permitía un mayor alcance y, por ser una encuesta, consideramos que su anonimato permitiría un alto nivel de sinceridad respecto a las preguntas, lo que nos permitiría obtener una fotografía lo más clara posible de la realidad.

EXPOSICIÓN DE RESULTADOS



PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

4.1. PROSODE y su relación con el discurso institucional de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCP

Para responder esa pregunta es importante enmarcarnos en el concepto de responsabilidad social que formalmente reconoce la Universidad, desde sus instituciones o documentos oficiales y, posteriormente, conocer el avance de PROSODE en sus objetivos hasta la fecha actual; a fin de determinar si ello se condice con lo que entiende la Universidad como Responsabilidad Social Universitaria.

La Responsabilidad Social Universitaria en la PUCP.

La Responsabilidad Social en general es aún percibida como una liberalidad, como un símbolo de altruismo, no se distingue el verdadero beneficio que puede brindar a las instituciones, un verdadero acercamiento con la sociedad, con sus necesidades y con sus problemas más vitales.

Un profesional que recibe una formación solamente orientada al saber de la técnica de su ejercicio profesional, limita sus posibilidades de crecimiento, pues será un profesional descontextualizado y desconectado de la sociedad. Cuando se diseña una formación universitaria en el cual uno de sus ejes es la responsabilidad social, la formación que procura siempre irá encaminada a resolver problemas de la sociedad, la sensibilidad que propugna permitirá que sus estudiantes puedan volverse verdaderos líderes capaces de ponerse en los zapatos del otro, de comprender sus prioridades, de aceptar y respetar las diferencias, pero capaz de integrarlas en un lenguaje común: El del Desarrollo.

El trabajo que se inicia en la formación de los estudiantes que reciben en las aulas, así como la orientación ética que posee la institución, rinde sus frutos en estudiantes con una sensibilidad ética latente y consciente del mundo en que vive, de los retos que debemos superar. Va más allá de un proyecto individualista que anhela un éxito personal a cualquier precio.

Este planteamiento ético, no solo en la formación académica sino a partir de la cultura y política del interior de las instituciones, es el transcurso diario que reciben o no los alumnos, es en ese contexto en el que serán influenciados, afectados, moldeados casi sin percibirlo en una ética particular, que puede llegar a ser más contemporánea con ciertos temas.

La RSU es más que dar la cara a la sociedad y ofrecer su ayuda, sus servicios o colaboración, se nutre de ella, obteniendo una simbiosis de aprendizaje común que permite una mejora y perfeccionamiento en los objetivos de trabajo de la universidad así como potenciar el capital humano de la sociedad.

La línea académica que propone la Pontificia Universidad Católica del Perú, es una que trasciende una formación académica, científica o técnica. Especial interés ha manifestado la Universidad y sus representantes, en que la formación que propone sea una que incorpore valores éticos y cristianos así como una proyección a la sociedad de sus iniciativas. En tal sentido, el modelo educativo de la Pontificia Universidad Católica del Perú ha sido descrito de la siguiente manera:

“Nuestras bases esenciales son la rigurosidad académica, la pluralidad de enfoques científicos y humanistas, nuestros principios éticos y valores católicos, la cultura de la discrepancia y la tolerancia, y el compromiso con el desarrollo del Perú y sus habitantes. Así, nuestro modelo se propone servir al país y al mundo mediante la formación integral de los estudiantes, el desarrollo del conocimiento y nuestra proyección a la sociedad.”⁵⁹

Como hemos podido apreciar, el trabajo de la universidad tiene uno de sus principales ejes, trabajar de cara a la sociedad, proyectándose hacia ella, buscando la retroalimentación necesaria para mantenerse actualizada, respondiendo a necesidades y problemas actuales, reales, que comprometen a sus profesionales a buscar el desarrollo de la sociedad en conjunto. Es por ello, que el papel de la Responsabilidad Social Universitaria, cobra un papel de vital importancia como uno de los componentes principales en los objetivos de trabajo que tiene la Universidad como institución dialogante con la sociedad.

Plan estratégico institucional PUCP

En particular, en el Plan Estratégico Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú, es resultado de un reconocimiento de los cambios que se dan en la sociedad actual y de cómo esto le plantea un desafío como institución educativa para, desde una autoreflexión institucional, generar los cambios necesarios que le permitan seguir ofreciendo una formación acorde con sus estándares.

⁵⁹ Pontificia Universidad Católica del Perú. Modelo Educativo de la PUCP. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: 2011 p.9-10

El primer Plan Estratégico Institucional se elaboró en el año 2000; colaboraron en él más de 200 integrantes de la comunidad universitaria y dio como resultado 87 metas para un período de 10 años. En cuanto a la responsabilidad social universitaria se dijo en ese entonces:

“OBJETIVO ESTRATÉGICO: A partir de los valores que la institución promueve, la Universidad busca contribuir a planear soluciones eficaces, apoyar iniciativas y resolver problemas que dificultan el desarrollo humano en nuestra sociedad.

Metas

45 Se establecerán, institucionalmente líneas específicas para el desarrollo de proyectos, programas y/o actividades de carácter interdisciplinario relacionadas a la tarea de proyección social que la Universidad realiza.

46 Se formularán y determinarán programas a largo plazo dentro de las líneas definidas, y se difundirán las acciones y resultados consiguientes.

47 Se contará con una estructura de apoyo ante emergencias y problemas focalizados, con una participación activa y voluntaria de la comunidad universitaria.

48 Se promoverá la formación de liderazgo estudiantil, gestión y organización de proyectos a través de acciones de voluntariado.

49 Se fortalecerá la ayuda que brinda la Universidad a los programas de proyección social promovidos por la diócesis las parroquias y otros grupos de la Iglesia Católica.”⁶⁰

En el año 2005 se revisó el Plan anterior y se concluyó que era necesario cambiar la estrategia de implementación, y se reorganizó en 15 Proyectos Institucionales, que dieron contenido al nuevo Plan Estratégico Institucional 2007-2010.

Los objetivos institucionales respecto a la Responsabilidad Social Universitaria fueron los siguientes:

“OBJETIVO ESTRATÉGICO: impulsar una cultura de responsabilidad social en el quehacer universitario de la PUCP y difundir su enfoque de RSU dentro y fuera del país.”⁶¹

⁶⁰ Pontificia Universidad Católica del Perú. Plan Estratégico Institucional PUCP 2000-2010 “Formación Integral en tiempos de cambio”p.26

En lo referido a la consolidación del enfoque de responsabilidad social universitaria se planteó lo siguiente:

“Meta 15: Generar las condiciones para que la PUCP gestione su vínculo con la sociedad de una manera sostenible y efectiva en el marco del enfoque de RSU.

Logros previstos:

- ✓ Se cuenta con políticas e indicadores de gestión claramente definidos y consensuados para el ejercicio de la RSU.
- ✓ Se cuenta con información permanentemente actualizada del quehacer de la PUCP en el marco de la RSU.
- ✓ Se incorpora el enfoque de RSU en los procesos formativos de la PUCP.”

El Plan Estratégico Institucional 2011-2017 propone una nueva manera de comprender la gestión universitaria. Considera que la planificación institucional no es solamente un proceso técnico o metodológico sino principalmente político, pues procura generar consensos institucionales sobre las prioridades a futuro para la universidad⁶².

En lo referido a los quehaceres institucionales, objetivos estratégicos, metas; vinculado a la formación en sí misma el Plan Estratégico Institucional de la PUCP 2011-2017 propone:

“Desarrollar las capacidades de investigación, de ciudadanía y de responsabilidad social, tanto curricular como extracurricularmente de manera transversal es decir en todas las especialidades y niveles.”

