

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE INICIATIVAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA DESDE UN  
ENFOQUE GERENCIAL. ESTUDIO DE CASO SOBRE LA  
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciada en Gestión,  
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

<b>RAMÍREZ BARDI, Ana Lucero</b>	<b>20095531</b>
<b>REYES RAMIREZ, Rocío del Pilar</b>	<b>20088160</b>

**Asesorado por: Mgtr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta**

**Lima, 17 de julio de 2017**

La tesis

**LA RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA DESDE UN ENFOQUE GERENCIAL. ESTUDIO DE CASO SOBRE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

ha sido aprobada.

---

Mgtr. Juan Martin Beaumont Franowsky  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta  
[Asesor]

---

Dr. Mario Gerardo Castillo Guzman  
[Tercer Jurado]



Dedico esta tesis a todas las personas que se encuentran luchando contra el Cáncer, para que sigan sus sueños y no los dejen de lado por la enfermedad.

**Lucero Ramírez**

Dedico esta tesis a mi familia: a mis padres por siempre estar a mi lado apoyándome a cumplir mis metas; y a mi hermano por brindarme su apoyo; te agradezco familia por enseñarme a ser una mejor persona y por ser un motor en mi vida. Quiero agradecer a los profesores que me guiaron a encontrar mi camino profesional, a mi persona favorita por el apoyo y risas de todos los días y sobre todo te agradezco Lu, porque sin ti no hubiera sido posible obtener este logro.

**Rocío Reyes**

Agradecemos a nuestro asesor, Mario Marcello Pasco Dalla Porta, por todo el apoyo que nos ha brindado desde el curso de Seminario de Investigación 1, este logro también le pertenece. Gracias a usted aprendimos muchos sobre perseverancia y dedicación, lo estimamos mucho y lo consideramos un excelente docente.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1. Problema de investigación .....	3
1.1. Objetivos .....	8
1.2. Justificación de la propuesta de investigación .....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	11
1. Responsabilidad social universitaria .....	11
1.1. El concepto de responsabilidad social y sus enfoques .....	11
1.2. Tratados internacionales y normas para iniciar e implementar la responsabilidad social empresarial .....	12
1.3. El origen de la responsabilidad social universitaria .....	14
1.4. Enfoques de la responsabilidad social universitaria .....	15
1.5. Los impactos del quehacer universitario .....	18
2. Rendición de cuentas .....	20
2.1. Origen y evolución del concepto de rendición de cuentas .....	21
2.2. Tipos de rendición de cuentas .....	23
2.3. Criterios para distinguir la rendición de cuentas .....	25
2.4. Herramientas para realizar la rendición de cuentas .....	26
2.5. Rendición de cuentas para organizaciones sin fines de lucro .....	29
2.6. La rendición de cuentas en iniciativas de responsabilidad social universitaria .....	31
3. Los <i>stakeholders</i> .....	32
3.1. Concepto de <i>stakeholders</i> .....	33
3.2. Identificación de los <i>stakeholders</i> de una universidad .....	36
4. Iniciativas comparadas de rendición de cuentas en RSU .....	38
5. Investigación empírica sobre rendición de cuentas en RSU .....	42
6. Conclusiones del marco teórico .....	44
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	47
1. La RSU en el marco de la Ley Universitaria .....	47
2. Rendición de cuentas en las universidades en el Perú.....	48
3. Conclusiones del marco contextual .....	53
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA .....	54
1. Hipótesis.....	54
2. Enfoque y alcance de la investigación .....	54
3. Diseño metodológico .....	55
4. Selección muestral .....	56

5. Operacionalización .....	58
6. Técnica de recolección de información .....	59
7. Instrumentos de recolección de la información .....	60
8. Componente Ético .....	61
9. Recolección de datos .....	62
10. Proceso de análisis.....	64
11. Limitaciones de la investigación.....	64
CAPÍTULO 5: RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA DARS .....	66
1. La Dirección Académica de Responsabilidad Social .....	66
1.1. Iniciativas de RSU del Fondo Concursable para Docentes .....	69
1.2. Rendición cuentas de la DARS .....	74
2. Rendición de cuentas de los docentes ejecutores de las iniciativas .....	76
2.1. Rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia la DARS.....	76
2.2. Rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia los <i>stakeholders</i> participantes y población beneficiaria de las iniciativas de RSU .....	88
2.3. Perspectivas de los actores.....	91
2.4. FODA sobre la rendición de cuentas de los docentes ejecutores .....	93
3. Rendición de cuentas de la DARS .....	93
3.1. Rendición de cuentas de la DARS hacia las áreas administrativas .....	94
3.2. Rendición de cuentas hacia la comunidad universitaria .....	95
3.3. Perspectivas de la comunidad universitaria .....	97
3.4. FODA en la rendición de cuentas de la DARS .....	105
CONCLUSIONES .....	106
RECOMENDACIONES .....	110
REFERENCIAS .....	113
ANEXO A: Acuerdos de la Declaración de Talloires .....	120
ANEXO B: Seis principios de la EUA para brindar soporte a las universidades .....	121
ANEXO C: Diecisiete principios por los que se rige la universidad .....	122
ANEXO D: Ocho condiciones básicas de la calidad .....	123
ANEXO E: Cuadro de síntesis de rendición de cuenta en universidades peruanas .....	124
ANEXO F: Listado de entrevistas .....	126
ANEXO G: Muestra de encuesta .....	127
ANEXO H: Matriz de consistencia .....	130
ANEXO I: Guía de análisis documental .....	135
ANEXO J: Guía de entrevistas .....	138
ANEXO K: Ficha de encuestas .....	151

ANEXO L: Dictamen de ética .....	157
ANEXO M: Protocolo de consentimiento informado .....	159
ANEXO N: Matriz de reporte de variables .....	161
ANEXO Ñ: Estructura organizacional de la DARS .....	169
ANEXO O: Indicadores de RSU de la DARS .....	170
ANEXO P: Tabla de facultades de los estudiantes encuestados .....	171
ANEXO Q: Consentimientos informados firmados por la DARS .....	172

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diez principios del Pacto Mundial.....	13
Tabla 2: Siete principios de la ISO 26000.....	14
Tabla 3: Tipo de <i>stakeholders</i> .....	36
Tabla 4: Cantidad de variables reportadas por tipo de iniciativa .....	78
Tabla 5: Cantidad de variables reportadas en el formulario.....	79
Tabla 6: Variables reportadas en el formulario sobre el contenido estratégico, por tipo de iniciativa.....	81
Tabla 7: Variables reportadas en el formulario sobre el contenido financiero, por tipo de iniciativa.....	82
Tabla 8: Cantidad de variables reportadas en el informe final.....	83
Tabla 9: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido estratégico, por tipo de iniciativa.....	85
Tabla 10: Variables reportadas en el informe final sobre contenido social, por tipo de iniciativa	86
Tabla 11: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido financiero, por tipo de iniciativa.....	87
Tabla 12: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido ambiental, por tipo de iniciativa.....	87
Tabla 13: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido laboral, por tipo de iniciativa.....	88
Tabla 14: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido audiovisual, por tipo de iniciativa.....	88

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Impactos del quehacer universitario .....	19
Figura 2: Tipos de <i>stakeholders</i> .....	35
Figura 3: Proceso del Fondo Concursable para Docentes .....	70
Figura 4: Variables reportadas en el formulario.....	80
Figura 5: Variables reportadas en el informe final .....	84
Figura 6: Frecuencia con la que los estudiantes reciben información sobre las actividades de la DARS .....	98
Figura 7: Medio por el cual los estudiantes reciben información de la DARS .....	99
Figura 8: Contenido de la información que los estudiantes reciben de la DARS .....	100
Figura 9: Medio de preferencia de los estudiantes para recibir información de la DARS .....	100
Figura 10: Frecuencia de preferencia de los estudiantes para recibir información .....	101
Figura 11: Frecuencia con la que los docentes reciben información sobre las actividades de la DARS .....	102
Figura 12: Medio por el cual los docentes reciben información de la DARS .....	102
Figura 13: Contenido de información que los docentes reciben de la DARS .....	103
Figura 14: Medio de preferencia de los docentes para recibir información de la DARS.....	103
Figura 15: Frecuencia de preferencia de los docentes para recibir información de la DARS...	104

## GLOSARIO

<b>DARS</b>	Dirección Académica de Responsabilidad Social
<b>FCD</b>	Fondo Concursable para Docentes
<b>FIA</b>	Formación de Investigación Académica
<b>GRI</b>	Iniciativa de Reporte Global
<b>ISO</b>	International Organization of Standarization
<b>PUCP</b>	Pontificia Universidad Católica del Perú
<b>RSU</b>	Responsabilidad Social Universitaria



## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación nace del interés por conocer la rendición de cuentas vinculada con iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU). El estudio se centra en la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). La rendición de cuentas es importante por cuando fomenta la transparencia de una organización respecto de sus distintos *stakeholders*, promueve la legitimidad social de la organización y posibilita mecanismos de retroalimentación que permitan mejorar la gestión organizacional. En el contexto universitario, la rendición de cuentas sobre iniciativas de RSU es particularmente importante porque contribuye a reforzar el vínculo entre universidad y sociedad y además porque facilita el aprendizaje de los estudiantes.

La rendición de cuentas en iniciativas de RSU ha adquirido una creciente importancia en los últimos años. Muchas universidades, sobre todo en países desarrollados, aplican estándares rigurosos en la rendición de cuentas realizada hacia sus *stakeholders*. Desafortunadamente, en el caso de las universidades de la región, del país y de la PUCP en particular, suele haber un limitado conocimiento teórico y práctico sobre la manera de rendir cuentas hacia los *stakeholders* vinculados con dichas iniciativas. Así mismo, la rendición de cuentas se suele implementar de manera parcial en aspectos como diversidad de contenidos relevantes, inclusión de los principales *stakeholders* involucrados, regularidad y forma apropiada de presentación de la información. Esto dificulta no solo la transmisión de información sino el *feedback* necesario para generar las mejoras de gestión pertinentes.

En ese sentido, la presente investigación se propone como objetivo general comprender la manera en que la DARS rinde cuentas sobre sus iniciativas de RSU hacia sus distintos *stakeholders*, identificando fortalezas y debilidades. Sobre esa base, el estudio se plantea diversos objetivos específicos relacionados con la definición de un marco teórico sobre responsabilidad social universitaria y rendición de cuentas, la identificación de buenas prácticas, la descripción de los tipos y herramientas de rendición de cuentas utilizados en la DARS, y la comprensión de las perspectivas de los *stakeholders* sobre dicha actividad.

El marco teórico examina diversos enfoques sobre responsabilidad social universitaria y sobre los tipos de rendición de cuentas, tomando como base al enfoque *gerencial* y al tipo *gerencial*, respectivamente. Así mismo, se presentan distintos criterios sobre la rendición de cuentas, incluyendo las variantes vertical y horizontal, *ex ante* y *ex post*. Luego de ello se describen algunas herramientas básicas para aplicar la rendición de cuentas en forma estandarizada, incluyendo la norma de Principios de Accountability AA1000APS y la Iniciativa de Reporte Global (GRI), así como herramientas construidas por las organizaciones *ad hoc*. A

continuación, se aborda el tema de los *stakeholders*, precisando algunas formas de clasificarlos. Finalmente, se documentan distintas experiencias y estudios vinculados con la rendición de cuentas en iniciativas de RSU.

El marco contextual de la investigación proporciona información sobre la normatividad nacional relacionada con la responsabilidad social en las universidades y la rendición de cuentas hacia los actores vinculados. Luego de ello se describen brevemente las experiencias de varias universidades en el país, incluyendo aquellas del Consorcio de Universidades. De ese modo, se identifica qué contenidos informan, qué *stakeholders* incluyen, con qué frecuencia reportan la información y a través de qué medios lo hacen.

La metodología de la investigación tuvo un enfoque mixto, un alcance descriptivo y se basó en el diseño tipo estudio de caso, centrado en la DARS y en las iniciativas ejecutadas por los docentes de la PUCP. Para recolectar la información se aplicaron las técnicas de análisis documental, entrevistas en profundidad y encuestas. La recolección de información busca comprender cómo funciona la rendición de cuentas que realiza la DARS, sobre la base de la información proporcionada por el *staff* administrativo de dicha dirección y la documentación interna revisada, la cual es complementada con aquella proporcionada por *stakeholders* tales como los docentes ejecutores, los beneficiarios de las iniciativas y los docentes y estudiantes que conforman la comunidad universitaria.

El hallazgo principal de la investigación es que la DARS desarrolla la rendición de cuentas en forma parcial, pues no informa suficientemente a sus *stakeholders* sobre los diversos contenidos identificados como relevantes (estratégicos, financieros, sociales, laborales, ambientales y audiovisuales). La DARS enfatiza la comunicación de algunos contenidos estratégicos y financieros hacia el Rectorado, Equipo Rectoral y a la Oficina de Contabilidad de la PUCP, así como de algunos contenidos estratégicos y audiovisuales hacia la comunidad universitaria (docentes y estudiantes). Por su parte, los docentes ejecutores de las iniciativas desarrollan la rendición de cuentas más detallada, pero existen variaciones notorias en dicha acción a nivel de los contenidos, medios y destinatarios de la comunicación. Todo esto dificulta la transparencia de la gestión de la DARS hacia sus *stakeholders* e impide aprovechar mecanismos de retroalimentación que permitan optimizar dicha gestión.

Dichos hallazgos son complementados mediante la propuesta de una secuencia de pasos para realizar una apropiada rendición de cuentas. A ello se agregan algunas recomendaciones finales sobre cómo mejorar la gestión de la DARS en los temas investigados.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez más organizaciones prestan atención a los impactos que genera su actividad, razón por la cual muchas de ellas desarrollan iniciativas de responsabilidad social. En el caso de las universidades, la responsabilidad social universitaria (RSU) comprende un conjunto de acciones a través de las cuales se busca contribuir con el desarrollo del entorno y sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de dicha contribución. Martín (2016) considera que la RSU requiere de una gestión transparente para con todos sus *stakeholders*. En esa línea, la rendición de cuentas es una actividad clave para una gestión transparente en la implementación de la RSU.

La rendición de cuentas busca garantizar que los *stakeholders* de una organización obtengan información sobre las decisiones de gestión que los involucren. Esto permite que la gestión sea más transparente con las partes interesadas, contribuyendo de ese modo con la legitimidad social de la organización. En el contexto de la RSU, la rendición de cuentas es particularmente importante porque refuerza el vínculo entre universidad y sociedad, facilita el aprendizaje de los estudiantes y los procesos de retroalimentación en las iniciativas desarrolladas.

La presente investigación tiene como objetivo principal comprender la manera en que la DARS de la PUCP rinde cuentas sobre sus iniciativas de RSU hacia sus principales *stakeholders*, identificando fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta las perspectivas de dichos actores. Con ese propósito, la investigación está organizada en siete capítulos.

El primer capítulo está destinado a abordar el problema de investigación. Como señalan Vallaey, De la Cruz & Sasia (2009), la ausencia de una correcta rendición de cuentas no permite conocer y difundir las buenas prácticas de responsabilidad social universitaria realizadas, generar confianza entre la universidad y sus *stakeholders*, y reflexionar críticamente sobre los fortalezas y debilidades de dicha actividad sobre las iniciativas. Pese a su relevancia, en nuestro país, existe una limitada preocupación por desarrollar los mecanismos de rendición de cuentas en las iniciativas de RSU. La mayoría de universidades suelen tener un limitado conocimiento teórico y práctico sobre la manera de rendir cuentas en iniciativas de RSU. Además, suelen realizar la rendición de cuentas de manera poco estructurada y sistemática. Sobre esa base, se deduce la necesidad de investigar en profundidad dicha actividad de rendir cuentas en el caso específico de la DARS, identificando sus fortalezas y debilidades.

El segundo capítulo comprende el marco teórico de la investigación. Este capítulo se encuentra dividido en cinco secciones. La primera aborda el tema de la responsabilidad social universitaria, examinando los diferentes enfoques de responsabilidad social corporativa

(instrumental, política, integrador y ético), los instrumentos internacionales aplicables (Pacto Mundial e ISO 26000) y los enfoques de RSU (gerencial, transformacional y normativo). La segunda sección analiza los principales tipos (gerencial, político y social), criterios y herramientas de rendición de cuentas. La tercera sección examina el concepto de *stakeholders*, identificando tipologías para clasificar a los actores en organizaciones universitarias. En la cuarta sección se tratan diversas iniciativas comparadas sobre la rendición de cuentas. Finalmente, la quinta sección revisa distintas investigaciones empíricas realizadas sobre el tema.

El tercer capítulo proporciona el marco contextual de la investigación, describiendo la forma en que diversas universidades del país gestionan la rendición de cuentas de sus iniciativas de RSU, diferenciando los procedimientos, medios y contenidos comunicados.

El cuarto capítulo presenta la metodología de la investigación. Para ello se empieza planteando la hipótesis principal y secundarias, el enfoque y alcance de la investigación, el diseño metodológico, el procedimiento de selección muestral, la operacionalización, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la ética en la investigación, la recolección de datos, el proceso de análisis y las limitaciones de la investigación. El estudio incluyó un total de 149 variables en total, de las cuales 75 se encuentran agrupadas en seis contenidos identificados para rendir cuentas: estratégico, financiero, social, laboral, ambiental y audiovisual; las otras 74 variables miden diferentes aspectos de la DARS, su rendición de cuentas, políticas internas, monitoreo interno, su vinculación con sus *stakeholders*, entre otras.

El quinto capítulo está destinado al análisis de los resultados de la información recolectada sobre la rendición de cuentas que realiza la DARS. Este capítulo se divide en tres secciones: la primera describe la organización, actividades e iniciativas de RSU de la DARS; la segunda aborda la rendición de cuentas desarrollada por los docentes ejecutores de las iniciativas de RSU a la DARS, a los *stakeholders* participantes de las iniciativas y a la propia población beneficiaria; y la tercera se ocupa de la rendición de cuentas de la DARS hacia el Rectorado, Equipo Rectoral, la Oficina de Contabilidad, y la comunidad universitaria en general. En cada caso se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) desde la perspectiva de los propios actores involucrados.