La consolidación de la Responsabilidad Social Universitaria se muestra ahora más detallada en cuanto a las estrategias específicas para lograrlo y las metas que se esperan. Se proponen acciones más concretas para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y, respecto a la interrogante de si la existencia de PROSODE responde a la existencia de metas institucionales de la universidad en materia de responsabilidad social, podemos comentar lo siguiente:

⁶¹ Pontificia Universidad Católica del Perú. Plan Estratégico Institucional “Formación Integral en tiempos de cambio” PUCP 2007-2010 p.29

⁶² Pontificia Universidad Católica del Perú. “Hacia el Centenario” Plan Estratégico Institucional PUCP 2011-2017”.Julio 2011p.4-5

Tomando como punto de partida la meta en particular citada y, específicamente en lo referido a un desarrollo transversal de la responsabilidad social, podemos considerar que en términos formales la existencia misma de PROSODE responde a los intereses de la universidad de promover temas de responsabilidad en los alumnos a nivel formativo y de iniciativas concretas de la misma. Sin embargo, no se le reconoce un rol específico en la configuración del Plan, sino que ayuda al cumplimiento de metas generales de Responsabilidad Social a nivel universitario, esto lo pudimos descubrir en la entrevista con la directora de la DARS.

Respecto a si la Misión y Visión de PROSODE se encuentran articuladas con el Plan Estratégico Institucional podemos reflexionar lo siguiente.

Tomando en cuenta que el contenido de la Misión y Visión institucional de PROSODE es como sigue:

Misión: PROSODE es una institución de docentes y alumnos de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú que promueve la formación de alumnos de derecho basado en valores (solidaridad, justicia y honestidad), habilidades y destrezas en acción directa con la comunidad más pobre, a fin de facilitar el acceso a la justicia y la formación ciudadana de la misma comunidad como metodología de enseñanza y como un fin en sí mismo.⁶³

Visión: Ser una institución reconocida al interior y exterior de la facultad, universidad y a nivel nacional e internacional como promotora de valores, habilidades y destrezas en la perspectiva de la educación clínica legal y haber contribuido en el acceso a la justicia y en la formación ciudadana de la comunidad más pobre del país.⁶⁴

De acuerdo a lo descrito anteriormente, en lo referido a los tres Planes Estratégicos Institucionales que ha tenido nuestra universidad podemos apreciar que los elementos orientadores de la institución como son la Misión y Visión de PROSODE, se encuentran articulados con los contenidos propuestos en los Planes Estratégicos Institucionales que ha desarrollado la Universidad, inclusive con el que se encuentra vigente actualmente. En tal sentido, entre las Metas estratégicas al 2017 del Plan Estratégico Institucional vigente relacionadas con la formación, se espera lograr que el 100% de unidades académicas

⁶³ Documentación interna de PROSODE.

⁶⁴ Documentación interna de PROSODE.

incluyan en su plan curricular, acciones para fomentar que sus estudiantes desarrollen competencias de ciudadanía y responsabilidad social. Demostrando de esa manera un claro interés de la Universidad por homogenizar las mallas curriculares de todas las unidades académicas en ese sentido.

Dirección Académica de Responsabilidad Social.

La Dirección Académica de Responsabilidad Social de la universidad es la instancia de la Universidad que desarrolla, acompaña y articula las diferentes iniciativas de responsabilidad social⁶⁵ que pueden ser promovidas por alumnos, docentes o administrativos.

Áreas de trabajo

Se encuentra estructurado en áreas dependiendo el tema y el público a quien va dirigido:

- **Área de formación e investigación académica**

Realiza trabajo con docentes y alumnos, colabora en que estos dos componentes se constituyan en actividades socialmente pertinentes.

- **Área de Desarrollo Social**

Genera nuevas formas de vincular la universidad y la sociedad a partir de propuestas de investigación-acción y de reconocimiento positivo de nuestra diversidad.

- **Área de Desarrollo Organizacional**

Procura contribuir a la construcción de nuevas formas de relación entre la sociedad y el medio ambiente a través de la generación de propuestas ambientales.

- **Voluntariado**

Está propuesto como una actividad de aprendizaje y producción de conocimiento que complementa la formación académica de nuestros alumnos.⁶⁶

De acuerdo a la DARS, el trabajo que realiza PROSODE se encuentra directamente vinculado con los impactos sociales que estos 4 procesos universitarios básicos procuran.

Discurso de Responsabilidad Social Universitaria

⁶⁵ ¿Qué es la DARS? <http://dars.pucp.edu.pe/quienes-somos/que-es-la-dars/> Revisado el 11 de octubre 2013.

⁶⁶ Áreas en: <http://dars.pucp.edu.pe/areas/> Revisado el 8 de noviembre de 2012.

La DARS alienta el fortalecimiento de sensibilidades, valores, conocimientos y prácticas en estudiantes, docentes y el personal administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que motiven o decanten en iniciativas de responsabilidad social universitaria.

Entiende por Responsabilidad Social Universitaria, el fomento de proyectos de investigación y desarrollo que respondan a las diversas necesidades de nuestro país y de nuestra formación profesional; colaborando con el bienestar y la construcción de una sociedad justa y democrática. Para ello, se promueven espacios de intercambio para reconocer los saberes y capacidades que todos poseemos, lo cual contribuirá a crear nuevos conocimientos y descubrir nuevas perspectivas para entender y construir nuestra profesionalización⁶⁷.

En otras palabras, para la DARS la Responsabilidad Social Universitaria debe procurar construir una relación dinámica, permanente y de mutuo beneficio entre la universidad y nuestra sociedad⁶⁸.

La DARS, es gestor de iniciativas propias a nombre de la Universidad y además es una especie de coordinador de las diversas iniciativas de responsabilidad social que existen en la universidad.

PROSODE en su relación con la DARS

La DARS, coordina con PROSODE en caso de realizarse actividades específicas o cuando PROSODE tiene algún proyecto en particular en el cual quiere trabajar.

En cuanto a sus actividades de día a día, no realiza coordinaciones, ni es supervisado en cuanto a sus contenidos por parte de la DARS, quien básicamente lo ve como un aliado, conoce su trabajo y lo convoca también en caso de necesitar algún apoyo para las actividades mismas que gestiona la DARS.

Adicionalmente, PROSODE recibe subvención de la DARS para la realización del Programa de Radio y la edición del Boletín Construyendo Justicia.

⁶⁷ Dirección Académica de Responsabilidad Social-PUCP ¿Qué es la RSU? En: <http://dars.pucp.edu.pe/quienes-somos/que-es-la-rsu/> Revisado el 05 de Noviembre de 2012.

⁶⁸Ibid.

PROSODE y las líneas de trabajo de la DARS

El trabajo que realiza PROSODE se encuentra directamente vinculado con los impactos sociales que estos 4 procesos universitarios básicos procuran. En lo referido a vínculos de la universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de la comunidad y de su capital social; estos vínculos derivan en el papel social que la universidad tiene como promotora del desarrollo humano sostenible.

A MANERA DE CIERRE DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 4.1

En respuesta a la primera pregunta podemos afirmar que PROSODE es la manifestación académica concreta de un discurso de Responsabilidad Social de la Universidad, su trabajo está alineado a las metas y objetivos institucionales propuestos actualmente. Asimismo, de manera más precisa sus actividades se condicen con áreas específicas de trabajo de la DARS.

Por otro lado, el trabajo de PROSODE es autónomo en cuanto a sus objetivos y metas, así como sus tareas específicas, no depende de las DARS y el trabajo que realiza con ellos es de eventual coordinación, ya que por su temática (Responsabilidad Social) participa en actividades o iniciativas de la Universidad que promuevan o se encuentren vinculadas con la DARS. La DARS apoya económicamente las actividades de PROSODE que tienen directa vinculación con la visibilidad de la Responsabilidad Social de la Universidad, como son las emisiones de Radio en diferentes radioemisoras y el Boletín Construyendo Justicia.

Las coordinaciones con la DARS son directamente con PROSODE, lo que implicaría un cierto nivel de reconocimiento institucional de facto por parte de otras unidades de la Universidad (como es el caso de la DARS).

La estructura y el trabajo de PROSODE no han tenido una variación radical desde su creación, el mismo, desde un principio, fue diseñado como un curso electivo en el que se trabajaba directamente con beneficiarios, brindando el servicio el personal docente, los jefes de práctica y los alumnos.

En conclusión, es evidente que el desarrollo del trabajo de PROSODE se encuentra acorde con el discurso de Responsabilidad Social de la Universidad, sin embargo debido al paso del tiempo, la experiencia ganada, las lecciones aprendidas, consideramos que el impacto ha podido ser mayor en la comunidad. Como curso cumple como meta y objetivo de Responsabilidad Social de la universidad, pero es

necesario promover una línea de institucionalización que involucre a la Facultad, haciendo más visible su crecimiento. Es en ese sentido que el desarrollo de un Plan, Objetivos y Metas se hacen indispensables en esta tarea de llevar a cabo un reconocimiento institucional.

4.2. Las iniciativas de Responsabilidad Social dentro de la Facultad de Derecho de la PUCP

A fin de conocer el rol de la Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad de Derecho debemos saber cuáles son las iniciativas de responsabilidad social que existen en dicha unidad, si las líneas académicas de la Facultad permiten el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social, cuántos y quiénes son los docentes vinculados a iniciativas o cursos de Responsabilidad Social y, finalmente, si la propia Facultad promociona cursos de responsabilidad social.

Iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad de Derecho.

La Facultad de Derecho en los últimos años ha sido partícipe de un rebrote de las iniciativas de responsabilidad social. Si antes PROSODE era la única iniciativa palpable y sostenible como proyecto de responsabilidad social, ahora tenemos al Taller de Derecho, donde las actividades que realiza se encuentran más bien vinculadas al quehacer académico, por ejemplo procurando que los alumnos de la facultad puedan acceder a publicaciones gratuitas de interés jurídico ya sea en formato físico o electrónico. Además realizan pronunciamientos a favor de personas o grupos cuyos derechos son vulnerados.

En el mismo sentido de trabajo, la Asociación Civil Derecho y Sociedad ha realizado eventos académicos en donde propone temas sociales que se conectan con lo jurídico, como es el caso de la violencia contra la mujer.

La revista Themis también, como parte de la Facultad de Derecho, ha cristalizado iniciativas concretas de responsabilidad social universitaria las cuales tienen tres líneas de trabajo: la primera vinculada al ámbito de la educación legal, la segunda orientada a la absolución de consultas legales de particulares y la tercera a la ejecución de proyectos sociales de mayor duración.

En el caso de la Revista *lus et veritas* la orientación a lo social es más académica y de debate⁶⁹. Finalmente se encuentra una iniciativa relativamente nueva llamada Clínica Jurídica que es un curso también electivo en el que se patrocina acciones de interés público, llevado a cabo por los alumnos y docentes de la misma Facultad.

Gestión de las Iniciativas de Responsabilidad Social de la Facultad de Derecho.

Las iniciativas que reciben apoyo económico y logístico por parte de la Facultad de Derecho son la Clínica Jurídica de Interés Público y PROSODE. Los docentes que se encuentran vinculados a iniciativas de responsabilidad social en la Facultad no están identificados, no existe un registro en el que se conozca quiénes son los vinculados a dichos temas, cuántos son, qué tiempo tienen relacionados con dichos temas, cuál es su nivel de especialización, etc.

Desarrollo de áreas académicas de la Facultad de Derecho e iniciativas de cursos de Responsabilidad Social.

En entrevista con el Director de Estudios y el Director de PROSODE, pudimos tomar conocimiento que se ha planteado en la reciente modificación del Plan de Estudios una sección que incluye la creación de una sub-área específica de Responsabilidad Social.

Aparentemente, existe un renovado interés por identificar el área y que ello permita una mayor visibilidad de las iniciativas de responsabilidad social.

A partir de las entrevistas realizadas a la Directora de la DARS, al Director de Estudios y a Profesores del área de Teoría General del Derecho (área a la que actualmente pertenece PROSODE). Hemos notado que, para los entrevistados la conveniencia de PROSODE, consiste en que permite visibilizar, la responsabilidad social en la Facultad, permite a la misma señalar que cumple con metas de responsabilidad a nivel institucional y que tiene una perspectiva solidaria. Sin embargo, consideramos que más allá de un mercadeo institucional no se ha dado mayor respaldo, ya que no se ha impulsado el programa ya que, luego de 20 años continuos de trabajo, no tiene indicadores de impacto o de calidad, desconociéndose su verdadera trascendencia y avance en nuestra comunidad.

En nuestra opinión, la Facultad de Derecho no lo considera verdaderamente como un programa que deba de ser impulsado, que merezca su verdadero y comprometido apoyo

⁶⁹ Responsabilidad Social de la Facultad de Derecho. En: Derecho PUCP .Revista de la facultad de Derecho. Defensa de la autonomía Universitaria. Responsabilidad social de las organizaciones. N° 64 2010 p.385-402

institucional, casi es circunstancial que PROSODE se encuentre en la Facultad, no tiene metas, no tiene objetivos anuales de trabajo y tampoco a largo plazo, no tiene una estructura orgánica bien definida ni división de trabajo. Trabaja desde hace más de 20 años y, más allá de conocer el número de atenciones en los consultorios, número de llamadas a la radio y número de talleres brindados no se conoce el verdadero impacto que ha generado en la sociedad. Falta un verdadero conocimiento interno de las potencialidades así como una evaluación sincera sobre los servicios brindados; siendo esto indispensable para realizar ajustes estructurales para una mejora en sus servicios.

La ausencia de este impacto también incide en el poco apoyo que recibe de la Facultad o del Departamento de Derecho. Como no ha sido medida su transcendencia y el espectro de su impacto, sus resultados son desconocidos, se le apoya porque como la mayoría de docentes entrevistados coincide, ayuda a la “imagen de la Facultad”, en otras palabras, se ve esta iniciativa de Responsabilidad Social como una mera iniciativa altruista.

A MANERA DE CIERRE DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN N° 4.2

En lo concerniente a esta pregunta podemos precisar que las iniciativas de Responsabilidad Social que se desarrollan en la Facultad de Derecho son conocidas, pero no se encuentran inscritas, ni se les hace algún seguimiento o monitoreo. Se desconoce además quienes son los profesores que trabajan en dicha área entre los docentes que pertenecen al Departamento de Derecho y, por tanto, el número de docentes involucrados en dicha temática. No se realizan actividades específicas a título de la propia Facultad en la temática de Responsabilidad Social.

A decir de las autoridades de la Facultad de Derecho no hay una marcada tendencia de la misma hacia un área específica del Derecho, como puede ser Tributario o Mercantil, es decir, no se realiza un énfasis a alguna área de Derecho en particular. De la revisión hecha al Plan de Estudios actual podemos verificar que existe un equilibrio de los cursos que se están dictando actualmente, hay una gama amplia de variedad de cursos pertenecientes a distintas ramas del Derecho, por lo que no parece haber una orientación temática en la actual malla curricular del vigente Plan de Estudios.