En el último capítulo se formulan las principales conclusiones de la investigación, contrastando dichos hallazgos con cada una de las hipótesis del estudio así como con la teoría recolectada. Finalmente, se plantea un conjunto de recomendaciones sobre cómo mejorar la rendición de cuentas de la DARS.

## CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El presente capítulo está destinado a plantear el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, y la justificación de la investigación.

### 1. Problema de investigación

En las últimas décadas, la responsabilidad social ha sido abordada como un tema a ser incorporado en la cultura de todas las organizaciones y en su modelo de gestión (Vallaey, 2013). Desde la creación del Pacto Global en 1999, con sus 10 principios, las iniciativas de responsabilidad social han sido progresivamente adoptadas por diversas organizaciones (Global Compact, 2016), no solo por aquellas con fines de lucro sino también por aquellas sin fines de lucro, incluyendo a las universidades. Así mismo, la rendición de cuentas ha pasado a informar no solamente aspectos financieros, sino también aspectos sociales y ambientales que son de interés para los *stakeholders* de las organizaciones.

De esta manera, se considera la rendición de cuentas como “el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de sus políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una organización” (AccountAbility, 2008, p. 6). Se considera que hay una óptima rendición de cuentas cuando las organizaciones involucradas formulan correctamente sus objetivos, son transparentes sobre los procesos de toma de decisiones y remiten informes en los que se menciona el empleo de los recursos y los objetivos alcanzados de modo que se facilite la revisión de la información presentada (Edwards & Hulme 1995 citado en Newell & Bellour 2002).

En términos generales, existen distintos tipos de rendición de cuentas, siendo los más importantes la rendición de cuentas *gerencial* (enfocada en la información sobre los insumos, productos, procesos y resultados organizacionales), social (enfocada en información sobre políticas públicas a solicitud de la población movilizada) y política (enfocada en la justificación de las acciones de los gobernantes ante los gobernados).

Este estudio considera que la rendición de cuentas informa los objetivos, acciones y resultados de una organización, en este caso de la DARS, a los *stakeholders* pertinentes. El énfasis de la investigación recae sobre los distintos contenidos, *stakeholders* considerados, frecuencia y medios de presentación de la información. Además, el tipo de rendición de cuentas a considerar es la rendición de cuentas *gerencial*, noción que, como se verá más adelante, involucra las distintas acciones de una organización y sus impactos en el entorno. Si bien se considera que la calidad de la información es un aspecto importante, su medición requiere un diseño metodológico



y técnicas de recolección de información de mayor complejidad que escapan a los límites de este estudio.

La responsabilidad social está basada en el concepto de desarrollo sostenible. Como indica la International Organization of Standardization<sup>1</sup> en el ISO 26000, este concepto hace referencia a “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (International Organization for Standardization [ISO], 2010, p.26).

La búsqueda del desarrollo sostenible por parte de las empresas se debe a que estas han entendido que no pueden seguir actuando sin ninguna responsabilidad para con la sociedad y el ambiente, por lo que la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes no debe comprometer a las generaciones futuras (Organismo de las Naciones Unidas [ONU], 1987). Por este motivo, diversas empresas comenzaron a actuar de manera socialmente responsable con los distintos *stakeholders*, dando lugar al concepto de responsabilidad social empresarial (RSE).

La responsabilidad social universitaria (RSU) especifica la noción de RSE al ámbito universitario. De acuerdo con Martínez y Picco (2001) esta noción se refiere al conjunto de acciones que ejecuta la universidad como resultado de la realización de su proyecto institucional, orientadas a la búsqueda del bienestar de las personas y la consolidación de una sociedad más justa y equilibrada.

Existen diferentes enfoques sobre la RSU, siendo los más importantes el enfoque *gerencial* (orientado a analizar el impacto del quehacer universitario a través de la rendición de cuentas de sus actividades hacia sus *stakeholders*), el enfoque transformacional (destinado a examinar el aporte del quehacer universitario con el debate y reflexión para promover una sociedad más sostenible) y el enfoque normativo (enfocado en transmitir valores universitarios hacia la sociedad).

Este estudio tomará como base el enfoque *gerencial* ya que considera como principal objetivo rendir cuentas hacia los *stakeholders* participantes en el quehacer universitario. Además, este enfoque considera que la misma rendición de cuentas contribuye con la mejora continua de las iniciativas sociales involucradas. La rendición de cuentas asegura la transparencia e integridad de la universidad y permite saber si las iniciativas de RSU cumplen con los objetivos propuestos

---

<sup>1</sup>The International Organization for Standardization (ISO), conocida con su nombre en español como la Organización Internacional de Normalización, es una organización compuesta por organismos nacionales de normalización que se encarga de la creación de normas internacionales voluntarias que apoyan la innovación y brindan soluciones a retos globales, garantizando la seguridad, calidad y la eficiencia (The International Organization for Standardization [ISO], 2016).

y contribuyen con el bienestar de sus grupos de interés (beneficiarios, sociedad y organismos públicos, entre otros). De esta manera el aporte y beneficio de dicho enfoque radica en la interrelación entre la universidad y sus *stakeholders* permitiendo un flujo continuo de información y mecanismos de retroalimentación que conduzca a mejorar la gestión de futuras iniciativas de RSU.

El concepto de *stakeholders* es importante para comprender la rendición de cuentas. Dicho concepto, introducido a inicios de la década de los ochentas por Freeman (1984), se refiere a cualquier grupo de interés, interno o externo, de la organización que se vea afectado por las actividades realizadas por las actividades de esta organización. En ese sentido, es importante conocer qué esperan dichos actores de la organización, a fin de maximizar sus beneficios económicos, sociales y ambientales.

Los *stakeholders* deben estar incorporados en la identidad de la organización y no solo ser un medio para que esta adquiera valor (Wicks, Gilbert y Freeman, 1994). Mitchell, Agle y Wood (1997) clasifican los *stakeholder* sobre la base de tres atributos (poder, legitimidad y urgencia). En el caso de las organizaciones universitarias existen tres modelos de relación con los *stakeholders* (académico tradicional, académico moderno y corporativo, global, empresarial e instrumental, y global, pluralista e intrínsecamente responsable) (Rodríguez 2010 citado en Aldeanueva 2013). En la actualidad, las universidades fomentan la utilización del modelo de relación global, pluralista e intrínsecamente responsable. Esto se debe a que dicho modelo promueve la participación de los *stakeholders* de la universidad (incluyendo a personal docente e investigadores, alumnos, personal de administración y servicios, organizaciones privadas, la sociedad más próxima a la universidad los proveedores de la universidad, organismos públicos, medios de comunicación y centros de investigación, entre otros) a través de la identificación de sus intereses en las actividades que realizan las universidades.

Hay varios procedimientos de rendición de cuentas. Por un lado, la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés), es una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que incluye indicadores sobre el perfil de la organización, el entorno, aspectos económicos, sociales y ambientales, prácticas laborales, derechos humanos, y responsabilidad sobre los productos. La GRI es utilizada mayormente por las empresas de lucro para rendir cuentas a sus *stakeholders*. Con respecto al contexto de la RSU, Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009) proponen una secuencia de pasos para realizar la rendición de cuentas en dicho contexto, la cual debe incorporar cuatro puntos esenciales: resultados del diagnóstico, acciones emprendidas (proyectos de mejora), resultados obtenidos (parciales o finales) y recomendaciones

(carencias detectadas y programación a futuro). Además, existen herramientas *ad hoc* construidas por las mismas organizaciones (boletines, informes, videos, entre otros).

Esta investigación pretende estudiar la rendición de cuentas en una universidad en particular, la PUCP, específicamente en las iniciativas de RSU que realiza la DARS a través de su Fondo Concursable para Docentes (FCD). La PUCP busca proporcionar una formación científica, humanista e integral. En esa línea, la universidad tiene un compromiso con el desarrollo humano y busca vincularse de manera permanente y efectiva con su entorno (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016).

La política de RSU de la PUCP incluye dos compromisos específicos. El primer compromiso es “responder a las demandas y oportunidades de la sociedad de la que forma parte a través de la formación de profesionales competentes, la producción de conocimientos pertinentes y la ejecución de proyectos orientados a propiciar el bien común” (PUCP, 2013, p. 1). El segundo compromiso es incluir en su quehacer académico los aprendizajes generados de co-laboración directa de la universidad con la sociedad (PUCP, 2013).

El enfoque de la RSU de la PUCP está orientado a beneficiar principalmente a dos grupos de *stakeholders*: por un lado, la comunidad universitaria (integrada por docentes e investigadores, estudiantes y personal de administración y servicios) y por otro lado, la sociedad en su conjunto (incluyendo organizaciones públicas, sociales y privadas, y beneficiarios de sus diferentes iniciativas). El compromiso público de la universidad hace referencia a todo tipo de formas mediante las cuales las actividades de educación e investigación pueden ser compartidas con el público y son pensadas en función del bien común (PUCP, 2013).

La DARS es la unidad encargada de diseñar, promover e implementar las iniciativas de RSU de la universidad. Esta dirección busca formar estudiantes, docentes y personal administrativo en responsabilidad social, integrando formación, investigación y acción en el diseño y ejecución de proyectos socialmente pertinentes. La DARS cuenta con tres áreas de acción: el área de Formación Académica e Investigación, el área de Desarrollo Organizacional y el área de Desarrollo Social. Como se explicará en mayor detalle en el capítulo metodológico, esta investigación se centra en las iniciativas de RSU del área de Formación Académica e Investigación, a través del Fondo Concursable para Docentes. Dicho fondo tiene como misión promover el diseño y ejecución de iniciativas de responsabilidad social por parte de los docentes de la universidad a fin de colaborar con comunidades, grupos e instituciones a nivel nacional que cuenten con alguna desventaja para su desarrollo (Dirección Académica de Responsabilidad Social [DARS], 2016).



La rendición de cuentas de la DARS se realiza de manera interna y externa. La rendición de cuentas interna de la DARS se realiza a través de reuniones en donde cada área de acción que conforma la DARS comunica las actividades en curso y los eventos efectuados a fin de obtener el *feedback* pertinente. La rendición de cuentas externa de la DARS se encuentra dirigida hacia diversos *stakeholders*: en primer lugar hacia el Rectorado, equipo rectoral<sup>2</sup> y a la Oficina de Contabilidad, donde se detalla de manera general los eventos realizados de RSU, la cantidad de personas involucradas en esas actividades así como los gastos relacionados a dichas actividades; en segundo lugar a la comunidad universitaria, donde se comunica de manera general a docentes, estudiante y personal administrativo sobre las principales actividades realizadas; y en tercer lugar a *stakeholders* participantes (organismos públicos, sociales y empresariales involucrados) y la población beneficiaria de las iniciativas de RSU, donde se les informa sobre las actividades y los resultados de las iniciativas correspondientes.

Las iniciativas de RSU de la DARS son efectuadas tanto por docentes como por estudiantes, siendo los primeros quienes concentran la mayor cantidad de iniciativas tanto en función de su alcance como del presupuesto involucrado. Por ello esta investigación se centra en la rendición de cuentas vinculada con las iniciativas ejecutadas por docentes. En este caso, los docentes ejecutores efectúan su rendición de cuentas a diversos actores, incluyendo a las poblaciones beneficiarias, organismos públicos, sociales y algunos organismos empresariales que participan de la iniciativa. En el caso de la rendición de cuentas a las poblaciones beneficiarias, esta se realiza, en algunos casos, mediante actividades denominadas “devolución de resultados” a los involucrados a través de reuniones donde se presentan dichos resultados. Con respecto a la rendición de cuentas a los *stakeholders* participantes suele haber una comunicación *ex ante* sobre la iniciativa a realizarse, y mediante, en algunas situaciones, reuniones *ex post*.

La DARS ha producido algunos reportes parciales sobre sus iniciativas, incluyendo un informe de sistematización de la estrategia relacionada con el fondo concursable antes mencionado (DARS, 2014). Sin embargo, ninguno de esos reportes aborda en detalle la rendición de cuentas que desarrolla la DARS hacia sus distintos *stakeholders*, ya sea hacia la población beneficiaria, *stakeholders* participantes o la comunidad universitaria.

Asimismo, las entrevistas exploratorias al *staff* administrativo de la DARS permitió conocer los aspectos básicos sobre la forma en que se realiza la rendición de cuentas

---

<sup>2</sup> El equipo rectoral está conformado por el Rector, el Vicerrector académico, el Vicerrector de Investigación, Vicerrector administrativo, el Director Académico de Economía, el Director Académico de Relaciones con la Iglesia, el Director Académico del Profesorado, el Director Académico de Planeamiento y Evaluación, la Directora Académica de Relaciones institucionales y la Directora Académica de Responsabilidad Social.

(Comunicación personal, 09 de septiembre de 2016). Allí se pudo constatar que la DARS rinde cuentas solamente sobre algunos contenidos (financiero, estratégico y audiovisual) a algunos *stakeholders* (e.g. docentes, alumnos, personal administrativo y algunas organizaciones públicas, empresariales y sociales conexas), con distintas frecuencias de reporte (en ocasiones de manera anual, en otras mensual y usualmente sin una regularidad establecida) y a través de diversos medios (e.g. página web, videos, memorias, ferias y correos electrónicos), en tanto de forma *ex ante* y en algunos casos *ex post*. Además, la rendición de cuentas de la DARS suele ser realizada en un solo sentido, es decir que se prioriza la comunicación de la información hacia sus *stakeholders*, pero no en el sentido contrario, lo que dificulta la retroalimentación sobre las acciones ejecutadas.

Esta aproximación inicial sugirió que, si bien la DARS tiene avances importantes en cuanto a la rendición de cuentas, existen contenidos, *stakeholders*, y formas de intercambio de información que no concuerdan plenamente con los planteamientos teóricos y prácticos sobre la gestión de la rendición de cuentas en general, y de aquella vinculada a iniciativas de RSU en particular.

Además, la ausencia de estudios específicos sobre la rendición de cuentas de la DARS impide conocer en detalle dichos desajustes, dificultando la posibilidad de incorporar mejoras y de reflexionar críticamente sobre los beneficios y limitaciones de las iniciativas de RSU emprendidas (Vallaeyes et al., 2009).

En ese sentido, esta investigación busca cubrir dicho vacío mediante un análisis detallado sobre la forma como la DARS rinde cuentas a sus *stakeholders*, identificando las fortalezas y debilidades correspondientes, tomando como base el enfoque *gerencial* de la rendición de cuentas.

### **1.1. Objetivos**

La investigación cuenta con un objetivo principal y cuatro objetivos específicos. El objetivo principal de la investigación es comprender la manera en que la DARS rinde cuentas sobre sus iniciativas de RSU hacia sus distintos *stakeholders*, identificando fortalezas y debilidades.

Sobre esa base, la investigación se plantea cuatro objetivos específicos.

- Examinar los principales enfoques teóricos de responsabilidad social universitaria y de rendición de cuentas aplicables con el fin de definir el marco conceptual sobre cuya base se hará el análisis de la organización investigada.

- Identificar casos de buenas prácticas sobre rendición de cuentas en iniciativas de RSU, a nivel comparado y nivel nacional, lo cual permitirá complementar el marco conceptual establecido.
- Describir la forma en que la DARS realiza su rendición de cuentas hacia sus *stakeholders* sobre sus iniciativas de RSU, prestando particular atención a los contenidos, *stakeholders*, frecuencia y medios de reporte de la información.
- Conocer el punto de vista de los *stakeholders* sobre la rendición de cuentas de la DARS, examinando sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **1.2. Justificación de la propuesta de investigación**

En general, en el país existe escasa literatura sobre iniciativas de RSU, y mucho menos sobre la rendición de cuentas asociado con dichas iniciativas. Con respecto al caso de estudio, no existe ninguna investigación que aborde específicamente la rendición de cuentas ni a nivel de la universidad ni a nivel de la DARS. En ese sentido, esta investigación pretende hacer una contribución importante para comprender la forma en que este tipo de organizaciones desarrolla la rendición de cuentas hacia sus *stakeholders*.

Además, la investigación busca efectuar aportes específicos sobre las características de esta práctica en organizaciones universitarias. Así se busca identificar fortalezas y debilidades concretas en la rendición de cuentas de la DARS, diferenciando y analizando distintos contenidos (estratégico, financiero, organizacional, social, ambiental, laboral y audiovisual), *stakeholders* (beneficiarios de las iniciativas, docentes ejecutores, instancias administrativas, docentes y estudiantes de la universidad), frecuencias de reporte y formas de presentación de la información. Esto abre un abanico de posibilidades a ser tomadas en cuenta por gestores de iniciativas de RSU en otras universidades.

El estudio también pretende describir el uso de distintas herramientas de rendición de cuentas, tanto de aquellas estandarizadas (como la Norma de Principios de Accountability AA1000APS, y los reportes del GRI) como de aquellas desarrolladas *ad hoc* en distintas universidades.

La investigación conlleva implicancias prácticas pues a partir del diagnóstico realizado, se plantea un conjunto de recomendaciones que permitan a la DARS mejorar su rendición de cuentas, promoviendo una comunicación más dinámica y transparente con sus *stakeholders*. Esto es importante porque, como menciona Vallaey et al. (2009), una rendición de cuentas apropiada fomenta la replicación de iniciativas sociales exitosas, promueve la confianza y transparencia

entre la universidad y sus *stakeholders*, y permite la mejora de la gestión de los proyectos a través de procesos de reflexión.

En esa línea, las recomendaciones finales proponen un conjunto de cinco pasos, indicadores de evaluación y medidas concretas para que la DARS pueda mejorar la rendición de cuentas hacia sus *stakeholders*.