4.3. Determinación del impacto de las relaciones interinstitucionales en el desarrollo de PROSODE

Las iniciativas de PROSODE que la DARS financia, son aquellas que permiten, como hemos mencionado anteriormente, identificar a la Universidad o a la Facultad de Derecho con temas de Responsabilidad Social frente al público en general, como es el caso de los Programas de Radio y los Boletines Jurídicos que emite periódicamente PROSODE. Ello porque desde nuestro punto de vista, la responsabilidad social universitaria en la Facultad y con la Universidad tiene un factor de visibilidad, de refuerzo de imagen de institución comprometida con la sociedad; es por ello que importan sobre todo iniciativas que evidencien ello. Lo pertinente de la elección de este tipo de actividades como las financiadas por la DARS, permite que se cumplan metas estratégicas en temas de responsabilidad social en el vigente Plan Estratégico Institucional.

PROSODE, como iniciativa de Responsabilidad Social se encuentra adscrito a la Facultad de Derecho de quien depende en términos presupuestales y requisitos, a pesar de que mantiene su autonomía en términos prácticos de ejecución de la propia iniciativa. La Facultad de Derecho provee a PROSODE de los docentes y es quien sustenta los gastos administrativos y logísticos de sus actividades cotidianas.

Es importante mencionar que es necesaria una relación más directa con la Facultad de Derecho, una comprensión de la misma de las carencias y necesidades de PROSODE, económicas, de capacitación, etc.

Las acciones de PROSODE respecto a la Facultad también deben ir más orientadas a estrategias que permitan conocer los intereses de los alumnos y cómo difundir el curso, así como darles a conocer los beneficios de PROSODE y el aporte concreto que puede brindar en su formación académica.

Según las entrevistas realizadas la vinculación de trabajo de PROSODE con la DARS, no ha impulsado directamente la suscripción de convenios institucionales o contactos externos para ampliar o para desarrollar sus líneas de acción, es decir la vinculación administrativa que tiene PROSODE con la DARS no ha servido a la fecha como elemento propulsor del trabajo de PROSODE o que le permita ampliar su espectro de acción.

Asimismo, PROSODE como curso pertenece al área de Teoría General del Derecho, asiste y participa activamente de las reuniones del área en las que va representada por su director. Sus miembros se encuentran conforme con pertenecer al área de Teoría General del Derecho debido a que, por el momento, es la más adecuada.

En cuanto a infraestructura, cuenta con oficinas en la Facultad de Derecho, lo que permite que su trabajo esté vinculado a dicha unidad y al Departamento de Derecho.

Los profesores miembros de PROSODE pertenecen o se encuentran adscritos al Departamento de Derecho, es el Departamento de Derecho que le provee de docentes a PROSODE. El Departamento de Derecho, por iniciativa propia, en algunas ocasiones realiza actividades académicas vinculadas a las áreas que desarrolla PROSODE y éste es invitado a participar, pero cada quien realiza actividades de manera independiente.

Es importante una relación más directa con el Departamento de Derecho, en el sentido de comunicarle sus intereses y actividades a todos los docentes, informar a los mismos sobre la importancia de la Responsabilidad Social, a fin de que comprendan que va más allá del mejoramiento de la imagen institucional de la Facultad.

A partir de una revisión del plan de estudios vigente se puede apreciar una coherente inserción del curso de PROSODE en el Área de Teoría General del Derecho en donde se pueden apreciar cursos como:

Clínica Jurídica de Interés Público

Análisis Económico del Derecho

Seminario Género y Derecho

Acceso a la justicia

Antropología Jurídica

Derecho y Desarrollo

En la propuesta de modificación de Plan de Estudios que actualmente se debate en la Facultad de Derecho se ha planteado la posibilidad de una sub división del área de Teoría General de Derecho, en la que, por un lado, se encuentren cursos más vinculados a la Teoría y Fundamentos del Derecho, mientras que por otro lado se encuentren agrupados cursos vinculados con la aplicación directa del derecho como PROSODE y la CLINICA JURIDICA DE ACCIONES DE INTERES PÚBLICO.

Asimismo, hemos tomado conocimiento que se ha propuesto la división de PROSODE en dos: PROSODE 1 y PROSODE 2. En el primero se agruparía a los consultorios jurídicos, (área de Asesoría Legal) y al área de Penal penitenciario, mientras que el segundo abarcaría al área Educación legal al área de Difusión.

A MANERA DE CIERRA DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN N° 4.3

PROSODE es independiente en todo lo referido a contenidos, organización interna y estructura. En cuanto materia económica, depende para algunas actividades de la DARS y en cuanto al aspecto logístico, depende de la Facultad y Departamento de Derecho, quienes son encargados de la gestión, provisión y pago de docentes del curso. Esta dependencia económica limita el espectro de acción así como de decisión y provisión de material logístico o programación de actividades libremente. En otras palabras, si bien cuentan con una relación fluida con la Facultad de Derecho en cuyo presupuesto se encuentra circunscrito, depende de la misma la decisión sobre prioridad en el gasto, financiamiento de actividades o cobertura de necesidades logísticas; depende del criterio institucional de la Facultad y de lo que ella considera que es importante y trascendente de apoyar, es decir, cuenta con autonomía de gestión, administrativa pero no económica, lo que limita el poder de decisión y, con ello la gestión interna y externa. Asimismo, las diversas unidades entrevistadas han manifestado su respeto hacia la autonomía de su gestión, reconociendo que no tienen parámetros de participación en el gobierno interno de PROSODE.

Esta misma libertad que se le reconoce, es su propia limitación, por cuanto al ser capaces de gestionarse y autogobernarse pero no tener un presupuesto autónomo limita el ejercicio de esta libertad y lo supedita a las acciones y prioridades de la Facultad de Derecho.

4.4 Valoración de los miembros de la Facultad de Derecho respecto a su rol como agente de Responsabilidad Social

Valoración de PROSODE

PROSODE, es en general valorado positivamente por docentes, alumnos y ex alumnos. Sin embargo, se puede deducir que PROSODE no es del todo conocido por los docentes quienes podrían servir de agentes de difusión. La gran mayoría de los docentes entrevistados desconocían el trabajo que realiza PROSODE y de que tiene una labor continua de más de dos décadas. Coinciden además que PROSODE es la cara visible de la Responsabilidad Social de la Facultad y, en términos de la universidad, de la especialidad de Derecho. Asimismo, se ha enfatizado que no existe una promoción o debida publicidad de los resultados de PROSODE, así como tampoco sobre las actividades que realiza⁷⁰.

⁷⁰Información obtenida en entrevistas a Docentes del área de Teoría General del Derecho de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Si los mismos docentes se encuentran desinformados sobre actividades y trascendencia de PROSODE, siendo ellos que reciben información directa y oficial de la Facultad de Derecho, es altamente probable que los alumnos lo desconozcan también y por ello no reconozcan la trascendencia de su trabajo.

Consideramos que la Facultad de Derecho desconoce la verdadera trascendencia que puede alcanzar PROSODE. El desconocimiento del impacto de su trabajo proviene de una ausencia de indicadores claros, que permitan visualizar cuál es la trascendencia de su labor. Al no ser posible medir los resultados de su trabajo, este es poco visible, siendo muy difícil determinar su trascendencia institucional. La ausencia de metas institucionales y objetivos de trabajo claros, impiden al mismo tiempo reconocer por qué su trabajo es importante y por qué es fundamental su vinculación con la Facultad misma.

A MANERA DE CIERRE DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN N°4.4:

De acuerdo a las encuestas realizadas a ex- alumnos recientes, entrevistas a los docentes y conversaciones con los Jefes de Práctica, la mayoría refleja una apreciación positiva sobre PROSODE.

En el caso particular de los ex-alumnos de PROSODE, han manifestado que sus familias no influyen de manera considerable en sus decisiones académicas, es decir, escogieron sus cursos electivos de acuerdo a sus propios intereses, incluyendo entre ellos el curso de PROSODE, que aborda la temática de Responsabilidad Social.

También es importante destacar que los ex-alumnos tienen una valoración positiva de PROSODE (de acuerdo a encuestas realizadas por el mismo PROSODE, referidas a las competencias que los ex-alumnos consideran que otorga llevar el curso de PROSODE), no obstante ello, también manifiestan que la imagen de PROSODE es la de un ente desordenado, es decir, carente de organización o planificación previa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **CONCLUSION N° 1:**

PROSODE se encuentra alineado con el discurso institucional de Responsabilidad Social Universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sin embargo, su principal característica es su principal limitación: es un curso en la malla curricular de la Facultad de Derecho. Mientras no exista un reconocimiento como institución (que lo es de facto desde hace más de 20 años) no es posible plantear estrategias de gestión concretas. Durante años ha sido considerado en los hechos como una institución por ellos mismos y por los entes administrativos de la Universidad. Como ejemplos de este funcionamiento institucional, podemos mencionar que incluso se ha llegado a la creación de una Misión y Visión (que actualmente se encuentra en revisión) y, también es palpable el que otras áreas de la universidad respetan su autonomía interna.

Una importante dificultad también reconocida es además, la falta de una división del trabajo interno, que defina adecuadamente las funciones y labores específicas del personal de PROSODE. Asimismo, existe ausencia de un protocolo interno de trabajo que permita realizar las labores de una manera más eficiente y pueda ser aplicado por todos, sin depender de una evaluación de caso por caso como en la actualidad se da. Esta es una medida que permitiría ordenar y organizar el trabajo interno de PROSODE, desarrollando internamente una estructura de tareas que ayude a sentar las bases de un reconocimiento institucional. El trabajo de PROSODE al ser más ordenado, tener objetivos claros y una visión sólida de a donde se quiere llegar, la institucionalización tendrá mayores posibilidades.

- **PROPUESTA DE LA CONCLUSIÓN N°1**

- Actualización de Misión
- Actualización de Visión
- Diseño de Plan Estratégico Institucional
- Establecimiento de Objetivos Estratégicos.

PROSODE debe ser una institución que tenga entre sus principales actividades un curso, pero es evidente que ya ha desbordado la inicial etapa en la que solamente era un curso. Ha ganado con los años un trasfondo institucional que debe ser reconocido. El que no lo

sea formalmente, con la propuesta que maneja de Responsabilidad Social, limita su ámbito de acción, ya que depende directamente en términos de gestión administrativa y económica de la Facultad de Derecho.

A partir de este reconocimiento institucional se permitiría una autonomía de gestión verdadera. Para ello es necesario que PROSODE cuente con un **Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)**, un **Plan Estratégico Institucional (PEI)** en donde se planteen las **metas y objetivos institucionales estratégicos** que quiere alcanzar.

En el caso del Manual de Organizaciones y funciones, éste fundamental para determinar la división del trabajo, las tareas asignadas a cada quien y las diferentes maneras de resolver las diferencias internas. Es una herramienta que permite maximizar el talento humano, ya que cada quien sabe su función específica y la manera cómo su trabajo se articula con el objetivo final de la institución. El Plan Estratégico Institucional es el pilar organizacional de toda institución, determinando metas y objetivos de trabajo que logren plantear una visión de futuro.

En nuestro caso, estos últimos deben ser articulados con los objetivos propios de la Universidad y de la Facultad, pero independientes en cuanto a su gestión para alcanzarlos; ello le dará independencia y promoverá su crecimiento y desarrollo. La definición de metas y objetivos institucionales van de la mano con el diseño del PEI, y permiten un monitoreo respecto de las mismas a mediano y largo plazo, a fin de realizar ajustes en el desarrollo mismo de la gestión interna y verificar o monitorear el cumplimiento de los mismos.

Por otro lado, toda actividad de Desarrollo debe ser monitoreada, si bien no existe un retorno en términos económicos, es importante que se conozca el verdadero impacto de su trabajo, el nivel de satisfacción de sus usuarios y la calidad de sus servicios. Toda institución debe constantemente observarse a sí misma para perfeccionar sus procesos internos e incrementar los logros en sus objetivos de trabajo. Si la institución no cuenta con objetivos de trabajo precisos, indicadores de impacto e indicadores de calidad, no es posible conocer el nivel de avance del trabajo, y solamente se mantiene un status quo, sin buscar una mejora constante. Por ello es fundamental, tener clara la Misión y Visión de la institución que, permiten conocer a donde va, cuál es su rumbo, a qué grupos de personas va dirigido, y cuáles son sus metas a mediano y largo plazo. Es por ello que nuestra investigación buscó, a través del diagnóstico institucional, determinar en qué nivel de

avance se encuentra en términos de prospectiva y cuáles son las debilidades o carencias en ese sentido.

En el caso de PROSODE consideramos que la Misión debe ser actualizada; a continuación presentamos un proyecto que puede ser sometido a debate y perfeccionamiento por la propia institución:

Misión(Actual)	Misión (Propuesta)
<p>PROSODE es una institución de docentes y alumnos de la Facultad de derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú que promueve la formación de alumnos de derecho basado en valores (solidaridad, justicia y honestidad), habilidades y destrezas en acción directa con la comunidad más pobre a fin de facilitar el acceso a la justicia y la formación ciudadana de la misma comunidad como metodología de enseñanza, y como un fin en sí mismo.</p>	<p>PROSODE (Proyección Social de Derecho) es una institución adscrita a la Facultad de Derecho. Su vocación está orientada a la Responsabilidad Social Universitaria. Para tal fin, brinda servicios jurídicos de calidad a la población más necesitada, realizando acciones de responsabilidad social universitaria que involucren a los alumnos de pregrado de la facultad como principales agentes ejecutores de la misma</p>

En cuanto a la Visión, de acuerdo al análisis planteado es importante también realizar una actualización del mismo.

Visión (Actual)	Visión (Propuesta)
<p>Ser una institución reconocida al interior y exterior de la facultad, universidad y a nivel nacional e internacional como promotora de valores habilidades y destrezas en la perspectiva de la educación clínica legal y haber contribuido en el</p>	<p>PROSODE será una institución que lideré la Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad de Derecho. Se encargará de coordinar sobre la materia (RSU) con todos los cursos de la Facultad de Derecho. Cumplirá funciones como consultor interno, de los docentes que busquen adecuar los</p>

<p>acceso a la justicia y en la formación ciudadana de la comunidad más pobre del país.</p>	<p>contenidos de sus cursos a la Responsabilidad Social Universitaria.</p>
---	--

Como parte de ese reconocimiento institucional, sería conveniente evaluar si en alguna de las áreas, por ejemplo en Asesoría es necesario incrementar un Jefe de Práctica más. Actualmente cada área de PROSODE; es decir Asesoría, Penal, Educación y Difusión cuentan con 2 jefes de práctica cada uno, a excepción de Asesoría, que tienen solamente un jefe de práctica. Los jefes de práctica de otras áreas tienen que cubrir las deficiencias de personal, descuidando sus actividades para poder apoyar al consultorio jurídico. Es evidente la falta de personal y además, que la dedicación del mismo debiera ser reconocida formalmente como de 8 horas⁷¹. Esto hace evidente una necesidad de financiamiento adicional e independiente, para lo cual una propuesta de autonomía presupuestal se hace necesaria.

- **CONCLUSIÓN N° 2**

Las iniciativas de Responsabilidad Social de la Facultad de Derecho no se encuentran formalmente monitoreadas o inscritas en un registro de las mismas; se desconoce además los docentes que puedan estar vinculados al área. Existe un equilibrio en el contenido temático de la malla curricular del Plan de Estudios vigente de la Facultad de Derecho.