Finalmente, esta investigación puede ser útil para que otras instituciones universitarias puedan utilizar el enfoque de gestión, marco de análisis y propuestas de mejora que pueden ser considerados, analizados y adaptados en otras universidades comprometidas con iniciativas de RSU.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico utilizado para la elaboración de esta investigación se encuentra dividido en cinco partes. La primera parte está dedicada al concepto de responsabilidad social universitaria, señalando primero el origen del concepto de responsabilidad social, examinando luego sus enfoques, normas y lineamientos para su implementación en las empresas, y abordando finalmente los enfoques de responsabilidad social universitaria. En la segunda parte, se trata el concepto de rendición de cuentas, sus tipos, criterios y herramientas, y sus implicancias en organizaciones sin fines de lucro y en iniciativas de responsabilidad social universitaria. La tercera parte examina el concepto de *stakeholders*, los principales enfoques y tipologías sobre *stakeholders*, y su aplicación en organizaciones universitarias. La cuarta parte examina las iniciativas comparadas con respecto a la rendición de cuentas que realizan otras universidades. La quinta parte examina investigaciones empíricas sobre la rendición de cuentas en diversas universidades.

### 1. Responsabilidad social universitaria

En el presente apartado se pretende abordar el concepto de responsabilidad social, primero en el ámbito empresarial y luego en el ámbito universitario. Seguidamente se explicarán los enfoques sobre responsabilidad social, los instrumentos internacionales utilizados para el monitoreo de estas prácticas, y finalmente su aplicación en el ámbito universitario, diferenciando los impactos identificados en dicho ámbito.

#### 1.1. El concepto de responsabilidad social y sus enfoques

Como indica la ISO (2010), el término comenzó a usarse de forma generalizada a comienzos de los setentas, aunque ya existían acciones de responsabilidad social realizadas por el gobierno y algunas organizaciones privadas. El término es introducido por primera vez por Howard Bowen en 1953, en el contexto del debate sobre las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad en la que viven (Marí, 2014).

Desde ese momento han aparecido diversas definiciones y modelos de responsabilidad social que se han ido adaptando a todo tipo de organización (pública, privada y sin fines de lucro), de acuerdo con su incorporación a la cadena de valor. Una definición clara es la que proporciona Marí (2014), quien considera a la responsabilidad social como el compromiso, que tienen los ciudadanos y las organizaciones, de contribuir con el aumento del bienestar de la sociedad local y global. Esto implica reaccionar ante los problemas de la sociedad de manera consciente, madura y sensible. Así mismo, se deben acoger diferentes estrategias, hábitos y procesos que contribuyan



con minimizar los impactos negativos que puedan ser generados en el ambiente y la sociedad. De este modo, la responsabilidad social es un medio para promover el desarrollo sostenible de la sociedad en los planos económico, social, político y ambiental.

Según Garriga y Melé (2004) existen diferentes enfoques sobre la responsabilidad social corporativa de acuerdo con la intención con que se implementa:

- Instrumental: cuando las empresas buscan conseguir un beneficio económico mediante actividades sociales, como por ejemplo la maximización del valor para los accionistas, la obtención de ventajas competitivas y la consecución de objetivos de marketing.
- Política: cuando las empresas hacen un uso responsable de su poder comercial en el ámbito político, considerando a la empresa en un rol ciudadano que participa en la sociedad.
- Integrador: cuando las empresas buscan incorporar las demandas sociales, equilibrar los intereses de los *stakeholders* y obtener legitimidad social.
- Ético: cuando las empresas se concentran en actuar correctamente y promover una mejor sociedad a través de valores éticos.

El concepto de responsabilidad social ha sido implementado por las empresas debido a una presión por parte de la sociedad, con la finalidad de que aquéllas gestionen el impacto que generan en esta. Actualmente, las empresas escogen un enfoque de acuerdo con sus necesidades y objetivos de manera que contribuya con su desempeño en el ámbito económico. El enfoque más utilitario para las empresas privadas es el *instrumental*, puesto que en principio busca obtener un beneficio a corto plazo a partir de la realización de iniciativas de responsabilidad social, lo cual les permite obtener una ventaja competitiva a partir de esta implementación (Gaete, 2011a).

## **1.2. Tratados internacionales y normas para iniciar e implementar la responsabilidad social empresarial**

Diversos organismos internacionales interesados en el correcto actuar de organizaciones con fines de lucro promovieron el Pacto Mundial en 1999 y la ISO 26000 en el 2010. De esta manera, los países suscritos al Pacto Mundial y los organismos que participaron en la creación de la ISO 26000 buscaron asegurar un correcto manejo del negocio, el cumplimiento de los derechos humanos y laborales, y la sostenibilidad del medio ambiente, entre otros. A continuación describiremos estas normas que facilitan la implementación de la responsabilidad social en las empresas.

### 1.2.1. Pacto Mundial

El Pacto Mundial es una iniciativa internacional que promueve la responsabilidad social en organizaciones empresariales de manera que realicen negocios en forma sostenible y responsable. Este pacto prioriza los temas vinculados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en las empresas. Este acuerdo tiene diez principios de acción:

**Tabla 1: Diez principios del Pacto Mundial**

	<b>Diez Principios del Pacto Mundial</b>
Derechos Humanos	Los negocios deben respetar los Derechos Humanos proclamados internacionalmente.
	Los negocios deben asegurarse de no ser cómplices de abusos de derechos humanos.
Normas Laborales	Los negocios deben respetar la libertad de afiliación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
	Los negocios deben apoyar en suprimir cualquier forma de trabajo forzoso o coaccionado.
	Los negocios deben colaborar con las acciones de erradicación del trabajo infantil.
	Los negocios deben brindar soporte a la eliminación del trabajo infantil.
Medio Ambiente	Los negocios deben acoger un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	Los negocios deben promover iniciativas para conservar el medio ambiente.
	Los negocios deben beneficiar el desarrollo y la expansión de tecnologías respetuosas con el medioambiente.
Anticorrupción	Los negocios deben ocuparse de la supresión de la corrupción considerando todos sus tipos, incluyendo la extorsión y el soborno.

Adaptado de: Global Compact (2016)

### 1.2.2. ISO 26000

La norma ISO 26000, denominada “Guía de Responsabilidad Social”, fue creada en el año 2010 por la Organización Internacional de Estandarización, siendo el primer consenso internacional sobre lineamientos y directrices para implementar la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones (ISO, 2010). La norma puede ser puesta en práctica por cualquier organización que busque acoplar los criterios de responsabilidad social en sus actividades rutinarias. Con el fin de poder implementar el concepto de Responsabilidad Social en las organizaciones, la ISO 26000 establece siete principios:

**Tabla 2: Siete principios de la ISO 26000**

Siete principios de la ISO 26000	
Rendición de cuentas	La organización debe de rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, economía y ambiente.
Transparencia	La organización debe de ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan a la sociedad y ambiente.
Comportamiento ético	La organización debe de contar con un comportamiento ético.
Respeto a las partes interesadas	La organización debe de respetar, considerar y responder a los intereses de sus <i>stakeholders</i> .
Respeto al principio de legalidad	La organización debe de aceptar que el respeto al principio a la legalidad es obligatorio.
Respeto a la normativa internacional de comportamiento	La organización debe respetar la normativa internacional de comportamiento más exigente.
Respeto a los derechos humanos	La organización debe de respetar los derechos humanos y reconocer su importancia y universalidad.

Adaptado de: ISO (2010)

Cualquier tipo de organización (privada, pública o social) puede implementar estos principios a fin de cumplir con los lineamientos de responsabilidad social. Cumplir con la implementación de estos principios hace posible que la organización desarrolle un estilo de gobernanza responsable y transparente en la cual se haga cargo de los impactos generados por su propia actividad y de las decisiones hacia las partes interesadas. Los principios de rendición de cuentas, transparencia y respeto a las partes interesadas se encuentran vinculados con el desarrollo de una organización en su entorno. Para que una empresa mantenga sus actividades a través del tiempo debe tener un manejo transparente de rendición de cuentas hacia sus *stakeholders* para así crear un vínculo de confianza con ellos y continuar con el desarrollo de sus actividades.

### 1.3. El origen de la responsabilidad social universitaria

Según lo indicado en el documento de propuesta del enfoque de RSU de la DARS (2009), el concepto tiene su origen en la Reforma de Córdoba en 1918, donde se especificó que el rol de la universidad no era netamente académico y de investigación, sino que también implicaba un compromiso con la sociedad que la rodea. En esa línea, la misión social de la universidad implica trascender la simple enseñanza en el aula:

La educación universitaria debía involucrarse en la investigación y la solución de los problemas de la sociedad y de las naciones. Lo que hoy se llama la extensión universitaria. (Acevedo, 2011, p.9).

En sus inicios, el modelo de Proyección Social y la Extensión Universitaria proponía que la universidad se relacione con la sociedad de manera unidireccional y sin tener que generar un vínculo con estas. En este enfoque se evidenciaba, por parte de la universidad y sus miembros,



buena voluntad y compromiso por intervenir y dar solución a los problemas y necesidades de la sociedad de manera desinteresada.

El Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y El Caribe (ORSALC) considera, al igual que Acevedo (2011) y la DARS (2009), que la RSU nace como una labor social de las universidades para la sociedad a partir de la implementación de la Extensión Universitaria. De este modo se extiende el saber a quienes no pertenecen a la comunidad universitaria.

Adicionalmente, la RSU también tiene su inicio en la realización de actividades de proyección social ejecutadas por la comunidad universitaria. Esto incluye actividades sociales realizadas en el entorno de la universidad con el fin de generar un impacto inmediato, no necesariamente sostenible en el tiempo y en una población necesitada.

Actualmente, el ORSALC considera que la RSU define la vida de la universidad y el quehacer universitario. La RSU debe integrar, a partir de una gestión transparente, el contexto interno de la universidad, el externo (sociedad) y los intermediadores (personal administrativo) para que la universidad pueda cumplir con su razón de ser. Desafortunadamente, el ORSALC no propone lineamientos concretos para estandarizar la gestión transparente de la RSU en América Latina y el Caribe (Martín, 2016).

#### **1.4. Enfoques de la responsabilidad social universitaria**

Esta sección está destinada a abordar tres enfoques de RSU sobre el accionar de las universidades en su relación con su entorno: gerencial, transformacional y normativo (Gaete, 2011a). Luego de eso se examinarán los impactos de la RSU a nivel universitario (Vallaey et al, 2009).

##### **1.4.1. Enfoque gerencial**

El enfoque *gerencial* busca “analizar el impacto del quehacer universitario en la sociedad, sobretodo [sic] mediante la rendición de cuentas de sus acciones y decisiones hacia sus *stakeholders*” (Gaete, 2011a, p. 113). Su objetivo principal es involucrar a las partes interesadas en la gestión de las universidades, promoviendo la interacción y participación de dichos actores (Gaete, 2011a). Gaete (2011b) añade que dicho enfoque se orienta a que la universidad tenga una mayor interacción con sus *stakeholders*, como parte de una gestión responsable de la organización y de sus impactos con respecto a su entorno.

En esa línea Vallaey (2008) señala que la responsabilidad social universitaria es una política de mejora continua del quehacer universitario, para lo cual existen varias estrategias:

La participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el quehacer de la Universidad; la articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad; [y] el autodiagnóstico regular de la institución con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés (Vallaey, 2008, p. 209).

De esta manera, Vallaey (2008) señala que se está promoviendo la congruencia de las actividades, la transparencia y la rendición de cuentas a través de las estrategias de autodiagnóstico, mejora y participación de los *stakeholder* en el quehacer universitario.

Dichas estrategias de autodiagnóstico, mejora y participación de los grupos de interés involucran cuatro pasos: compromiso, autodiagnóstico, cumplimiento y rendición de cuentas (Vallaey et al., 2009). El compromiso se refiere a la implementación de la RSU como un proyecto y compromiso de la universidad hacia la sociedad, lo cual implica crear un equipo encargado de la articulación de las iniciativas de responsabilidad social. El autodiagnóstico permite que la universidad realice un análisis de su situación inicial con el fin de determinar su grado de responsabilidad social, sus fortalezas y aspectos de mejora. En este paso se recopila información sobre la percepción de los actores internos, los resultados del desempeño de la institución de educación superior y las expectativas de los *stakeholders* externos a dicha institución, con la participación interna de todos sus actores. El cumplimiento tiene como finalidad la implementación de iniciativas y proyectos en las áreas que requieren mejora. Esto se determina luego del análisis de la información recopilada. El último paso, rendición de cuentas, permite el autoaprendizaje y la consolidación del compromiso social. Este paso contribuye a: generar confianza y entusiasmo hacia las actividades de RSU de la universidad; reconocer y las buenas prácticas de las personas y de las áreas de dicha institución; promover la responsabilidad de cada miembro; y, finalmente, permitir la autocrítica institucional y ofrecer sostenibilidad al sistema organizacional de la universidad (Vallaey et al., 2009).

#### **1.4.2. Enfoque transformacional**

El enfoque *transformacional* busca revisar el aporte del quehacer universitario con el debate y reflexión necesarios para promover una sociedad más sostenible y justa (Gaete, 2011a). Este enfoque requiere desarrollar dos aspectos: formación e investigación. El aspecto formativo se orienta a la generación de ciudadanos responsables que promuevan la transformación social. El aspecto investigativo busca enfatizar la producción de conocimiento que incorpore múltiples actores, genere conciencia social sobre los problemas y se aboque a los conocimientos científicos demandados por la sociedad (Gaete, 2011a).

De la Cruz y Sasia (2008) sostienen que la universidad no es una empresa, a pesar de presiones para su mercantilización y competitividad dentro del mercado de la educación superior. Para estos autores la RSU debe apuntar a combatir la injusticia, la desigualdad, la inequidad, el conflicto y la exclusión. De este modo, se debe esperar que las universidades promuevan la justicia social a partir de la transformación de las estructuras de la sociedad en la que se encuentran. Dicha transformación debe realizarse tomando como pilar a la ética y poniéndola al servicio de la sociedad (De la Cruz & Sasia, 2008). Finalmente, para que la universidad pueda cumplir con su indiscutible labor transformadora, debe enfatizar la identidad, la autonomía y la participación de los actores involucrados.

#### **1.4.3. Enfoque normativo**

Este enfoque considera a la universidad como un espacio para fomentar lo correcto en la vida y en la sociedad, mediante el establecimiento de normas de responsabilidad social a nivel universitario, nacional y global. El enfoque *normativo* tiene como finalidad la transmisión de valores universitarios hacia la sociedad (Gaete, 2011a). Entre las normas y acuerdos internacionales firmados con este motivo se encuentran la Declaración de Bolonia, el Informe Universidad 2000 (conocido como informe Bricall) y la Declaración de Talloires que se describen a continuación.

El informe Universidad 2000 detalla los lineamientos que debe seguir una universidad para tener una adecuada gestión. Este informe relaciona la RSU de las instituciones de educación superior con su autonomía para la utilización de recursos en la ejecución de sus actividades (Bricall, 2000).

La Declaración de Bolonia se llevó a cabo a partir de la reunión de ministros europeos de educación en 1999. En la Carta Magna Universitatum de la Universidad de Bolonia, las universidades de Europa han aceptado el reto y rol primordial en la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior. Además, se reconoce la independencia y autonomía de las universidades de manera que la educación superior se puede adaptar constantemente a las necesidades de la sociedad en la que se encuentra y a los avances tecnológicos y de conocimiento (Declaración de Bolonia, 1999).

Finalmente, la Declaración de Talloires es un compromiso realizado por 29 universidades de todo el mundo en el año 2005. En esta declaración las universidades se comprometen con las responsabilidades sociales y cívicas de la educación superior. Este compromiso incluye promover valores humanos universales, la responsabilidad social y el compromiso con el bienestar de la sociedad con el fin de robustecer la democracia y justicia en cada sociedad. Este compromiso debe realizarse a través de las tres tareas básicas de toda universidad (enseñanza, investigación y

servicio) y en sus diferentes ámbitos de acción (al interior de cada comunidad universitaria, en la sociedad donde se encuentra y en los espacios a nivel internacional con los cuales se encuentren conectadas) (Declaración de Talloires, 2005). Los acuerdos más relevantes de la Declaración de Talloires se pueden visualizar en el Anexo A.

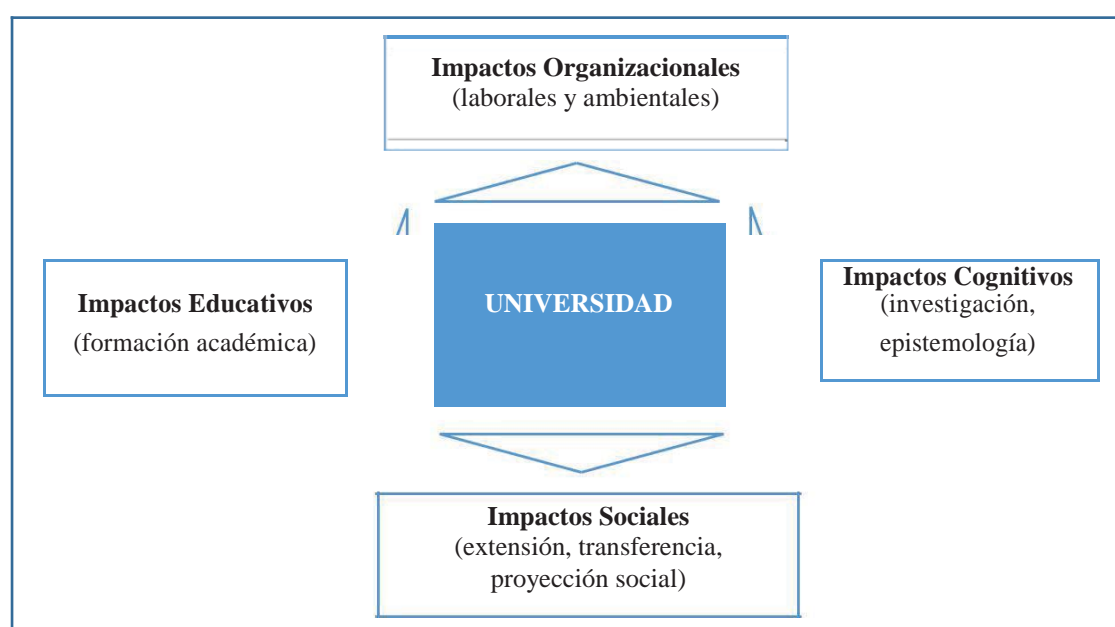
Los tres enfoques no son excluyentes entre sí y pueden cohabitar en las distintas iniciativas de RSU. Ciertamente hay algunas diferencias importantes entre dichos enfoques. El enfoque *transformacional* enfatiza qué debe hacer la universidad respecto de la sociedad, mientras que los enfoques *gerencial* y *normativo* se preocupan sobre todo por cómo desarrollar esas iniciativas. Por otro lado, el enfoque *gerencial* considera expresamente la rendición de cuentas hacia los *stakeholders* como un medio para analizar el impacto del quehacer universitario en la sociedad y mejorarlo. A su vez, el enfoque *normativo* plantea como lineamientos los acuerdos internacionales y normativas locales y globales para realizar un proceso de intercambio de valores universitarios con el fin mejorar el impacto del quehacer universitario. Sobre esa base, el enfoque que mejor se adecua a la investigación es el enfoque *gerencial* ya que se preocupa por cómo desarrollar las iniciativas de RSU y utilizar la rendición de cuentas como un medio para generar intercambio de información entre la universidad y sus *stakeholders*, así como para recibir *feedback* con el fin de mejorar las iniciativas de RSU a futuro.