Pese a ello, existe en la Facultad de Derecho un rebrote de las iniciativas de responsabilidad social. Contamos además de PROSODE con el **Taller de Derecho**⁷², **Asociación Civil Derecho y Sociedad**⁷³, la Revista **Themis**⁷⁴ y la Revista **Ius et veritas**⁷⁵. En los últimos años se han incorporado además la **Clínica Jurídica**.⁷⁶

⁷¹ Actualmente los Jefes de Práctica trabajan bajo el régimen de medio tiempo formalmente, aunque en los hechos, dadas sus recargadas actividades dedican ocho horas o más a cumplir con sus labores.

⁷² El Taller de Derecho realiza actividades como hemos mencionado antes, que se encuentran más bien vinculadas al quehacer académico, por ejemplo procurando que los alumnos de la facultad puedan acceder a publicaciones gratuitas de interés jurídico ya sea en formato físico o electrónico. Además realizan pronunciamientos a favor de personas o grupos cuyos derechos son vulnerados.

⁷³ En la misma línea de trabajo del Taller de Derecho la Asociación Civil Derecho y Sociedad ha realizado eventos académicos en donde propone temas sociales que se conectan con lo jurídico, como es el caso de la violencia contra la mujer.

Consideramos que la transversalidad que sostiene la Universidad debe darse de manera que, cada curso que se dicte en la Universidad pueda tener en su diseño un eje de responsabilidad social universitaria. Así como la perspectiva ética debe estar presente en las competencias que los alumnos deben aprender, es igualmente importante que los mismos estudiantes verifiquen la importancia de las Responsabilidad Social, aplicada a cada uno de los temas académicos que pueden desarrollarse en la universidad. Solo de esta manera se puede trabajar directamente dichos temas y mantener su vigencia por un largo tiempo sin importar las tendencias doctrinarias o académicas que se presenten.

- **PROPUESTA A LA CONCLUSIÓN N° 2:**

El Plan Estratégico Institucional de la Universidad vigente reconoce que la Responsabilidad Social es un tema que debe ser transversal en las mallas curriculares de la Universidad. En ese sentido, consideramos que para que la Responsabilidad Social Universitaria pueda cobrar una mayor vigencia es importante que todos los cursos de la currícula puedan tener desde algún ángulo esa mirada. Ello deberá ser progresivo, y el mismo PROSODE como iniciativa con más experiencia, puede servir de consultor interno sobre el tema, asesorando a los docentes que voluntariamente adapten sus currículos. De esta manera la experiencia y el trabajo de PROSODE serían difundidos de una manera tangible, integrándose más con el trabajo de la Facultad, de la cual se encuentra un poco aislada y, además, se cooperaría con el cumplimiento de objetivos y metas institucionales que la Universidad tiene sobre la temática de la Responsabilidad Social.

Complementariamente con lo dicho líneas arriba, es importante determinar y actualizar permanentemente en la base de datos oficial de la Facultad de los docentes, quiénes son aquellos que se encuentran vinculados al área y quiénes han participado o colaborado con PROSODE o con la Facultad en alguna iniciativa particular.

Además, se debería verificar cuáles son los docentes que ya han realizado las adaptaciones a sus syllabus ya mencionada anteriormente. Ello es conveniente, debido a que los cargos

⁷⁴ Themis, también como parte de la Facultad de derecho tiene tres líneas de trabajo: la primera vinculada al ámbito de la educación legal, la segunda orientada a la absolución de consultas legales de particulares y la tercera a la ejecución de proyectos sociales de mayor duración.

⁷⁵ En *Ius et Veritas* la orientación a lo social es más académica y de debate.

⁷⁶ La Clínica Jurídica tiene por objetivo patrocinar casos de interés público.

en PROSODE como Jefes de Práctica son cíclicos (pueden permanecer como máximo dos años en el cargo), y de esta manera podría lograrse una continuidad en el trabajo realizado por ellos, con el apoyo que pueden brindar los profesores de planta. Finalmente, los jefes de práctica nuevos que se incorporan a la institución, pueden encontrar, en dichos profesores, aliados y promotores internos del trabajo de PROSODE en la Facultad.

- **CONCLUSIÓN N°3:**

PROSODE ha manifestado y es reconocido por otras áreas de la Universidad; es independiente en términos de contenidos y de gestión interna de la institución. Sin embargo, esa libertad no es absoluta, la dependencia económica limita su libertad de acción de gestión interna y externa, debido a que depende de las prioridades, posibilidades, interés y conveniencia de apoyar financieramente actividades específicas.

- **PROPUESTA A LA CONCLUSIÓN N° 3:**

Considerando que PROSODE debe ser reconocido como una institución y no solamente un curso, es que creemos que debe contar con un presupuesto contable autónomo, pero que sea supervisado por la Facultad de Derecho. Es decir, que PROSODE mismo pueda gestionar directamente sus actividades o logística interna. Reconocemos que sería una medida precipitada una autonomía económica en el sentido de tener un presupuesto autónomo totalmente, por ello proponemos que la ejecución de un presupuesto supervisado por la Facultad de Derecho, permitiendo así que PROSODE mismo tenga una actitud proactiva, responsable y aprenda de esta manera a maximizar sus ingresos. Es decir, PROSODE puede, en base a un presupuesto independiente y no a una partida solamente, proponer los gastos, egresos, e ingresos que le permitan realizar su trabajo, pasando previamente para su ejecución por el visto bueno de la Facultad, a fin de que el camino a su independencia financiera sea lo más ordenado posible y de la mano de la experiencia de una unidad cercana como lo es la Facultad de Derecho.

La dependencia quita incentivos para desarrollarse más rápido y más eficientemente. Por el contrario, con un presupuesto independiente, habrá mayores incentivos para administrarlo lo mejor posible. Consideramos que una independencia financiera incrementaría las posibilidades de que, ingresos provenientes de instituciones cooperantes, puedan darse de una manera más fluida, pudiendo sustentar de mejor manera su gasto y sus necesidades

financieras. Los contactos con Universidades extranjeras ya los tiene y puede permitirle una mayor autonomía de gestión interna de su trabajo.

- **CONCLUSIÓN N° 4:**

La Facultad de Derecho reconoce a PROSODE como una iniciativa que se encuentra presente en la misma y tiene el beneficio de promover su imagen institucional. Sin embargo, no ha mostrado un mayor interés en impulsar la responsabilidad social universitaria o realizar acciones para que PROSODE amplíe su desarrollo y su espectro de acción. Sus propios Jefes de Práctica consideran que los logros de la institución deberían ser más, que encuentran limitaciones sobre todo de tiempo, presupuesto y prioridad administrativa respecto de los temas que ellos abordan en la Facultad de Derecho, en donde se encuentran circunscritos.

- **PROPUESTA A LA CONCLUSIÓN N°4:**

Es importante un acercamiento mayor a la Facultad y que ello permita la difusión del trabajo de PROSODE, que no solamente impliquen la realización de actividades académicas, sino actividades a nivel de docentes, que son quienes pueden recomendar el curso y motivar a sus alumnos. Para ello es importante convocar a todos los profesores del Departamento de Derecho, en donde se les pueda informar del impacto que hasta la fecha se ha producido, así como las posibilidades que tiene el curso. Estas reuniones deben ser periódicas, pudiendo ser a inicios del año académico y para finalizar el mismo; estableciendo una especie de tradición sobre el tema de la Responsabilidad Social al interior de la Facultad.

Es importante también involucrar a los docentes, invitándolos a formar parte de un Comité Asesor, para aquellos casos que por su especialidad o mayor dificultad puedan ser más complicados de abordar, ello permitiría que, progresivamente, los docentes que no pertenecen directamente a PROSODE, sientan que es una institución relevante, que aborda temas de trascendencia y que debe existir un compromiso serio de parte de la Facultad.

- **CONCLUSIÓN N°5:**

No existe una sistematización institucional de los avances, lecciones aprendidas y el impacto que se ha tenido en la comunidad; si este se ha ido incrementando o no. Más allá

de un dato numérico anual y de resaltar determinadas actividades importantes durante el año no existe mayor evaluación. Se desconoce cuál es el impacto de su trabajo, cuál es la calidad de sus servicios y hacia dónde quieren mejorar.

Ante ello, PROSODE a pesar de sus limitaciones debe hacerse notar, debe hacer evidente el trabajo que realiza y la experiencia que tiene en el rubro, así como iniciar un trabajo de formulación de indicadores de impacto, de calidad de los servicios, que permitan además recoger información directa de los usuarios, que permitan realizar los ajustes necesarios dentro de la institución en lo referido a su gestión interna y externa.

- **PROPUESTA A LA CONCLUSIÓN N° 5:**

Diseño de **indicadores de impacto y de calidad, basados en el PEI y objetivos estratégicos articulados**, e iniciar **un proceso de sistematización** de los resultados de todas sus actividades y de los servicios que brinda PROSODE, sistematizar los logros, los servicios, la calidad y aceptación de los mismos; lo mismo que puede servir para hacer más visible el trabajo de PROSODE Si la Facultad de Derecho no conoce los efectos reales sobre el impacto y la calidad de los servicios que brinda PROSODE, entonces seguirá viéndolo como un desembolso, como un gasto, como parte de la filantropía institucional y no como parte de un compromiso con la comunidad que debe existir en toda institución universitaria.

Una manera en que la Facultad aprecie el impacto de PROSODE, adicionalmente, es elaborar un perfil del estudiante que egresa de PROSODE; eso podría ayudar a la Facultad a comprender no solo el impacto que tiene PROSODE en la sociedad sino también el impacto al interior de la comunidad universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AECID)

2010 *Concepto de Desarrollo Sostenible*. Consulta 11 de octubre 2010. <http://www.aecid.es/web/es/cooperacion/prog_cooperacion/Azahar/presentacion/5concepto/>

ALDEANUEVA FERNANDEZ, Ignacio y Carlos Angel, BENAVIDES VELASCO

2012 *La dimensión social de la educación superior: universidades socialmente responsables*. En: Boletín Económico de ICE- Información Comercial Española N° 3024.

AYALA GARCÍA, Mauricio Oswaldo.

2011 *Responsabilidad Social Universitaria*. En: Realidad y Reflexión. Revista cuatrimestral. Año 11 N°33 Setiembre-Diciembre. Segunda Época. San Salvador. Universidad Francisco Gavidia.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Instituto Interamericano para el Desarrollo Social Programa INDES-Guatemala

2005 *La Generación de Valor Público en los Proyectos de Desarrollo Social*. [Diapositivas] Seminario Especializado "Gerencia Social y Gestión de Recursos No Renovables: Sector Agua Potable y Saneamiento". Consulta: 09 de abril de 2012. <<http://www.iadb.org/regions/re2/water/archivos/s4.pdf>>

BRAVO, Loreto y MARÍA NIEVES, Rico (Compiladoras)

2001 *Hacia la institucionalización del enfoque de género en las políticas económico laborales en América Latina*. Informe del seminario regional de Santiago de Chile 12 y 13 de junio. Naciones Unidas- CEPAL

CASTAÑEDA, Gregoria, Miguel, **RUIZ** y otros.

2007 *El Rol de las Universidades en el Contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.*

En: Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales Año 3 N° 8 pp.100-132

CARBAJO, Andrés

El proceso de institucionalización. Consulta 18 de octubre de 2013.

<<http://www.cedyl.com.ar/index.php/articulos-cedyl/72-el-proceso-de-institucionalizacion-por-andres-carbajo>>

Clima de Cambios- PUCP

Campus Residuos. Consulta 22 de noviembre de 2012

<http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/cdc_pucp/index.php?tmpl=camp&id=27&idc=1>

DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL-PUCP

<<http://dars.pucp.edu.pe/quienes-somos/que-es-la-rsu/>>

Consulta 05 de Noviembre de 2012

DE DIOS, Rubén y otros.

Planificación Estratégica Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias. Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias.

< www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc>

ESPINOZA ESPINOZA, Pablo de Jesús

2007 *VoluntaRadio: un proyecto de responsabilidad social universitaria en el ámbito de la comunicación radial.* En: Comunifé: Revista de Comunicación Social. N°7, p.110-125.

GRAJEDA GONZALES, Leonidas

2008 *La importancia estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria.* VIII Coloquio de Gestión Universitaria de América del Sur. Universidad Tecnológica Intercontinental.

HARDEE, Karen y Otros.

2004 *El círculo de la política: Marco para el análisis de los componentes de planificación familiar, salud reproductiva, salud materna y políticas de VIH/SIDA*. Documento de trabajo de Policy N°11

JADUE, Daniel.

¿Qué es planificación estratégica? Consulta 25 de noviembre de 2012

En: Planificación y Gestión estratégica

<<http://planificacion-y-gestion-strategica.blogspot.com/search?q=iagn%C3%B3stico>>

JURADO, Joel.

Maestría en Gerencia Social Material de Estudio Planificación Estratégica Institucional. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

MEINI, Iván

2009 *Modernizar la enseñanza, fortalecer la investigación y reforzar la proyección social de la PUCP en nuestra sociedad*. Entrevista a Marcial Rubio Correa, Rector de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En: Derecho PUCP. Lima, número 63, p.11-18.

MONTOYA, Anguerry

2006 *PROSODE experiencia que marca rumbo. Vida universitaria plena: El Derecho en acto, para aprender prestando un servicio de calidad*. En: Ortiz, Iván (Coordinador) Proyección Social a través del Derecho y de PROSODE 15 años Proyectando el Derecho a la Comunidad. Lima: Facultad de Derecho PUCP, p.27-68.

NACIONES UNIDAS

COMISIÓN ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

1998 Gestión de Programas sociales en América Latina. Volumen I Santiago de Chile: Naciones Unidas

Serie Políticas Sociales 25

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA ESTANDARIZACIÓN

2010 *ISO 26000 Responsabilidad Social*. GIZ y otros.

ORTEGÓN, Edgardo.

Guía sobre diseño y gestión de la política pública Bogotá: Organización del Convenio Andrés Bello.

Fundamentos de Planificación y Política Pública

Lima: Universidad de Alcalá. Instituto de Estudios Latinoamericanos (IELAT) y Centro Guaman Poma de Ayala

ORTIZ PRADO, Abel

2010 *Valor Público*. Consulta 11 de octubre 2010
<<http://redlacme.ning.com/profiles/blogs/valor-publico>>

ORTIZ, Iván

2006 *Proyección Social a través del Derecho y de PROSODE 15 años Proyectando el Derecho a la Comunidad*. PUCP Facultad de Derecho. Pontificia Universidad Católica del Perú. Dirección Académica de Responsabilidad Social.

2009 *Enfoque de la responsabilidad social universitaria en la PUCP: Una propuesta*. Dirección Académica de Responsabilidad Social. Lima: Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS). Pontificia Universidad Católica del Perú - Facultad de Derecho.

2010 *Responsabilidad Social de la Facultad de Derecho*. En: Derecho PUCP. Lima, Número 64, p.371-402. Pontificia Universidad Católica del Perú- Dirección Académica de Responsabilidad Social.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2000 “Formación integral en tiempos de cambio”. Plan Estratégico Institucional 2000- 2010

2007 “Formación integral en tiempos de cambio”. Plan Estratégico Institucional PUCP 2007-2010

2011 “Hacia el Centenario” Plan Estratégico Institucional PUCP 2011-2017

2011 Modelo Educativo de la PUCP. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO-PNUD PERÚ

2012 *Concepto de desarrollo humano*. Consulta 9 de abril de 2012
<<http://www.pnud.org.pe/frmCoceptoDH.aspx>>

ROMO LOPEZ, Alejandra.