En suma, el aporte y beneficio del *enfoque gerencial* radica en la interrelación entre las universidades y sus *stakeholders* lo cual fomenta la transparencia y retroalimentación de la información, y por ende la posibilidad de fortalecer la confianza y generar mejoras en la gestión de las organizaciones involucradas. El compromiso del *enfoque gerencial* con la gestión responsable de las universidades con su entorno es un aspecto distintivo de dicho enfoque.

### **1.5. Los impactos del quehacer universitario**

Vallaey et al. (2009) señalan que el quehacer universitario genera cuatro tipos de impacto en su entorno: organizacional, educativo, cognitivo y social. Los impactos organizacionales y sociales aparecen en la Figura 1 en el eje vertical, como impactos comunes a cualquier tipo de organización porque se enfocan en temas laborales, ambientales, de extensión, transferencia y proyección social. En cambio, en el eje horizontal se encuentran los impactos educativos y cognitivos, los cuales representan los impactos exclusivos de las instituciones educativas dedicadas al aprendizaje y conocimiento, enfocados en la formación académica, investigación y epistemología.

**Figura 1: Impactos del quehacer universitario**



Adaptado de: Vallaeys et al. (2009)

En el caso de las universidades, el impacto organizacional atañe a la vida de todo el personal universitario, tanto en el ámbito educativo (docentes y estudiantes) como en el ámbito administrativo. En primer lugar, este impacto involucra los hábitos de vida y valores practicados en el campus universitario (Vallaeys, 2008). En segundo lugar, este impacto involucra al medio ambiente considerando aspectos como el consumo de recursos y la gestión de desechos (Vallaeys et al., 2009).

El impacto educativo se refiere a la influencia que tienen las universidades en la formación educativa de sus alumnos, en conocimientos, valores, pensamiento crítico sobre la interpretación de su entorno y forma de desenvolverse en él. Esto incide directamente en el aspecto profesional y en las orientaciones sobre el propio desarrollo de los estudiantes universitarios. Adicionalmente, este impacto se relaciona con la formación ética en cada profesión y el rol social que le corresponde dentro de la sociedad (Vallaeys et al., 2009).

Por su parte, el impacto cognitivo se refiere a la labor de la universidad de proporcionar lineamientos epistemológicos y deontológicos, enfoques teóricos, de investigación, y procesos de generación y difusión del conocimiento (Vallaeys, 2008). Esto involucra la generación de conocimiento sobre la base de conceptos básicos como la verdad, la ciencia, la racionalidad y la legitimidad (Vallaeys et al., 2009). La universidad tiene como función la delimitación de los ámbitos de cada profesión, y adicionalmente se encarga de definir y seleccionar los problemas de la agenda científica, siendo responsable por los distintos tipos de conocimiento, su grado de pertinencia y destinatarios (Vallaeys et al., 2009).



Finalmente, el impacto social atañe a los vínculos entre la universidad y otros actores externos, su participación en el desarrollo comunitario y el capital social. Las universidades deben promover el desarrollo humano sostenible a través del tiempo (Vallaey, 2008), considerando que “La universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede (o no) promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, [y] hacer accesible el conocimiento a todos” (Vallaey et al., 2009, p.9).

Debido a que el tema de esta investigación es la rendición de cuentas hacia los *stakeholders*, es decir el vínculo entre las iniciativas de responsabilidad social y sus diferentes *stakeholders*, se prestará particular atención a los impactos sociales, y en menor medida en los impactos organizacionales.

## **2. Rendición de cuentas**

Como se vio en el apartado anterior, la rendición de cuentas es un tema incluido en el enfoque *gerencial* de responsabilidad social universitaria a fin de comunicar a los distintos *stakeholders* -tanto internos como externos- los impactos y resultados de las actividades y acciones que realiza la universidad.

En sus inicios, el concepto de rendición de cuentas fue abordado en sus aspectos político-económicos, en relación a cómo los gobiernos sustentaban ante los ciudadanos los gastos y acciones realizados (Lindberg, 2009). Durante la transferencia de poder resultaba necesario un mecanismo para que el gobierno diese cuenta de sus decisiones y de ser necesario se impusiesen sanciones. Este concepto ha ido expandiéndose desde un enfoque centrado en lo político-económico a un enfoque que incluye aspectos políticos, económicos, sociales y ambientales. Así mismo, ha dejado de ser exclusivo de organizaciones públicas para ser adoptado por todo tipo de organizaciones que buscan ser responsables de sus acciones ante los distintos *stakeholders*.

Esta nueva visión ha sido adoptada por muchas organizaciones públicas, privadas y sociales. En el sector público se busca evidenciar el comportamiento ante los ciudadanos y la transparencia en las decisiones públicas; en el sector privado se busca mostrar la responsabilidad sobre las propias acciones ante los grupos de interés y crear vínculos con ellos; y en el sector social se busca informar al entorno, interno y externo, sobre la manera en que se están empleando los recursos. Todo esto muestra que el principal objetivo de la rendición de cuentas es que la organización sea transparente en su actuar dentro de la sociedad, proporcionando información sobre el uso de recursos y su desempeño, y permitiendo evaluar su compromiso con los distintos *stakeholders*.

La noción de rendición de cuentas está vinculada con dos conceptos centrales: el concepto de *accountability* o rendición de cuentas per se y el concepto de *stakeholders* o grupos de interés. A continuación se abordará el concepto de rendición de cuentas, los elementos que lo conforman, sus principales características, los tipos de rendición de cuentas, los criterios para definir dicha actividad y las herramientas para medir la rendición de cuentas, para luego examinar la aplicación del concepto en organizaciones sin fines de lucro, en particular en iniciativas de RSU.

### **2.1. Origen y evolución del concepto de rendición de cuentas**

El concepto de rendición de cuentas está asociado con el término inglés *accountability* el cual no tiene una traducción directa al idioma español. Como indica Schedler (2008), el término se traduce muchas veces como fiscalización, control o responsabilidad; sin embargo, la traducción más común, frecuente y más cercana es la de rendición de cuentas. Actualmente, la noción de rendición de cuentas se refiere a la aplicación de verificaciones, transparencia en las acciones y responsabilidad por el impacto que generen las organizaciones. Esto involucra, por un lado, la idea de responsabilizarse por las actividades realizadas buscando ser transparente en las acciones, y por otro lado, la posibilidad de asegurar una efectiva recompensa o sanción por el impacto generado por la organización (Newell & Bellour, 2002).

Una de las acepciones de rendición de cuentas más aceptada y reconocida por las organizaciones es la incluida en la ISO 26000, de acuerdo con la cual

La rendición de cuentas implica la obligación para la Dirección de tener que responder a quienes controlan los intereses de la organización y para la organización de tener que responder ante las autoridades competentes, en relación con las leyes y regulaciones. La rendición de cuentas por el impacto global de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente también implica que el grado en que la organización debe responder ante aquellos afectados por sus decisiones y actividades, así como ante la sociedad en general, varía de manera acorde con la naturaleza del impacto y las circunstancias (ISO, 2010, p. 11).

Del mismo modo, la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción de El Salvador (s.f.) indica que la rendición de cuentas no solo se limita a explicar sobre lo ya sucedido sino también las acciones que se están realizando y aquellas que proyecta realizar una organización.

En este sentido, habiendo distintas concepciones respecto a la rendición de cuentas y las formas de instrumentarla correctamente, Cornwall, Lucas y Pasteur (2000 citado en Newell & Bellour 2002) consideran que debe verse como resultado de un conjunto de circunstancias históricas y políticas. A pesar de que la expresión generalmente se refiere a hacer que los distintos

actores asuman la responsabilidad por sus acciones, inmediatamente surgen preguntas tales como:  
¿para qué se hace la rendición de cuentas?, ¿por parte de quién?, y ¿ante quién?

Day y Klein (1978 citado en Newell & Bellour 2002) consideran que una efectiva rendición de cuentas implica tres retos: dónde asignar y ubicar la responsabilidad sobre las decisiones, cómo diseñar los mecanismos efectivos para poder generar respuestas y garantizar la aplicación, y por último, cómo priorizar varias relaciones de rendición de cuentas. Por lo tanto, estos autores se refieren a la rendición de cuentas como “la construcción de un código de conducta y desempeño y los parámetros para evaluarlos, [lo cual] sirve para definir las expectativas y ordenar las relaciones sociales ubicándolas dentro de un marco de aplicación reconocido y aceptado” (Newell & Bellour, 2002, p.2).

Hay que resaltar que la rendición de cuentas es el deber de una organización o buena práctica de gestión de una organización de explicar e informar sus actividades a sus distintos *stakeholders*. De este modo, la rendición de cuentas se ejecuta a través de un conjunto de estructuras, prácticas y resultados que permiten a la organización interactuar con lo que le rodea. Es decir, la rendición de cuentas implica definir las relaciones entre los actores o *stakeholders*, así como delinear efectivamente las posiciones respectivas de poder entre ellos (Newell & Bellour, 2002).

La rendición de cuentas puede adoptar diversas formas, en función de la dimensión temporal y de la relación de poder. La primera dimensión se refiere a que algunas rendiciones de cuentas toman “la forma de eventos únicos o espectáculos para llamar la atención sobre un determinado abuso de poder por parte de los poderosos y cuya pretensión es demostrar que el actor le responde al público” (Newell & Bellour, 2002, p. 6), mientras que la segunda se refiere a los vínculos de poder que existen entre la organización y los distintos *stakeholders* (Newell & Bellour, 2002).

Lindberg (2009) agrega que la rendición de cuentas posee cinco características principales:

1. Un agente o institución que ha de dar cuenta.
2. Una zona o dominio objeto de la rendición de cuentas.
3. Un principal (agente o institución) al que el agente da cuenta.
4. El derecho del principal de requerir al agente la información y explicación/justificación de las decisiones con respecto al dominio.



5. El derecho del principal de sancionar al agente si el agente falla en informar y/o explicar/justificar las decisiones con respecto al dominio.

Puede concluirse entonces que la rendición de cuentas es un deber de las distintas organizaciones de ser transparentes en sus acciones con sus *stakeholders* creando un vínculo con estos. De esta manera, la rendición de cuentas es una exigencia ciudadana por parte de los *stakeholders* que buscan información y explicación de las acciones de las organizaciones para así realizar una evaluación de su gestión.

La rendición de cuentas presenta diversas ventajas, aunque también algunas desventajas. Las ventajas asociadas con esta práctica se refieren a que, en primer lugar, es un incentivo para responder de mejor manera a las demandas de los *stakeholders*, permitiendo mejoras en el cumplimiento de las responsabilidades así como mejoras en la eficiencia y la planificación. En segundo lugar, la rendición de cuentas aumenta el conocimiento de las acciones efectuadas por la organización, permitiendo la difusión de las buenas prácticas y el escrutinio público. Además, la rendición de cuentas fomenta la transparencia en las acciones y refuerza la confianza en la organización (Wenar, 2006). Una adecuada rendición de cuentas permite incrementar la credibilidad de la organización, obtener una mayor legitimidad y confianza de los *stakeholders*, así como mejorar la capacidad organizativa y de funcionamiento sobre la base de la evaluación del desempeño de la organización.

Ahora bien, en algunas circunstancias la rendición de cuentas puede generar desventajas. Una de ellas atañe a que podría convertirse en un procedimiento burocrático y mecánico. En segundo lugar, se trata de un mecanismo que demanda tiempo y dinero a la organización. Finalmente, también podría dañar la imagen y confianza de la organización si no se cumple con lo establecido, aun cuando en ocasiones eso no sea entera responsabilidad de la organización (Wenar, 2006).

La rendición de cuentas implica tener una cultura de transparencia, así como brindar información de manera proactiva y sistemática sobre cómo está estructurada la organización, cómo gestiona sus decisiones y manejo de recursos, y qué actividades realiza (qué recursos utiliza, dónde y a quién beneficia). Esta rendición de cuentas permite ordenar la información que se tiene, de manera que esta acción sirva a una gestión más efectiva y confiable, fortaleciendo la legitimidad de la organización (Iniciativa Regional de la Sociedad Civil, 2012).

## **2.2. Tipos de rendición de cuentas**

Según Newell y Wheeler (2006), la rendición de cuentas puede ser de tres tipos: *político, social y gerencial*.

### **2.2.1. Rendición de cuentas política**

La rendición de cuentas *política* es aquella en la que los gobernantes explican y justifican sus acciones ante los gobernados (Newell & Wheeler, 2006). Este tipo de rendición de cuentas implica el equilibrio de poderes dentro del Estado respecto de los individuos, incluyendo delegados en los cargos públicos que son responsables de llevar a cabo tareas específicas en nombre de los ciudadanos.

Como indican Boni, et al. (2010) este tipo de rendición de cuentas está “relacionada con la democracia delegativa y representativa, toma como actor principal al Estado en sus relaciones con la ciudadanía y entre sus propias instituciones. Es principalmente concebida como ex post e incorpora los sistemas de accountability verticales y horizontales” (2010, p.10).

### **2.2.2. Rendición de cuentas social**

La rendición de cuentas *social* se basa en la acción ciudadana destinada a hacer que el Estado rinda cuentas utilizando estrategias como la movilización social, informes de prensa y acciones legales. Asimismo, este tipo de rendición de cuentas proporciona sistemas adicionales de control y equilibrio en el Estado en función del interés público, abordando temas como efectividad de las políticas públicas (seguridad ciudadana y negligencia), respeto de los derechos humanos (respeto de la voluntad electoral y acceso a la justicia) y lucha contra la corrupción (corrupción gubernamental, fraude electoral, exposición de casos de corrupción, y otros) (Newell & Wheeler, 2006).

De este modo, como indican Boni et al. (2010), en este tipo de rendición de cuentas “las raíces de su legitimidad se basan en los discursos fundamentados en derechos, [pues] explora las formas en que la acción de la ciudadanía redefine las relaciones entre ciudadanos y sus representantes políticos” (2010, p.10).

### **2.2.3. Rendición de cuentas gerencial**

La rendición de cuentas de *gerencial* se refiere a la responsabilidad de quienes tienen autoridad para llevar a cabo determinados quehaceres conforme a criterios negociados de desempeño. Esta forma de rendición de cuentas se ocupa de los insumos, productos, procesos y resultados organizacionales, asegurando que los gastos se ajusten a lo acordado y a las reglas, que las actividades y procedimientos o trámites se lleven a cabo de manera eficiente, y que la organización logre los resultados esperados (Day & Klein 1987 citado en Newell & Bellour 2002).

Este tipo de rendición de cuentas inicialmente estuvo centrado en aspectos financieros (e.g. auditoría para verificar el ingreso y salida de fondos), pero luego ha ido adicionando aspectos

de rendimiento (indicadores de desempeño), así como aspectos sociales y ambientales (Newell & Wheeler, 2006). En algunos casos este tipo de rendición de cuentas es aplicada por expertos imparciales para así garantizar la objetividad de la información. De este modo, como indican Boni et al. (2010) este tipo de rendición de cuentas está vinculado con el funcionamiento, contabilidad y resultados de las organizaciones para obtener una gestión transparente.

Después de explicar cuáles son los principales tipos de rendición de cuentas, se considera para esta investigación la rendición de cuentas *gerencial* ya que se quiere investigar cómo es la rendición de cuentas que la DARS realiza con respecto a los distintos contenidos informados aparte del financiero, así como averiguar qué herramientas se utiliza para rendir cuentas al inicio de una iniciativa de RSU, qué recursos utilizan, cuáles son los resultados de dichas actividades tanto en impactos positivos y negativos. Al elegir este tipo, *gerencial*, permite comparar la rendición de cuentas que se realiza al inicio, medio y final de cada iniciativa de RSU.

### **2.3. Criterios para distinguir la rendición de cuentas**

Existen varios criterios para determinar qué tipo de rendición de cuentas realiza la organización. O'Donnell (1997), Newell y Wheeler (2006), Lindberg (2009) y Marsteintredet (2010), señalan cuatro criterios de rendición de cuentas, los cuales son complementarios y no excluyentes.

#### **2.3.1. Vertical y horizontal**

Según Marsteintredet (2010), la rendición de cuentas vertical consiste en una relación entre desiguales, de carácter burocrático, donde existe algún tipo de relación jerárquica. Esto ocurre, por ejemplo, en la relación entre superior y subordinado dentro de una organización o en la relación entre gobernantes y electores en una determinada circunscripción. Este criterio implica sanciones morales o simbólicas mas no sanciones administrativas o penales.

La rendición de cuentas horizontal supone la existencia de entidades estatales con similar nivel de autoridad, donde ninguna se impone a los demás (Ugalde, 2002), que están legalmente autorizadas, habilitadas y capacitadas para emprender acciones de fiscalización (incluyendo controles rutinarios, sanciones penales o incluso destitución) sobre los actos u omisiones de otras entidades estatales (O'Donnell, 1997). Se trata de relaciones formales dentro de la estructura del Estado (Boni et al., 2010).