El Diagnóstico Institucional. Reflexiones en torno a su preparación [Diapositivas]
<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Planeacion/Plan_EduSes3.pdf >
Consulta 25 de noviembre de 2012.

TOVAR, Teresa.

Dos racionalidades para entender y analizar las políticas sociales.
<<http://blog.pucp.edu.pe/item/21823/para-el-debate-sobre-las-politicas-sociales>>
Consulta 25 noviembre 2012.

VALLAEYS, François

2008 La responsabilidad social universitaria. Cómo entenderla para quererla y practicarla.
En: Brújula. Lima, Año 9, N°16, p.25-35.

Breve Marco teórico de la RSU. Ética y RSU.

Consulta 24 noviembre de 2012.
<<http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=Marco+Te%F3rico>>

La responsabilidad social de las organizaciones. Ética y RSU. Consulta 24 de noviembre de 2012.

<<http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011a%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf>>

Presentación RSU para AUSJAL. Ética y RSU

Presentada en Junio de 2007. [Diapositivas] Consulta 22 de noviembre de 2012.

<<http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=353&query=AUSJAL>>

¿Qué es la RSU?

Consulta 13 de diciembre de 2012.

<http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf>

VALLAEYS, François, y Otros

Manual de primeros pasos en responsabilización social universitaria. Construyendo ciudadanía en universidades responsables.

Red Ética y Desarrollo. Consulta 17 de diciembre de 2012.<http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf>





ANEXOS

COLUMNA VERTEBRAL COMPLETA

PREGUNTA GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	VARIABLES	INDICADORES	UNIDADES DE ANÁLISIS	FUENTES DE INFORMACIÓN	TECNICAS DE RECOLECCIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOJO
¿Cómo lograr que la iniciativa PROSODE crezca y se desarrolle para liderar la Responsabilidad Social Universitaria de la Facultad de Derecho?	1) ¿Está el desarrollo de PROSODE de acuerdo con el discurso institucional de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCP?	Desarrollo de PROSODE de acuerdo al discurso institucional de Responsabilidad Social de la Universidad.	Las áreas de trabajo de PROSODE se encuentran de acuerdo con las líneas de trabajo de la DARS.	Discurso oficial de Responsabilidad Social de la Dirección académica de responsabilidad social. (DARS)	Documentos institucionales.	Revisión documental	Guía de revisión documental.
					Personal de la DARS.	Entrevista Semi- estructurada	Guía de entrevista 1
			La misión y visión de PROSODE se encuentran articuladas con el Plan Estratégico Institucional de la PUCP.	Desarrollo de PROSODE como iniciativa de Responsabilidad Social de la Universidad.	Documentación PUCP	Revisión documental	Guía de revisión documental.
			La existencia de PROSODE en la Facultad de Derecho corresponde a metas institucionales de la Universidad en materia de Responsabilidad Social.		Personal de la DARS.	Entrevista Semi- estructurada	Guía de entrevista 1
					Documentación DARS	Revisión Documental	Guía de revisión documental.
					Plan estratégico institucional PUCP.	Revisión Documental	Guía de revisión documental.
					Director de PROSODE	Entrevista semi- estructurada	Guía de entrevista 2
					Documentación interna, Bibliografía	Revisión documental	Guía de revisión documental.

2) ¿Está la Facultad de Derecho desarrollando iniciativas de responsabilidad social?	Rol de la Responsabilidad Social en la Facultad de Derecho	Identificación de las Iniciativas de responsabilidad social	Facultad de Derecho en su rol de Promotor de la Responsabilidad Social.	Representante de la Facultad de Derecho	Entrevista semi- estructurada	Guía de entrevista 6		
		Número de docentes vinculados a iniciativas o cursos de responsabilidad social						
		Promoción de iniciativas/cursos de responsabilidad social						
		Las líneas académicas de la facultad permiten el desarrollo de iniciativas de Responsabilidad Social.						
3) ¿De qué manera el grado de dependencia o autonomía de PROSODE respecto de otras unidades influye en el desarrollo de programa?	Influencia en el desarrollo de PROSODE a partir del grado de dependencia con distintas unidades de la universidad	El apoyo que recibe PROSODE de la DARS permite el logro de objetivos estratégicos institucionales de la universidad.	PROSODE en su relación con la DARS	Director de PROSODE	Entrevista semi - estructurada	Guía en entrevista 2		
				Documentos Institucionales de la Universidad.			Revisión documental	Guía de revisión documental.
				Documentos Institucionales de PROSODE				
		Personal de la DARS.		Entrevista	Guía de entrevista 1			
		La dependencia de PROSODE con la DARS favorece alianzas estratégicas con Universidades e Instituciones.		Director de PROSODE	Entrevista semi- estructurada	Guía de entrevista 2		
				El apoyo económico recibido de la facultad y departamento de derecho permiten que el programa pueda financiar actividades y tareas en cada una de sus áreas de	PROSODE en su relación con la Facultad y Departamento de Derecho.	Director de PROSODE	Entrevista semi - estructurada	Guía en entrevista 2
Administrador de la Facultad de Derecho	Entrevista semi- estructurada	Guía de entrevista 3						

			acción.				
			La pertenencia de PROSODE a un área académica de la Facultad de Derecho tiene coherencia con los contenidos desarrollados en el curso.		Documentación de la Facultad o Departamento de Derecho.	Revisión Documental	Guía de Revisión Documental.
			Existencia de áreas académicas en las que el Derecho, desde una mirada de Gerencia Social puede aportar al Desarrollo Humano.		Documentación de la Facultad o Departamento de Derecho.	Revisión Documental	Guía de Revisión Documental.
			PROSODE a través de sus miembros participan en las reuniones de trabajo del área académica a la que pertenecen.		Documentación de la Facultad o Departamento de Derecho.	Revisión Documental	Guía de Revisión Documental.
			PROSODE se encuentra conforme con pertenecer a el área académica establecida por el departamento o la facultad.		Director de PROSODE	Entrevista Semi- estructurada	Guía de entrevista 2
					Jefes de práctica o docentes que participan en las reuniones de área a la que corresponde PROSODE.	Entrevista Semi- estructurada	Guía de entrevista 4
	4)¿Cómo es la valoración de miembros de la facultad de derecho respecto al rol de Responsabilidad Social Universitaria que realiza PROSODE?	Valoración del rol de PROSODE	Nivel de satisfacción de los miembros de PROSODE con los logros del programa.	PROSODE en su relación con la Facultad de Derecho.	Jefes de Práctica Alumnos y ex alumnos de PROSODE.	Focus Group	Guía de temas
			Nivel de satisfacción de los miembros de PROSODE con la estructura y producción del programa en sí.				

			Nivel de impacto social en las acciones que realiza PROSODE.		Director de PROSODE	Entrevista semi- estructurada.	Guía de entrevista 2
			Nivel de valoración de las familias de los alumnos respecto de temas de responsabilidad social, tienen impacto en las decisiones académicas.		Alumnos de PROSODE inscritos en el semestre vigente.	Encuesta	Cuestionario
			Nivel de satisfacción de los alumnos con la organización del programa en sí.				
			Nivel de valoración de los alumnos del liderazgo de PROSODE que ejercen sus autoridades.				
			Los alumnos reconocen que brinda competencias útiles a su formación profesional.				
			Los docentes tienen una valoración positiva del curso en general.		Docentes vinculados con el área o la temática o ex funcionarios que puedan tener una opinión informada.	Entrevista semi- estructurada	Guía de entrevista 5
			Los docentes tienen una valoración positiva de los resultados e impacto en la sociedad del curso.				
			Los docentes tienen una valoración positiva la pertenencia de PROSODE a la Facultad de Derecho.				