Por ejemplo, el gobierno, al momento de rendir cuentas de sus acciones, utiliza la rendición de cuentas horizontal y vertical. El gobierno impone sus propios mecanismos horizontales, como defensores del pueblo y comités de auditoría parlamentarios. Por su parte, los

ciudadanos y grupos de la sociedad civil utilizan mecanismos verticales, como las elecciones y los casos judiciales (Newell & Wheeler, 2006).

### **2.3.2. Ex ante y ex post**

La rendición de cuentas *ex ante* se refiere a actividades planificadas, planteando mecanismos de consulta y deliberación; en cambio, la rendición de cuentas *ex post* es la rendición de cuentas que se realiza sobre las acciones y actividades pasadas (Newell & Wheeler, 2006).

Los cuatro criterios de rendición de cuentas permiten comprender qué tipos de rendición de cuentas se realizan dentro de una organización respecto de sus *stakeholders*.

## **2.4. Herramientas para realizar la rendición de cuentas**

Las experiencias de rendición de cuentas han comenzado sobre todo en el sector público, y luego han ido siendo adoptadas por el sector empresarial (Zadek , Pruzan & Evans 1997 citado en Newell & Bellour 2002). Muchas empresas han ampliado sus indicadores de desempeño tomando en cuenta factores ambientales y sociales. Esta evolución concuerda con una creciente demanda para que las corporaciones muestren los resultados en relación con una triple línea base que incluye: reparto de utilidades, mejoramiento del bienestar social y minimización del impacto en el ambiente (Newell & Bellour, 2002). Asimismo, un creciente número de *stakeholders* han enfatizado la rendición de cuentas como la base para fundamentar las responsabilidades éticas de las organizaciones (Newell & Bellour, 2002).

En el caso de las empresas, la rendición de cuentas se encuentra relacionada con la transparencia de la información, el monitoreo y la auditoría de las prácticas empresariales, dentro de un marco de responsabilidad social (Newell & Bellour, 2002). En este sentido, en el sector privado se asocia la rendición de cuentas con las metas de eficiencia y sostenibilidad de la organización. Con este enfoque, muchas empresas han integrado el concepto de triple línea base promoviendo la consideración tanto de metas de lucro como de objetivos ambientales y sociales (Elkington 1998 citado en Newell & Bellour 2002).

Muchas organizaciones privadas y sin fines de lucro utilizan herramientas como la Norma AA1000APS y la GRI, las cuales proporcionan parámetros sobre cómo rendir cuentas. Así mismo, diversas organizaciones han construido herramientas de rendición de cuentas *ad hoc*. A continuación se describirán estas herramientas.

### **2.4.1. Norma de Principios de Accountability AA1000APS**

El uso de informes públicos sobre el desempeño financiero, ético, social y ambiental de la empresa no solo sirve para comunicarse con los *stakeholders*, sino que también es una

herramienta de gestión porque permite analizar la cadena de valor de la empresa. En este sentido, las empresas utilizan varios criterios para poder presentar la información a los actores involucrados. La Norma de Accountability AA1000APS proporciona principios para realizar la rendición de cuentas. Esta norma es utilizada por muchas organizaciones. Cabe señalar que “La inclusión de la dimensión social en los informes es relativamente reciente, pero la dimensión ambiental se ha venido desarrollando desde la década de los setentas, sobre todo conforme se ha ido ampliando la legislación ambiental” (Newell & Bellour, 2002, p. 26).

Utilizar la Norma AA1000APS permite a la organización contar con principios para estructurar la información necesaria para poder realizar la rendición de cuentas.

*a. Concepto de la Norma AA1000APS*

Existen escasas normas o estándares que permitan dar los lineamientos a las organizaciones para rendir cuentas, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Como indican Newell y Bellour, a pesar de que los indicadores de desempeño ambiental y social se han hecho más sofisticados y numerosos, “aún existen pocos formatos estandarizados sobre el tipo de información que las compañías difunden y las metodologías de colecta, análisis y presentación de dicha información” (2002, p. 26).

La Norma AA1000APS permite que los *stakeholders* puedan comparar el desempeño de una organización con las otras organizaciones. De este modo, “diversas organizaciones e iniciativas están tratando de homogeneizar los procedimientos de entrega de información social y ambiental, para facilitar que los actores involucrados comparen más fácilmente el desempeño de las empresas en distintos sectores y regiones” (Newell & Bellour, 2002, p. 26).

Dicho esto, la Norma AA1000APS (2008) tiene como propósito “proporcionar a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente y de libre acceso, para enmarcar y estructurar la forma en la que entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su ‘*accountability*’” (AccountAbility, 2008, p. 8).

Esta norma está dirigida a organizaciones que desarrollen un enfoque responsable de sostenibilidad. La Norma AA1000APS se basa en tres principios: el principio básico de inclusividad, el principio de relevancia y el principio de capacidad de respuesta.

*a.1. El principio de básico de inclusividad*

El principio básico de *inclusividad* se refiere al involucramiento de los *stakeholders* en el desarrollo y posteriormente en el logro de una acción responsable que permita un actuar sostenible. Este principio ayuda a identificar a los *stakeholders* de la organización. La inclusividad se refiere al “compromiso de ser responsable con aquellos sobre los cuales la organización genera



un impacto y con los que generan un impacto en la organización, y que permite su participación para identificar asuntos y encontrar soluciones” (AccountAbility, 2008, p. 10).

La inclusividad es el primer paso para determinar la relevancia de cada uno de los *stakeholders*. Esto ayuda a determinar cuáles son los temas más relevantes y significativos tanto para los *stakeholders* como para la organización (AccountAbility, 2008).

*a.2. El principio de relevancia*

Por su parte, el principio de *relevancia* implica determinar cuáles son los asuntos o temas de importancia, tanto para los *stakeholders* como para la organización, en el desempeño de sostenibilidad de la organización (AccountAbility, 2008).

*a.3. El principio de la capacidad de respuesta*

Finalmente, el principio de la *capacidad de respuesta* se refiere a la manera de responder de la organización hacia los *stakeholders* y es su responsabilidad ante ellos. Esta capacidad de respuesta puede incluir el establecimiento de objetivos, políticas y metas, estructuras de gobierno, sistemas y procesos de gestión, compromisos con los *stakeholders* y planes de acción. En este sentido, cada organización “deberá buscar la asignación de recursos adecuada para proporcionar las respuestas” (AccountAbility, 2008, p. 14).

**2.4.2. Iniciativa de Reporte Global (GRI)**

En la década de los noventa se crearon algunos estándares de medición del comportamiento social responsable de las organizaciones, enfocados en la creación de informes anuales que permitan rendir cuenta a los *stakeholders* con respecto a su comportamiento (Arroyo & Suárez 2006 citado en Gaete 2011b).

Entre estos estándares, el más utilizado por las organizaciones es la GRI, la cual sirve para elaborar memorias de sostenibilidad. En la actualidad es lineamiento mundial para la elaboración de informes sobre las actividades y servicios/productos de las organizaciones tomando en cuenta la triple línea base (Arroyo & Suárez 2006 citado en Gaete 2011b).

La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende lo siguiente: “La medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible” (Global Reporting Initiative [GRI], 2011, p. 5).

De este modo, una memoria de sostenibilidad debe dar una imagen del desempeño de las organizaciones, en lo concerniente a su sostenibilidad, incluyendo contribuciones tanto positivas

como negativas. Además, dicha memoria se elabora sobre la base de un proceso que busca el consenso a través del diálogo entre los *stakeholders* y la organización (GRI, 2011).

De esta manera, los componentes principales son los siguientes: la descripción del perfil de la organización, indicadores de desempeño económico, indicadores de desempeño ambiental, indicadores de desempeño social, indicadores de prácticas laborales y trabajo digno, indicadores de derechos humanos, indicadores de la sociedad e indicadores de responsabilidad sobre productos (GRI, 2011).

#### **2.4.3. Herramientas construidas por las organizaciones ad hoc**

La rendición de cuentas requiere de herramientas diferentes para poder establecer distintos vínculos con los *stakeholders* y asegurar la transparencia a nivel interno de las organizaciones. Estas herramientas son instrumentos que se utilizan en un determinado periodo de tiempo y que presentan una frecuencia determinada. La información que se desea brindar a todos los *stakeholders* es la base del sistema de transparencia de toda rendición clara de cuentas (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2013).

El Instituto de Comunicación y Desarrollo (2013) considera que los formatos más usuales para rendir cuentas son las páginas web, las redes sociales, los blogs, las notas de prensa (radiales y escritas), los informes anuales, las memorias, los folletos o boletines, los balances contables y otros materiales de información.

Las herramientas antes descritas no son excluyentes, sino que son complementarias. Las organizaciones, tanto empresariales como sin fines de lucro, pueden utilizar todas las herramientas. La Norma AA1000APS es útil para comunicar la manera desarrollada para identificar, priorizar y gestionar las dificultades materiales que enfrenta la organización con relación a la sostenibilidad, sobre la base de la triple línea base. Por su parte, la GRI es útil para desarrollar los informes de sostenibilidad. Los informes, así como los medios virtuales y los boletines, permiten una comunicación más fluida con los *stakeholders*.

#### **2.5. Rendición de cuentas para organizaciones sin fines de lucro**

La rendición de cuentas para las organizaciones sin fines de lucro se realiza hacia *stakeholders* como directivos y trabajadores de la organización, agencias vinculadas del gobierno, donantes, contrapartes en los proyectos y los beneficiarios y simpatizantes. Comúnmente las organizaciones sin fines de lucro están obligadas por ley a rendir cuentas sobre los fondos que reciben, así como a dar cuenta de sus actividades a los gobiernos de los países donde operan (Newell & Bellour, 2002).

La rendición de cuentas en las organizaciones sin fines de lucro comprende dos categorías: funcional y estratégica (Edwards & Hulme 1995 citado en Newell & Bellour 2002). La rendición de cuentas funcional aborda el uso de recursos e impacto de las organizaciones en el corto plazo; en cambio, la rendición de cuentas estratégica atañe a la manera en que la organización influye en otras organizaciones, en términos de sus objetivos a mediano y largo plazo. Para estos autores, lo más importante es la capacidad de los distintos *stakeholders* implicados para exigir una rendición en términos de información, evaluación, entrega de informes y sanciones.

Tradicionalmente, la rendición de cuentas en las organizaciones sin fines de lucro ha sido promovida por los donantes. Cuando se analiza a este tipo de organizaciones se suele confundir la rendición de cuentas con conceptos más específicos como evaluación y monitoreo de los proyectos que realizan. Con relación a los proyectos que realizan este tipo de organizaciones, los informes del ejercicio son el mecanismo más fácil para rendir cuentas. En este sentido, a través de estos informes, el donante asegura el control financiero del dinero invertido en los proyectos así como un control de las actividades desempeñadas por la organización (Newell & Bellour, 2002).

Para una efectiva rendición de cuentas en las organizaciones sin fines de lucro se necesita lo siguiente:

formulación de los objetivos, transparencia en la toma de decisiones, entrega de informes honestos sobre el empleo de recursos y sobre los logros, procesos de revisión que permitan a las autoridades supervisoras evaluar los resultados y mecanismos concretos para la rendición de cuentas (sanciones y recompensas) (Edwards & Hulme, p.9 1995 citado en Newell & Bellour 2002, p.21).

La rendición de cuentas permite a las organizaciones sin fines de lucro acercarse más a los *stakeholders*, ya que estos no tienen una obligación directa, como el Estado o las empresas privadas, de explicar y comunicar las actividades que realizan o el impacto que generan en su entorno, debido a que de por sí están aportando al desarrollo de la sostenibilidad de la sociedad y del ambiente. Es decir, estas organizaciones ya son socialmente responsables de sus actividades y al rendir cuentas sobre su responsabilidad social logran un vínculo mayor con los *stakeholders*. Un ejemplo de estos son las universidades al rendir cuenta a sus *stakeholders* sobre las iniciativas de responsabilidad social que están generando.

## 2.6. La rendición de cuentas en iniciativas de responsabilidad social universitaria

La universidad es una organización que desde sus inicios han realizado actividades de RSU debido a que su misión ha sido y es proporcionar formación a las personas buscando el desarrollo de la sociedad, planteando una vinculación permanente con su entorno. La rendición de cuentas en iniciativas de RSU no solo sirve para informar a los *stakeholders* sino que sirve para un autoaprendizaje institucional y el afianzamiento del compromiso con la responsabilidad social.

Vallaey et al. (2009) proponen cuatro pasos para realizar la rendición de cuentas universitaria:

- Resultados del autodiagnóstico: en este primer paso se mencionan algunos resultados de las encuestas, entrevistas y grupos focales de los actores internos y grupos de interés externos, incluyendo citas textuales sobre sus comentarios.
- Acciones emprendidas (proyectos de mejora): en este segundo paso se menciona el proceso de selección de las áreas de mejora y se describen los diferentes programas, proyectos e iniciativas ejecutadas en cada uno de los cuatro ejes de responsabilidad social (educativo, cognitivo, organizacional y social). Es recomendable mencionar tanto las pequeñas iniciativas de los *stakeholders* internos como los grandes proyectos de la organización, pues esto genera entusiasmo en la participación independientemente de la escala de las iniciativas.
- Resultados obtenidos (parciales o finales): en este tercer paso se menciona el *status* del avance o los resultados finales de las acciones emprendidas, los logros, las dificultades y los impactos. Asimismo, se pone énfasis en las innovaciones e investigaciones que los proyectos han generado. Es importante que los *stakeholders* externos ligados a los proyectos tengan un espacio dentro de los reportes.
- Recomendaciones (carencias detectadas y programación a futuro): en este cuarto y último paso se mencionan de manera transparente los problemas existentes, los esfuerzos a realizar y las recomendaciones futuras para la mejora de los procesos de la institución.

Estos cuatro pasos son los puntos principales para realizar el reporte de responsabilidad social, en el cual se podrá rendir cuentas sobre cómo la institución ha respondido a los intereses de los *stakeholders* y a sus propias recomendaciones de mejora sobre sus distintas actividades. Los reportes o memorias que realizan las universidades para poder rendir cuentas sobre su

funcionamiento son un instrumento de control y gestión de la RSU, asegurando la sostenibilidad de los proyectos de RSU de las universidades.

La rendición de cuentas en la RSU tiene varias ventajas para la universidad: la primera ventaja es que genera confianza y entusiasmo hacia el quehacer de la institución; la segunda ventaja es que reconoce y valora las buenas prácticas de las personas y las distintas áreas de la universidad, prácticas que pueden servir de ejemplo para otras instituciones; la tercera ventaja es que fomenta la responsabilidad de cada miembro de la institución por la excelencia de las actividades realizadas y un compromiso por la mejora continua; la cuarta ventaja es que permite la autocrítica institucional sobre el sentido de su quehacer universitario y las carencias detectadas, reflexionando sobre su desempeño y proponiendo metas a futuro; finalmente, la quinta ventaja es que proporciona sostenibilidad al sistema la organización al publicar lo que realiza y mostrar un compromiso con el desarrollo sostenible de la sociedad (Vallaey et al., 2009).

Por lo tanto, la rendición de cuentas de la responsabilidad social que realiza la universidad ayuda a legitimarla más ante sus *stakeholders*. Se trata de una rendición de cuentas *gerencial*, ya que no solo se basa en la rendición de los recursos financieros sino también de los recursos materiales, proporcionando información sobre los ingresos o egresos obtenidos, los insumos y procesos involucrados, los beneficios generados (tanto sociales como ambientales) y los impactos (tanto negativos como positivos).

### **3. Los stakeholders**

Una conclusión importante que se desprende de los enfoques de responsabilidad social universitaria y de rendición de cuentas abordados en las páginas anteriores es que se necesita identificar quiénes son las personas u organizaciones afectadas por las actividades de la organización, con el propósito de desarrollar acciones que tomen en cuenta sus intereses. Por ende, es importante examinar la noción de *stakeholders* y su rol en el contexto de la responsabilidad social universitaria.

De este modo, una organización pública, privada o social que desee gestionar su responsabilidad social se verá obligada a identificar quiénes son sus *stakeholders* y precisar sus intereses y aspiraciones a fin de elaborar planes estratégicos que los incorporen (Gaete, s.f.).

El primer paso de una organización en cuanto a su proceso de responsabilidad social es la adecuada identificación de sus *stakeholders*. Como Moneva señala:

El primer paso en el proceso estratégico de la RSC es la delimitación de los partícipes de la organización, para lo cual existen diversas orientaciones [...] la más habitual es la diferenciación entre grupos de interés internos y externos de la organización (2007, p.58).



En este apartado se abordará el concepto de *stakeholders*, luego los principales enfoques, atributos y tipologías, para finalmente aproximar el concepto al contexto universitario.

### **3.1. Concepto de *stakeholders***

Las relaciones que entablan las organizaciones con otras organizaciones y con distintos grupos y personas (*stakeholders*) se desarrollan en función de la misión organizacional, destinando recursos y esfuerzos hacia la obtención de beneficios.

Uno de los primeros aportes sobre el concepto de *stakeholders* proviene de Freeman y Reed (1983), quienes proponen dos tipos de definiciones. La primera, en sentido amplio, define a los *stakeholders* como cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que se vea afectado por dicho logro (e.g. empleados, segmentos de clientes, accionistas, grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones comerciales, competidores y sindicatos). La segunda, en sentido estricto, define a los *stakeholders* como cualquier grupo o individuo identificable del que dependa la organización para su supervivencia continua (e.g. empleados, segmentos de clientes, proveedores, agencias gubernamentales claves, accionistas e instituciones financieras).

Posteriormente, Freeman (1984) simplifica las dos definiciones antes descritas en una sola, indicando que un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de una organización. Su énfasis recae sobre las maneras necesarias para identificar e incorporar a los *stakeholders*, internos y externos, a fin de tomarlos en cuenta en los procesos de gestión de la organización

Wicks, Gilbert, y Freeman (1994) reinterpretan el concepto planteado por Freeman (1984), pues consideran que los *stakeholders* deben estar vinculados con la identidad de la organización y no solo ser un medio para que esta cree valor; es decir, el rol de los *stakeholders* no es solo aumentar los beneficios económicos de las organizaciones sino hacer que las organizaciones sean responsables de sus acciones y mejoren su capacidad de respuesta ante dichos grupos.

Como indican Carbonell, Tirado y De los Ríos Berjillos, la teoría de los *stakeholders* conjetura una visión integral de las organizaciones, pues pretende un equilibrio entre los diferentes *stakeholders* de la empresa, a fin de adaptarse a los cambios que se generan en el entorno y alcanzar la supervivencia de la organización en el tiempo (2006 citado en Gaete 2011b).

Mcvea y Freeman señalan que una adecuada gestión de la relación con los distintos *stakeholders*, tanto internos como externos, proporciona “una contribución única y desinteresada

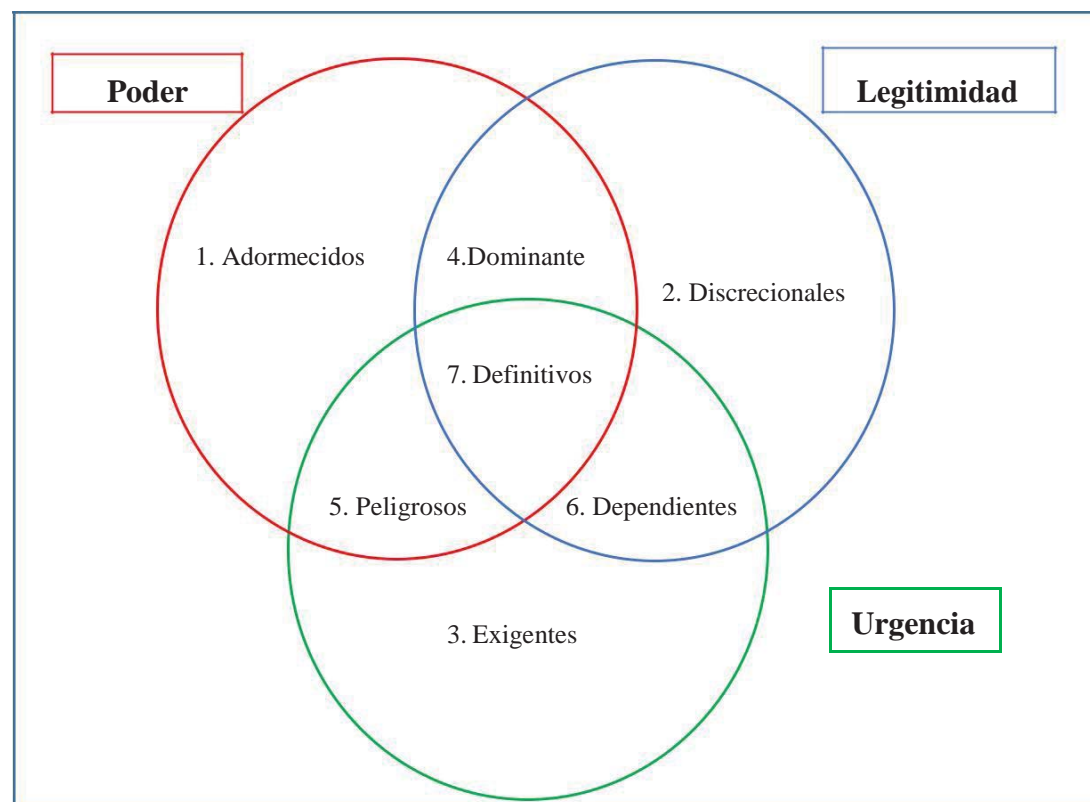
a los procesos de toma de decisiones, particularmente en los campos innovadores y emprendedores” (2005, p.59), debido a la posibilidad de generar relaciones con dichos actores.

Como puede apreciarse en la literatura revisada, parece existir cierto consenso respecto de la última definición de *stakeholders* planteada por Freeman (1984). Esta investigación adopta dicha definición, ya que identifica a los *stakeholders* como un grupo que debe ser tomado en cuenta por la organización debido a que puede afectarlo en forma real o potencial.

Por su parte, Mitchell et al. (1997) añaden que existen tres atributos para determinar cuándo un grupo de interés es relevante para la organización. El primer criterio es el *poder*, el cual se refiere a la capacidad de las personas u organizaciones de atribuirse o apropiarse de algo para conseguir los resultados que desean, propósito que puede ser alcanzado mediante influencia coactiva, utilitaria o normativa. Cabe señalar que este es un criterio transitorio. El segundo criterio es la *legitimidad*, referida a la percepción generalizada de los integrantes de un sistema social en relación a las acciones de una organización las cuales deben ser deseables, adecuadas dentro de dicho sistema, sobre la base de los valores, normas, creencias y definiciones existentes (Suchman 1995 citado en Mitchell et al. 1997). El último criterio es la *urgencia*, referido al grado en que las reclamaciones de los *stakeholders* requieren atención inmediata. Esta solicitud de atención se basa en dos condiciones: que la demanda sea sensible al tiempo en que demora ser atendido, y que sea importante para el *stakeholder* (Mitchell et al., 1997).

En base a estos tres atributos, Mitchell et al. (1997) identifican siete tipos de *stakeholders* de una organización, los cuales se agrupan en tres categorías, como se visualiza en la Figura 2.

Figura 2: Tipos de *stakeholders*



Adaptado de: Mitchell et al. (1997).

Los tres primeros tipos de *stakeholders* se encuentran agrupados en la categoría de *latentes* debido a que solo poseen un atributo. Los siguientes tres tipos de *stakeholders* conforman la categoría de *expectantes*, los cuales poseen dos atributos y esperan algo de la organización. El último tipo de *stakeholders* forma parte de la categoría *definitivos*, los cuales poseen los tres atributos (Mitchell et al., 1997). En la siguiente tabla se aprecia una descripción de cada uno de estos tipos de *stakeholders*.

**Tabla 3: Tipo de stakeholders**

Categoría	Atributo	Tipos
<b>Latentes</b>	1. Poder	<b>Adormecidos:</b> Este <i>stakeholder</i> posee poder para imponer su voluntad sobre la organización, pero al no contar con una relación legítima su poder no se utiliza. De este modo, su interés más inmediato es el de adquirir el atributo de la legitimidad o urgencia.
	2. Legitimidad	<b>Discrecionales:</b> Este <i>stakeholder</i> posee legitimidad para relacionarse con la organización a través de la filantropía corporativa debido a estar ausente el poder y la urgencia de una demanda por satisfacer.
	3. Urgencia	<b>Exigentes:</b> Este <i>stakeholder</i> posee el criterio de urgencia, el cual exige a la organización sobre algún tema de interés, pero este no cuenta con el poder suficiente ni la legitimidad.
<b>Expectantes</b>	4. Poder y Legitimidad	<b>Dominantes:</b> Este <i>stakeholder</i> posee poder y legitimidad lo cual permite tener influencia en la organización
	5. Poder y Urgencia	<b>Peligrosos:</b> Este <i>stakeholder</i> posee poder y urgencia, pero carece de legitimidad lo cual hace que su demanda puede ser impuesta por formas coercitivas.
	6. Legitimidad y Urgencia	<b>Dependientes:</b> Este <i>stakeholder</i> posee legitimidad y urgencia, lo cual hace que los <i>stakeholders</i> dependan de otros <i>stakeholder</i> para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización.
<b>Definitivos</b>	7. Poder, Legitimidad y Urgencia	<b>Definitivos:</b> Este <i>stakeholder</i> posee los tres atributos, lo cual lo convierte en un <i>stakeholder</i> prioritario para la organización. De este modo, estos pueden exigir la satisfacción de sus demandas lo más antes posible.

Adaptado de: Mitchell et al. (1997)

Este enfoque permite clasificar a los distintos *stakeholders* dependiendo del tipo de atributo que posean para la organización. De este modo, al tener identificado al tipo de *stakeholder*, la organización sabrá cómo gestionar la relación y podrá manejar los temas sobre los intereses de cada grupo.

### 3.2. Identificación de los stakeholders de una universidad

Como se señaló en el apartado previo, para gestionar una organización basada en la responsabilidad social universitaria se necesita identificar a los *stakeholders*. En el caso de las universidades, la aplicación de la RSU también supone la identificación de dichos actores.

Según Vallaes (2008), en términos de RSU, es complicado definir con claridad quiénes son los *stakeholders* de las universidades, debido al carácter universal de esta organización. Por este motivo, hay una gran cantidad de grupos de interés que se pueden encontrar vinculados directa o indirectamente con estas organizaciones.

Rodríguez (2010 citado en Aldeanueva 2013) señala que en las universidades se pueden establecer cuatro modelos de relación con los *stakeholders*. El primer modelo es el *académico tradicional*, el cual se refiere a la satisfacción de las necesidades sociales a través de la impartición

de conocimiento y formación de profesionales. En este modelo la universidad no se vincula cercanamente con el concepto de rendición de cuentas hacia los *stakeholders*. El segundo modelo es *el académico moderno y corporativo*, el cual se refiere al riesgo que puede ocurrir cuando un *stakeholder* orienta a la universidad hacia sus propios intereses. El tercer modelo es el *global, empresarial e instrumental*, el cual establece una relación abierta entre la institución y la sociedad, logrando un diálogo importante entre estos. El último modelo es *el global, pluralista e intrínsecamente responsable*, el cual plantea un modelo integrado de responsabilidad social que involucra la identificación de los *stakeholders* en la universidad y su consideración para el desarrollo de la misma. Este modelo busca la intervención efectiva de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones de la organización (Rodríguez 2010 citado en Aldeanueva 2013).

Actualmente las universidades buscan promover el modelo de relación global, pluralista e intrínsecamente responsable, ya que promueve la participación de los *stakeholders* a través de la identificación de sus intereses en las actividades que realizan dichas universidades.

Aldeanueva (2013) propone una lista de *stakeholders* que se encuentran vinculados con las universidades: 1) personal de administración y servicios, 2) personal docente e investigadores, 3) alumnos, 4) empresas, 5) la sociedad más próxima a la universidad, 6) la opinión pública en general, 7) los proveedores de la universidad, 8) las administraciones públicas, 9) los medios de comunicación, 10) las asociaciones de diversas índoles, y 11) los centros de investigación.

De acuerdo con la clasificación de Mitchell et al. (1997), en el contexto universitario el *stakeholder definitivo* sería el encargado administrativo de la universidad, ya que posee el poder, legitimidad y urgencia para cumplir sus demandas, y además es el encargado del buen funcionamiento de las áreas de la universidad; el *stakeholder dominante* sería el Estado porque cuenta con poder y legitimidad ya que regula el funcionamiento de la universidad; los *stakeholders adormecidos* serían la sociedad y contrapartes porque poseen poder para imponer su voluntad pero no el suficiente ya que no cuentan con legitimidad necesaria ante la universidad; los *stakeholders discrecionales* serían los beneficiarios, ya que poseen legitimidad para relacionarse con la organización a través de actividades de responsabilidad social pero no cuentan con poder o urgencia para demandar cosas; los *stakeholders exigentes* corresponden a los medios de comunicación, ya que poseen el criterio de urgencia para ser atendidos sobre algún tema de interés pero no cuentan con el poder suficiente ni legitimidad para poder ser atendidos de la manera que desean; y el *stakeholder dependiente* es la comunidad universitaria porque posee legitimidad y urgencia para ser atendida pero a través de áreas pertinentes de la universidad. Esta identificación de *stakeholders* permite conocer los intereses de quienes puedan coincidir con la estrategia y misión de la universidad.



Para efectos de esta investigación se considera como *stakeholders* de una universidad, en lo referente a sus iniciativas de RSU, a estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades académicas, población beneficiaria de la iniciativa de RSU, y organizaciones públicas, empresariales y sociales vinculadas con dichas iniciativas. La identificación de los *stakeholders* específicos considerados en esta investigación será mencionada en detalle en el capítulo cinco.

#### **4. Iniciativas comparadas de rendición de cuentas en RSU**

A nivel global, la rendición de cuentas de responsabilidad social en contextos universitarios está regulada por las normas internacionales, tratados, declaraciones y pactos que orientan y regulan el quehacer universitario, incluyendo la Declaración de Bolonia, el Informe Bricall, la Declaración de Talloires, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la ISO 26000, tal como se mencionó anteriormente.

La rendición de cuentas en instituciones de educación superior “es un fenómeno que actualmente se encuentra en la agenda política en materia de educación de la mayoría de países europeos” (Lahey & Griffith 2002; Huisman & Currie 2004 citado en Martín 2006, p.40).

El contexto español está regulado, en primer lugar, por la Ley Orgánica de Universidades creada en el 2001 y modificada en 2007, la cual detalla los lineamientos para la aplicación del concepto de RSU (Ley 24515, 2001). Esta norma fue complementada con la Estrategia Universidad 2015 (2009) y el Real Decreto 1791 (2010), normas que buscan promover la competitividad de las universidades españolas, con el fin de colocarlas en los *rankings* de las cien mejores universidades a nivel mundial. Las estrategias planteadas buscan mejoras en el sistema formativo, actividades de investigación, transferencia de conocimientos, intervención en el servicio público de educación universitaria e incremento del valor social en favor del progreso, bienestar y competitividad de la sociedad (Ministerio de Educación España, 2010).

España forma parte de la European University Association (EUA), la asociación de universidades más grande en el continente europeo, que cuenta con 850 instituciones de educación superior en 47 países. La EUA se creó con la fusión de la Asociación de Universidades Europeas y de la Confederación de Conferencias de la Unión Europea de Rectores en el año 2001. Esta nueva asociación acoge completamente los valores y principios consagrados en la Carta Magna Universitatum firmada en Bolonia en 1988 (European University Association [EUA], 2016) (ver Anexo B).

España cuenta con un total de 76 universidades, de las cuales 50 son públicas y 26 son privadas. Del total de universidades, solo 21 cuentan con un sistema de responsabilidad social universitaria (Gonzales, Fontaneda, Camino & Antón 2010 citado en Marí 2014). Además, de

estas 21 universidades, solo 13 cuentan con documentos o memorias que rinden cuentas a sus grupos de interés involucrados en los proyectos de RSU para tener una gestión transparente.

Entre estas 13 universidades, la Universidad de Santiago de Compostela fue la primera en implementar la rendición de cuentas en el 2003, luego de su suscripción al Pacto Mundial. Dicha actividad implica la utilización del GRI. La Universidad Nacional de Educación a Distancia implementó en 2008 sus proyectos de RSU utilizando dicha herramienta. La Universidad de Valladolid empezó a implementar el uso de memorias sobre sus proyectos de RSU. Las nueve universidades andaluzas realizaron un foro en 2009, donde acordaron la implementación de proyectos de RSU y el mecanismo de rendición de cuentas de estos con base en la GRI. Finalmente, en 2010 la Universidad de Navarra llevó a cabo su primer proyecto de RSU incluyendo también la rendición de cuentas con base en la metodología GRI en las dimensiones económica, ambiental y social (Marí, 2014).

La mayor parte de los países de Europa han desarrollado sus propios mecanismos de evaluación de rendimiento, generando una red europea de agencias nacionales y regionales orientada a poner en práctica estas tareas (Thune, 1998). Considerando además que las instituciones de educación superior en España reciben un 75% de su presupuesto por parte del Estado, las universidades tienen el deber de informar la sociedad sobre sus gestiones y la utilización de los impuestos de los ciudadanos (Martín, 2006).

En la Universidad de Zaragoza se creó el documento “Universidades Responsables” a fin de establecer un modelo de responsabilidad social. En este documento se definen indicadores de desempeño de manera que las universidades puedan reportar de forma socialmente responsable y sostenible las actividades que realizan hacia sus grupos de interés, sean de carácter económico, social o ambiental. Estos indicadores se basan en los indicadores propuestos por la GRI (Universidades Responsables s.f. citado en Moneva & Martín 2011).

La dimensión económica hace referencia al impacto en las condiciones económicas de los *stakeholders* a nivel local, nacional e internacional. Por su parte, la dimensión ambiental atañe a los impactos en los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua, aunque hay también indicadores de desempeño vinculados con el cumplimiento de las normas ambientales y la biodiversidad del ambiente. Finalmente, los indicadores de desempeño social abordan aspectos laborales, derechos humanos, y la responsabilidad sobre los productos (Universidades Responsables s.f. citado en Moneva & Martín, 2011).

En suma, en España se cuenta con normas nacionales y acuerdos locales e internacionales con el fin de implementar proyectos de responsabilidad social en las universidades. Un pequeño porcentaje de las universidades que han podido implementar los proyectos de responsabilidad

social cuentan con mecanismos de rendición de cuentas a sus *stakeholders*. Adicionalmente, los estudios realizados sobre la rendición de cuentas evidencian la limitada transparencia respecto de la información presentada puesto que no se muestra a detalle las cuentas de los estados financieros ni se presenta información sobre indicadores no financieros.

En el contexto de América Latina existen varias asociaciones de universidades que proporcionan los lineamientos necesarios para realizar los proyectos de responsabilidad social universitaria entre los cuales se incluyen también las maneras de rendir cuentas. Entre estas asociaciones están la Asociación de Universidades Jesuíticas de Latinoamérica (AUSJAL), el Observatorio Iberoamericano de Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior a Distancia (OIRSUD), el Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y El Caribe (ORSALC) y la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social (REDUNIRSE). Por otro lado, la Universidad Católica de Córdoba en Argentina, Pontificia Universidad Católica de Chile, Pontificia Universidad Católica de Ecuador y Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá realizan la rendición de cuentas hacia sus *stakeholders*.

Las universidades que cumplen con una rendición de cuentas para sus proyectos de responsabilidad social son principalmente aquellas suscritas al AUSJAL. Esta asociación fue creada en el año 1985 y actualmente cuenta con quince universidades en América Latina. La misión de esta asociación es:

Fortalecer la articulación en red de sus asociados con el fin de impulsar la formación integral de los estudiantes, la formación continua de los académicos y colaboradores, en la inspiración cristiana e identidad ignaciana, la investigación que incida en políticas públicas, en los temas que le son propios como universidades jesuitas, y la colaboración con otras redes o sectores de la Compañía de Jesús (Asociación de Universidades Jesuíticas de Latinoamérica [AUSJAL], 2014, p. 2).

Considerando esta misión, las universidades asociadas al AUSJAL deben cumplir con reportar los diferentes impactos de la RSU identificados por Vallaey et al. (2009) (organizacional, cognitivo, educativo y social). Esto está especificado en el documento denominado “Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL” en el apartado referente a las Políticas de Responsabilidad Social Universitaria y su impacto organizacional. Cabe señalar que AUSJAL agrega a los impactos propuestos por Vallaey et al. (2009) el impacto ambiental (AUSJAL, 2014). En el caso de América Latina, la Universidad Católica de Córdoba de Argentina, asociada a la AUSJAL, utiliza como herramienta para rendir cuentas de sus iniciativas de RSU su página web, donde detalla las

iniciativas realizadas durante los últimos años, brindando una explicación de dicha iniciativa, así como los datos de contacto del docente ejecutor para poder obtener mayor información al respecto (Universidad Católica de Córdoba, 2016).

Adicionalmente, como parte del contexto de América Latina, se cuenta con la experiencia de La Pontificia Universidad Católica de Chile. Esta universidad utiliza la página web como herramienta para rendir cuentas sobre sus iniciativas de responsabilidad social. En dicha página se hace un análisis cuantitativo de la información sobre el número de iniciativas realizadas, la cantidad de población beneficiaria participante, y las principales entidades impulsoras. También se presenta contenido audiovisual donde se incluyen fotos de las iniciativas realizadas tanto por docentes como por estudiantes. Además, en la página web de Iniciativas Sociales de la UC se puede encontrar el detalle de todas las iniciativas de RSU realizadas (incluyendo información sobre el nombre de la iniciativa, los objetivos del proyecto, el número de participantes, el nombre del ejecutor, los datos de contacto, la descripción de la iniciativa y los beneficiarios de la misma), así como un mapa de las iniciativas (Iniciativas Sociales UC, 2016).

La Pontificia Universidad Católica de Ecuador, fue fundada en el año 1946 por la Compañía de Jesús y pertenece a la Red AUSJAL. Esta Universidad cuenta con un documento anual llamado “Cuenta y razón ... Rendición de Cuentas del Periodo 2016” en el cual rinden cuentas. En dicho documento se encuentra información sobre los datos generales estadísticos de la universidad, aspectos institucionales; el planeamiento estratégico; las acciones destinadas al desarrollo de la persona (estudiante), impacto social, sostenibilidad y mejora en la gestión institucional; así como los desafíos y compromisos para el año siguiente. A partir de este documento se evidencia que la Pontificia Universidad Católica de Ecuador rinde cuentas sobre de sus iniciativas de impacto social detallando los tipos de proyectos, cantidad, locación, entre otros (Pontificia Universidad Católica de Ecuador, 2017).

La Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia, fue fundada en el 1623 por la Compañía de Jesús. De esta forma, cuenta con una Oficina para el Fomento de la Responsabilidad Social Universitaria, esta oficina cuenta con un apartado en la página web de la universidad donde pública cuántas iniciativas han sido aprobadas, en dónde se han realizado y en qué periodo de tiempo. Asimismo, cuentan con distintos informes como herramienta para rendir cuentas sobre sus iniciativas de RSU donde informan sobre cuántas iniciativas han contado con financiamiento externo, de qué facultades provienen, cuál fue la población beneficiaria, entre otros. Además, se ha publicado recientemente un tercer estudio sobre RSU donde realizan una comparación de las iniciativas realizadas del periodo 2012 al 2015. En este documento se aprecia la comparación de

data en relación a los proyectos ejecutados en el periodo indicado (objetivos, región de realización, financiamiento, población, otros organismos involucrados, temas abarcados, entre otros) (Pontificia Universidad Javeriana, 2017).

En suma, se evidencia un esfuerzo a nivel internacional por generar lineamientos que deben cumplir las universidades para rendir cuentas, sin desautorizar su carácter autónomo. Además, se evidenció en América Latina, que las universidades de la Compañía de Jesús pertenecientes a la Red AUSJAL son las que prioritariamente rinden cuentas en relación a diversos aspectos de la universidad. La rendición de cuentas que realizan las universidades de España así como de América Latina se encuentra disponible para todo tipo de *stakeholder*. Esta rendición de cuentas sirve para este estudio, puesto que, a modo de guía se conocen diversas las herramientas, frecuencia y contenidos de la rendición de cuentas sobre iniciativas de RSU.

## **5. Investigación empírica sobre rendición de cuentas en RSU**

Existen diversos estudios sobre rendición de cuentas en universidades, en los cuales se analiza la información pública de estas instituciones. A continuación se describirán los hallazgos de estos estudios dependiendo del país en cuestión, la muestra analizada, la información disponible sobre estas y los criterios sobre los cuales se realizó este análisis dependiendo del país en estudio.

Respecto de la magnitud y calidad de información divulgada en el Reino Unido, en la década de los 80, como reacción al contexto en el que se encontraban, las universidades presentaban gran cantidad de información contable en los periodos de inestabilidad política, esperando obtener un beneficio (Gray & Haslam 1990 citado en Martín 2006). El análisis de los casos en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte demostró la necesidad de generar consensos en cuanto al contenido de información de los indicadores no financieros garantizando una mayor transparencia en los documentos y una mayor comparabilidad entre las distintas universidades (Banks, Fisher & Nelson, 1997).

El análisis del caso de Australia, entre los años 1993 y 1995, reveló que la información presentada en materia contable no era suficiente para determinar si las instituciones lograron alcanzar los objetivos trazados. Es más, tampoco se podía afirmar que publicaban la información mínima contable, lo cual no permitía identificar si las universidades lograban sus objetivos (Nelson, Toser, Banks & Fisher, 1997).

En el caso de Estados Unidos, Gordon, Fisher, Malone y Tower (1997) analizaron la información publicada de 100 universidades tanto públicas como privadas, en las cuales se



descubrió que la información financiera disponible era detallada. Sin embargo, la información no financiera correspondiente a las actividades de docencia, investigación y otras actividades complementarias era insuficiente (Gordon, Fisher, Malone & Tower ,1997).

Los análisis de documentos contables de la década del 90 en las universidades de Bélgica realizados por Cristianes y Wielemaker (2003) se basaron en el uso del criterio de devengo. Esto ocurre porque en dicha década se introduce dicho criterio contable en la elaboración de estados financieros. Aquí se evidenció la dificultad que presentan ciertas universidades de dicho país para agregar el criterio de devengo en sus estados financieros, puesto que no representa el sistema contable tradicional al que se encuentran acostumbradas las universidades belgas. Este inconveniente también fue identificado en las universidades de Grecia en el año 1996 (Veneris & Cohen, 2004).

Adicionalmente, existen dos estudios sobre la rendición de cuentas en las instituciones superiores de España que conviene mencionar. El primer estudio (Martín, 2006) analiza los sistemas de rendición de cuentas en universidades públicas de ese país, especialmente a nivel contable. Para ello se examinan los medios utilizados para realizar dicha actividad, el tipo de información incluida y el nivel de detalle proporcionado. El otro estudio (Moneva & Martín, 2011), aborda la rendición de cuentas de las universidades que pertenecen al G9<sup>3</sup> en España, incluyendo las dimensiones económica, social y ambiental.

El análisis realizado por Martín (2006) sobre la rendición de cuentas realizada por las universidades de España reveló su concentración en el aspecto financiero. Para asegurar una correcta rendición de cuentas en el aspecto económico se desarrolló el Plan General de Contabilidad Pública en España (PGCP), en el cual se determina el modelo contable a aplicar por parte de las entidades públicas, utilizando como referencia el criterio de devengo (Plan General de Contabilidad Pública en España [PGCP] 1994 citado en Martín 2006).

Martín (2006) realizó el análisis de la rendición de cuentas de las universidades españolas a nivel contable. Con el fin de medir el alcance y nivel del PGCP se aplicó el índice de Cooke<sup>4</sup>, para medir la utilización del principio de devengo además de tomar como referencia las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. Finalmente, para medir el grado de comparabilidad entre cada universidad se introdujo el índice “C” introducido por Van der Tas (1988) y ampliado por Archer, Delvaille, y McLeary (1995) (Martín, 2006). La recopilación de

---

<sup>3</sup> La G9 es una agrupación de universidades de España, conformada con el fin de promover la colaboración en el ámbito académico, de docencia, científico, de investigación, cultural y administrativo (Grupo 9 Universidades [G9], 2016).

<sup>4</sup> El índice de Cooke es un índice que sirve para analizar un modelo que presenta diversos contenidos y data cualitativa (Contreras, Hinojosa y Marmol, 2004).

datos sobre las cuentas anuales de las universidades públicas se realizó a través de las páginas webs. En dichas plataformas se ubicaron los presupuestos aprobados para su ejecución, pero sólo 7 de 39 casos incluían información sobre la ejecución del mismo y el resto de los estados financieros (Martín, 2006). En las demás universidades no se obtuvo información detallada en relación con la ejecución del presupuesto en las cuentas especificadas en los estados financieros, además de evidenciarse la falta de justificación sobre la utilización de los criterios contables utilizados (Martín, 2006).

Por otro lado, Moneva y Martín (2011) analizaron al grupo de universidades de España G9. Para este análisis se utilizó el índice Cooke para la ponderación de la importancia de los elementos analizados (indicadores económicos, sociales y ambientales). Se descubrió que de los seis niveles de revelación de información, solo tres de las nueve universidades estudiadas comunican al menos el 50% de los indicadores propuestos por los autores. Finalmente, ellos concluyen que el contenido de las memorias de las universidades del G9 carece de una visión sostenible de la institución ya que proporciona información incompleta sobre los diferentes ámbitos de las actividades realizadas.

## 6. Conclusiones del marco teórico

En el marco teórico se abordaron conceptualmente los temas de responsabilidad social, rendición de cuentas, *stakeholders*, iniciativas comparadas de rendición de cuentas e investigaciones empíricas vinculadas al contexto universitario.

En el tema de responsabilidad social universitaria, se han revisado tres enfoques: el enfoque de gerencial, el enfoque transformacional y el enfoque normativo (Gaete, 2011a). De ellos, el enfoque más apropiado para el desarrollo de la investigación es el enfoque *gerencial* debido a que se encuentra relacionado con la rendición de cuentas hacia los distintos *stakeholders*, permitiendo conocer el impacto de los proyectos sociales en el desarrollo humano sostenible de los grupos de interés. Asimismo, este enfoque resalta la interrelación entre las universidades y sus *stakeholders* enfatizando el beneficio de la retroalimentación y la consecuente posibilidad de mejoras en la gestión de las organizaciones involucradas.

También se señaló que existen tres tipos de rendición de cuentas: política, social y gerencial. De ellos, el más apropiado para este estudio es también el *gerencial* ya que, según Newell y Bellour (2002), Newell y Wheeler (2006) y Boni et al. (2010), este tipo de rendición de cuentas considera los aspectos financieros, sociales y ambientales; además, busca informar sobre los insumos, acciones y resultados de las actividades realizadas por las organizaciones; y, adicionalmente, se orienta a analizar los impactos positivos y negativos que ha generado la organización. Las ventajas de este tipo de rendición de cuentas es la comparación de información

inicial, en ejecución y final de las actividades realizadas por las organizaciones. Esto, vinculado con el enfoque *gerencial* de RSU, fomenta la retroalimentación y gestión de mejoras.

En cuanto al tema de los *stakeholders*, la teoría desarrollada por Mitchell et al. (1997) permite clasificar a los *stakeholders* en base a los atributos de poder, legitimidad y urgencia, en función de la importancia de cada actor para esta institución. Esta clasificación de los *stakeholders* es importante para la investigación ya que permite diferenciar a los *stakeholders* de la DARS para poder observar cómo es su rendición de cuentas. Así mismo, en el contexto universitario, se escogió el modelo de relacionamiento global, pluralista e intrínsecamente responsable, debido a que permite la identificación de los *stakeholders* en una universidad (incluyendo docentes, estudiantes, personal administrativo y organizaciones públicas, empresariales y sociales conexas, entre otros). Este modelo enfatiza la interacción entre la universidad y sus *stakeholders*.

Con respecto a las iniciativas comparadas, se ha observado que las universidades de España utilizan herramientas nacionales e internacionales para realizar la rendición de cuentas hacia sus *stakeholders* como memorias de gestión y la GRI. En el caso de América Latina destaca el caso de las universidades que pertenecen a la AUSJAL, asociación que solicita a sus integrantes reportar los impactos de la RSU hacia sus grupos de interés (a nivel organizacional, cognitivo, educativo y social). Las herramientas más utilizadas son páginas web, memorias, informes y materiales audiovisuales donde se detallan los objetivos, población objetivo, periodo de ejecución, locación, ejecutores, organizaciones participantes y beneficiarios y descripción de las iniciativas.

En el caso de las investigaciones empíricas existentes sobre rendición de cuentas de iniciativas RSU se pudo observar que las universidades, en las décadas de los 80s y 90s, presentaban informes con contenido principalmente financiero y con escaso nivel de detalle. En algunos casos se incluía información sobre las actividades realizadas, aunque raramente reflejaban el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en las iniciativas correspondientes.

En suma, este capítulo ha permitido cumplir con el objetivo secundario de examinar los principales enfoques teóricos de RSU y de rendición de cuentas relevantes para esta investigación, con el fin de definir el marco conceptual que será utilizado en el estudio. Igualmente se cumplió con el objetivo secundario de identificar casos de buenas prácticas sobre rendición de cuentas en iniciativas de RSU a nivel comparado, complementado dicho marco conceptual. Como se ha podido apreciar en las páginas precedentes, luego de ponderar distintos enfoques al respecto, se ha indicado que la investigación tomará como base el enfoque *gerencial* de RSU, resaltado

diversos contenidos, *stakeholders*, frecuencias y formas de reporte de la información relevantes tanto a nivel teórico como práctico.

### CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual utilizado para la elaboración de esta investigación comprende la descripción del marco normativo de la responsabilidad social universitaria del país y las formas de rendición de cuentas llevados a cabo por las universidades pertenecientes al Consorcio de Universidades y por algunas de las universidades participantes en el “II Encuentro Nacional: Universidad Peruana y Responsabilidad Social, 2016”.

#### 1. La RSU en el marco de la Ley Universitaria

Actualmente, Perú cuenta con 143 universidades en todo su territorio, 51 públicas y 92 privadas. De este total, 12 universidades (2 públicas y 10 privadas) se encuentran licenciadas de acuerdo con los lineamientos dispuestos por el Ministerio de Educación (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2016a).

Desde el 2014 el país cuenta con la Ley Universitaria N° 30220, la cual proporciona los lineamientos que deben seguir las universidades peruanas licenciadas. Estos se ven plasmados en el artículo N° 3 del Capítulo 1 de dicha ley, el cual indica que el personal de la universidad debe dedicarse al estudio, la investigación, la educación, la difusión del saber y la cultura, y a la extensión y proyección social (Ley 30220, 2014). Luego, el artículo N° 5 del mismo capítulo menciona los diecisiete principios sobre los cuales se debe basar el actuar de dichas instituciones, incluyendo el principio referido a la pertinencia y compromiso con el desarrollo social y el principio referido a la pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social (ver Anexo C). Asimismo, en el artículo N° 8 se atribuye a la universidad su autonomía conforme a la Constitución Política del Perú (1993), lo cual se refleja en los niveles normativo, de gobernanza, académico, administrativo y económico (Ley Universitaria 30220, 2014).

El Capítulo XIII de la Ley Universitaria (2014) aborda la responsabilidad social que debe cumplir la universidad para con la sociedad, tal como se señala en los artículos siguientes:

**Artículo 124. Responsabilidad social universitaria**

La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye



al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria (Ley Universitaria 30220, 2014 p. s/n).

**Artículo 125. Medios de promoción de la responsabilidad social universitaria**

Cada universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia y establecen los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos. El proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente (Ley Universitaria 30220, 2014 p. s/n).

Según Chávez (2016), especialista de la dirección de licenciamiento de la SUNEDU, a partir de la implementación de esta ley se establecen ocho condiciones básicas de calidad, incluyendo la referida a la transparencia de universidades, de forma que la universidad publique la información referente a la oferta académica y a la calidad de los servicios que prestan como se aprecia en el Anexo D.

Además, se perciben cuatro cambios importantes en la gestión de la educación superior. El primer cambio atañe a la formación académica e investigación, de forma que a partir de mecanismos e indicadores se pueda identificar si estos dos conceptos se encuentran articulados en las universidades. El segundo cambio se refiere a la relación de la universidad con el entorno, pues se impulsa a las universidades a que implementen una política medio ambiental. El tercer cambio concierne a la gestión de la calidad, lo cual no solo implica contar con la certificación ISO en educación de calidad y transparencia, sino asegurar la integridad de los miembros de la comunidad universitaria. Finalmente, el cuarto cambio hace referencia al tránsito laboral y el seguimiento a los alumnos egresados, de modo que se conozca los logros y dificultades que presentaron luego de su egreso para realizar las modificaciones necesarias en la currícula en beneficio de las nuevas generaciones de estudiantes (Chávez, 2016).

**2. Rendición de cuentas en las universidades en el Perú**

En la ciudad de Lima existe un Consorcio de Universidades conformado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico, la Universidad de Lima y la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Estas universidades realizan proyectos de responsabilidad social con el fin de disminuir la inequidad e injusticia en la sociedad. Así mismo, existen otras universidades que no pertenecen al Consorcio de Universidades, pero que realizan

actividades de RSU y rinden cuentas sobre estas. Algunas de ellas han tenido una participación activa en el “II Encuentro Nacional: Universidad Peruana y Responsabilidad Social, 2016”. A continuación, se describirá cómo estas universidades realizan sus actividades de responsabilidad social y la rendición de cuentas hacia sus *stakeholders*.

La Universidad del Pacífico acoge como concepto de responsabilidad social el propuesto por AUSJAL. Esta universidad cuenta con un Centro de Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social, el cual se encarga de promover el liderazgo ético y responsable en la universidad hacia todos los grupos de interés involucrados. Además, la universidad promueve la investigación que contribuya al entendimiento social de estos conceptos en la sociedad (Universidad del Pacífico, 2016). Actualmente, la universidad trabaja con un programa de voluntariado dentro de la currícula de actividades extra académicas que forman parte de la red de voluntariado del Organismo de Naciones Unidas. Este trabajo se realiza en conjunto con diferentes organizaciones, las cuales acogen a los alumnos para que realicen el trabajo de voluntariado. Estas organizaciones tienen su propia forma de reportar a nivel interno y solo rinden cuentas a la universidad en relación con el trabajo de los alumnos (Morales, 2016). Adicionalmente, la Universidad del Pacífico aplica la metodología GRI, de manera que puede reportar las dimensiones económicas, sociales y ambientales de sus iniciativas de RSU (Morales, 2016). De esta manera, la Universidad del Pacífico cuenta con una página web de acceso público en donde tiene una sección de RSU que integra la información del GRI. En esta sección se puede encontrar un reporte del periodo 2014 – 2015 en donde se informa, de manera general, temas financieros (presupuesto), sociales (actividades realizadas, ubicación y número de participantes) y ambientales (impactos positivos). Allí también se identifican los *stakeholders* y las herramientas a utilizar en las iniciativas vinculadas.

La Universidad de Lima busca formar profesionales que promuevan el desarrollo social sostenible y a su vez puedan responder a los retos que atraviesa la sociedad. La universidad promueve la articulación de proyectos de promoción social orientados a la producción de conocimiento académico y la formación de profesionales socialmente responsables. Con ese fin la Universidad de Lima cuenta con una Oficina de Planificación, la cual actúa como coordinadora de las iniciativas sociales que desarrollan tanto las unidades educativas como las administrativas. Dichas iniciativas deben cumplir con las siguientes áreas de acción: formación profesional y ciudadana (mediante talleres de capacitación y promoción de la investigación), desarrollo de la comunidad (mediante voluntariados en donde los estudiantes ponen a disposición de los beneficiarios sus conocimientos teóricos en cada carrera) y campus sostenible (mediante campañas de gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, y calidad y desarrollo organizacional) (Universidad de Lima, 2016).

La Universidad de Lima cuenta con un código de ética en el que se hace mención a la relación con grupos de interés (organismos gubernamentales, responsabilidad socio-ambiental y competencia). En el código de ética se puede apreciar que la institución cuida la relación con las partes interesadas, enfatizando la relación con la sociedad. La responsabilidad socio-ambiental se promueve mediante actividades de responsabilidad social universitaria, aunque en estas actividades no se establece la necesidad de rendir cuentas. En dicho código también se menciona la necesidad de ser transparentes con la información y las cuentas que rinden a nivel financiero. Sin embargo, no hay una política clara sobre una rendición de cuentas en iniciativas de responsabilidad social universitaria (Universidad de Lima, s.f.). Esta universidad utiliza su página web, de acceso público, para rendir cuentas sobre las diversas actividades relacionadas con la RSU, incluyendo el detalle de objetivos, fechas y organizaciones participantes (Universidad de Lima, 2016).

Por su parte, la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) instituyó en el 2011 sus políticas de responsabilidad social, las que consideran las cuatro dimensiones de acción señaladas por Vallaey et al. (2009). Esta institución detalla cinco políticas en las cuales se basa su actividad de responsabilidad social: 1) formación profesional y ciudadana, 2) gestión social del conocimiento, 3) desarrollo de la UPCH como universidad saludable, 4) respeto al ambiente, y 5) participación en el desarrollo social. De este modo, la UPCH cuenta con una Dirección Universitaria de Responsabilidad la cual se encarga de que las facultades realicen actividades de responsabilidad social las cuales involucran programas de voluntariado con estudiantes y fondos concursables tanto para docentes como para estudiantes, mediante los cuales se proporciona financiamiento y asesoría para llevar a cabo los proyectos (Universidad Peruana Cayetano Heredia [UPCH], 2016). No obstante, esta institución no define en sus políticas de responsabilidad social universitaria la necesidad de realizar la rendición de cuentas hacia todos sus *stakeholders* por las actividades que realizan. Sin embargo, tanto al iniciar un proyecto de RSU como al finalizarlo solicitan a los ejecutores la presentación de informes en los cuales deben reportar los objetivos, duración, cronograma de actividades, recursos empleados, personal involucrado y resultados finales al culminar el proyecto. Adicionalmente, la información presentada la ponen a disposición del público en la página web y de la comunidad universitaria a través de una feria anual (Director de la Dirección Universitaria de Responsabilidad Social de la UPCH, comunicación personal, 5 de diciembre, 2016).

Luego, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), cuenta con un modelo de responsabilidad social universitaria el cual: “Responde a la concepción filosófica, pedagógica y social de la universidad desde su génesis, presente y futuro, como referente en el desarrollo de habilidades y competencias para la formación integral del ser humano” (UNMSM, s.f., p. 3). En

este sentido, la UNMSM asume su responsabilidad para con la sociedad, para lo cual cuenta con el Consejo de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria, organismo encargado de:

Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el cumplimiento de las políticas y directivas de la extensión universitaria y proyección social, de los procesos de certificación y de vinculación con egresados y con grupos de interés, en función a las necesidades de la sociedad y el desarrollo sostenible (UNMSM, s.f., p. 10).

El modelo de responsabilidad social de la UNMSM se basa en nueve políticas: 1) el aprendizaje de la condición humana, 2) compromiso con el desarrollo humano sostenible 3) relación de equidad entre universidad-sociedad, 4) valoración de la interculturalidad, 5) opción preferencial por las poblaciones vulnerables, 6) coherencia con la visión y misión institucional, 7) desarrollo institucional integrado, 8) transparencia y rendición de cuentas, y 9) compromiso ético (UNMSM, s.f.). La UNMSM también tiene una metodología de evaluación para hacer su rendición de cuentas a la sociedad de manera ordenada y transparente. Este es el Método “V” de evaluación – planeación propuesto por Gonzales, Galindo N., Galindo J., Álvarez y Ruiz de Esparza (2004), el cual consiste en analizar el propio programa educativo, a través los diferentes niveles de análisis (superestructura, estructura e infraestructura), el proceso de enseñanza-aprendizaje, la forma cómo se toma en cuenta el contexto en el que se encuentran y el impacto en su entorno. De este modo se puede medir el cumplimiento de los objetivos planteados en relación con los resultados obtenidos por la institución (González, Galindo N., Galindo J., Álvarez & Ruiz de Esparza, 2004). Finalmente, la UNMSM rinde cuentas de sus proyectos sociales a través de su página web, presentando material audiovisual, que es de acceso público para todos los *stakeholders*.

Por su parte, la Universidad Nacional de Piura (UNP) cuenta con una Dirección de Responsabilidad Social Universitaria que depende directamente del Rectorado y fue creada luego de la promulgación de la Ley Universitaria. Esta institución emite un estatuto en donde se define que cada una de las catorce facultades deben contar con un director que promueva las iniciativas de RSU. En el mes de abril de 2016 se llevó a cabo el primer taller de sensibilización de RSU junto con la dirección de RSU de la PUCP, la UPCH y la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), a fin de promover la implementación de iniciativas de RSU en la comunidad universitaria. Posteriormente, en septiembre del mismo año se llevó a cabo en dicha universidad un taller con el fin de conocer e implementar el manual de cuatro pasos de la RSU de Vallaes et al. (2009). Luego de la implementación de estas acciones se llevaron a cabo diversas iniciativas las cuales fueron informadas a las partes interesadas de diversas formas. En primer lugar, para dar



inicio a la actividad, el docente ejecutors del proyecto de RSU debe enviar un informe al director de su facultad quien analiza las características del proyecto y decide su implementación. En dicho informe inicial se solicita detallar la información estratégica y financiera del proyecto, incluyendo los objetivos, recursos materiales, recursos humanos, cronograma de actividades, población objetivo, presupuestos y población beneficiaria, entre otros. Durante la ejecución de los proyectos los docentes ejecutores deben reportar su avance al director de la unidad. Al finalizar el proyecto, el ejecutor debe remitir una encuesta a la población beneficiaria de modo que se evalúa el cumplimiento de los objetivos del proyecto y con este resultado se emite un informe final al director de cada unidad. Finalmente, los resultados de los proyectos ejecutados son difundidos a través de la Oficina de Imagen Institucional, a través de su propia revista, y anualmente la Dirección de RSU de la universidad emite una memoria que incluye todas las actividades de RSU realizadas (La Dirección de Responsabilidad Social Universitaria de la UNP, 2016).

La Universidad de Piura (universidad privada), con sede en dicha ciudad, enfoca sus iniciativas de RSU en cuatro áreas de trabajo: producción, organización, salud y educación. Estas áreas también se encuentran orientadas a promover el empoderamiento de la mujer. La universidad tiene identificados a los *stakeholders* con los que trabajan: la comunidad universitaria, las ONGs, las Corporaciones Internacionales, los municipios y la población beneficiaria. La particularidad de las iniciativas de RSU de esta universidad es que surgen de parte de la población beneficiaria, es decir, dicha población se aproxima a la universidad con el fin de solicitar su soporte, cubrir un problema o atender una necesidad. Una vez mapeada la necesidad, en coordinación con los actores antes mencionados, se realiza un trabajo de sensibilización en campo, de modo que se transmite a la población la información relevante del proyecto (objetivos, recursos materiales, recursos humanos, presupuesto y cronograma de actividades, entre otros). Este trabajo lo realiza un comunicador de campo. Durante la ejecución de los proyectos se realizan visitas a fin de remitir los avances del proyecto a la población. Al culminar los proyectos se comunican los resultados a la población a través de una reunión de difusión, luego de esto se les remite un boletín final junto con material de difusión, videos y fotos, entre otros. Finalmente, la misma información referente al planteamiento de la iniciativa y los resultados obtenidos son remitidos a los demás *stakeholders* a través de informes y boletines (Universidad de Piura ,2016).

Finalmente, en las iniciativas de RSU de la Universidad Hermilio Valdizán (Huánuco) (Ramos, 2016), de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Chiclayo) (Alayo, 2016) y de la Universidad José María Arguedas (Andahuaylas) (Serna, 2016), la rendición de cuentas

---

<sup>5</sup> Para facilitar la lectura de esta investigación se omite el uso de formas gramaticales como “el/la docente ejecutor/a”. En ese sentido, se asume que toda referencia de este tipo alude tanto a hombres como a mujeres.



se realiza al iniciar dichas iniciativas. Como ocurre en otras instituciones, se reportan a los *stakeholders* participantes en dichas iniciativas los objetivos de la iniciativa, el cronograma de actividades, los presupuestos y recursos involucrados; todo esto mediante informes. Sin embargo, no se presenta una rendición de cuentas durante la ejecución de estos proyectos ni al finalizar los mismos, de modo que solo se cumple con el criterio *ex ante* de esta actividad.

En el Anexo E puede apreciarse una tabla resumen con la información de las distintas universidades descritas en esta sección.

### **3. Conclusiones del marco contextual**

El marco contextual permitió identificar los lineamientos, establecidos en la Ley Universitaria N° 30220, sobre cómo debe de funcionar una universidad en lo concerniente a la RSU. Dicha Ley obliga a las universidades del territorio peruano a realizar actividades de RSU destinando al menos un 2% de su presupuesto anual. Asimismo, la SUNEDU propone ocho condiciones básicas que miden la calidad de una universidad, incluyendo una referida a la transparencia, lo cual sugiere que la rendición de cuentas en las universidades peruanas es una buena práctica.

Por otro lado, la revisión de las experiencias de RSU en diversas universidades peruanas permitió conocer distintos contenidos reportados sobre las iniciativas correspondientes, tales como objetivos, cronogramas, periodos de duración, recursos, presupuestos, resultados, población objetivo y material audiovisual. Así mismo, fue posible identificar diversos *stakeholders* a los cuales rinden cuenta dichas universidades, incluyendo a la propia comunidad universitaria, beneficiarios de las iniciativas, y determinadas organizaciones públicas, empresariales y sociales vinculadas con esas iniciativas. Finalmente, se pudieron conocer herramientas y medios específicos de reporte de la información, tales como los reportes GRI, enlaces web, boletines, memorias institucionales, reuniones de difusión y ferias universitarias, entre otros.

Esto ha permitido cumplir con el objetivo secundario de identificar casos de buenas prácticas sobre rendición de cuentas en iniciativas de RSU a nivel nacional, para complementar el marco teórico y precisar los contenidos, *stakeholders*, regularidad y modalidades de reporte de la información.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

El presente capítulo desarrolla las hipótesis y metodología de la investigación señalando el enfoque y alcance de la investigación, el diseño metodológico, el proceso de selección muestral, la operacionalización, las técnicas de recolección de información, los instrumentos de investigación, la ética de la investigación, la recolección de datos, el proceso de análisis de la información recolectada y las limitaciones del estudio.

### 1. Hipótesis

El marco teórico y la literatura empírica revisadas permiten plantear las siguientes hipótesis. La hipótesis principal de la investigación es que la rendición de cuentas de la DARS se realiza de manera parcial ya que no informa sobre todos los contenidos identificados como relevantes (financieros, estratégicos, sociales, laborales, ambientales y audiovisuales) hacia sus *stakeholders*.

Las hipótesis secundarias son las siguientes:

- La DARS prioriza la rendición de cuentas *ex post* sobre los *ex ante*, y los verticales sobre los horizontales.
- La DARS presta mayor atención a la rendición de cuentas sobre contenidos financieros respecto de los contenidos estratégicos, sociales, ambientales, laborales y audiovisuales hacia algunos *stakeholders*.
- La DARS prioriza la rendición de cuentas hacia las autoridades de la universidad y a la comunidad universitaria que aquella hacia los *stakeholders* participantes de las iniciativas de RSU.
- Los docentes ejecutores de las iniciativas de RSU enfatizan la rendición de cuentas hacia la DARS, prestando poca atención a aquellos destinados a la comunidad universitaria y a los *stakeholders* participantes de las iniciativas.
- La rendición de cuentas hacia la población beneficiaria de las iniciativas es limitada en contenido.

### 2. Enfoque y alcance de la investigación

Existen tres tipos de enfoques de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. El enfoque mixto se caracteriza por ser un enfoque multimetódico, el cual integra el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una imagen más

completa del tema investigado, pues utiliza las herramientas de ambos enfoques (Chen, 2006 citado en Johnson et al. 2006 citado en Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Para poder entender la rendición de cuentas de la DARS se consideró pertinente utilizar el enfoque metodológico mixto. La parte cuantitativa buscó recolectar información numérica a fin de procesarla en forma estadística. A su vez, la parte cualitativa buscó comprender la perspectiva de los participantes acerca de la rendición de cuentas (Hernández et al., 2010).

De acuerdo con Hernández et al. (2010), una investigación tiene cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. El alcance descriptivo se basa en la descripción de fenómenos, situaciones, contextos y eventos, e implica detallar cómo son y cómo se manifiestan. Es decir, este alcance “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80). Se trata de recopilar información de manera conjunta o independiente sobre las variables estudiadas, pero su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

La elección del tipo de investigación a realizar depende de los objetivos de la investigación. En este sentido, esta investigación tiene un alcance descriptivo porque busca detallar la rendición de cuentas que la DARS realiza hacia sus distintos *stakeholders*.

### **3. Diseño metodológico**

El diseño metodológico es la descripción de cómo se prevé recolectar y analizar la información. El tipo de diseño metodológico para esta investigación es el estudio de caso, el cual tiene como fin investigar a detalle una unidad de análisis específica. Este tipo de diseño pretende mostrar información sobre un caso en particular, para el análisis, reflexión y propuesta de alternativas de solución frente a dicho caso (Bernal, 2010). En esa línea, “los estudios de caso, como método de investigación, involucran aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utilizan información tanto cualitativa como cuantitativa” (Bernal, 2010, p.116).

Este diseño metodológico fue el más apropiado para la investigación realizada pues permitió profundizar la manera cómo se realiza la rendición de cuentas en una organización universitaria, la PUCP, y dentro de esta en una dirección específica, la DARS. Asimismo, este diseño permitió examinar en detalle las maneras de rendición de cuentas y actores involucrados en el desarrollo de las iniciativas de RSU, identificando además las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta actividad.

Además, la investigación buscó la triangulación de la información sobre la base de diferentes fuentes de evidencia provenientes del *staff* administrativo de la DARS, del Equipo Rectoral, docentes ejecutores y *stakeholders* participantes en las iniciativas de RSU. El contraste entre estas fuentes de información permite mayor profundidad y confiabilidad de la información (Hernández et al., 2010).

#### 4. Selección muestral

Para la selección del caso de estudio se utilizó el siguiente procedimiento. El QS Stars University Rating es una organización que realiza valoraciones de las universidades a nivel mundial, calificando a las universidades del mundo y realizando un *ranking* a través de la medición de más de 50 indicadores y premios universitarios obtenidos. De este modo los estudiantes universitarios pueden obtener una amplia imagen de las cualidades de las instituciones como la empleabilidad de los graduados, las instalaciones deportivas y la participación comunitaria. Esta calificación permite conocer la misión de las universidades y las diversas necesidades que tienen sus estudiantes (QS Stars, 2016).

La QS Stars cuenta con el ranking “QS World University Rankings 2015/16” en el cual se encuentran las mejores universidades del mundo. Este ranking tiene a solo tres universidades del Perú entre las cuales se encuentran, en primer lugar la Pontificia Universidad Católica del Perú, en segundo lugar, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y en tercer lugar la Universidad Peruana Cayetano Heredia (QS Stars, 2016). Estas tres universidades peruanas realizan iniciativas de responsabilidad social. Para este estudio se escogió a la Pontificia Universidad Católica del Perú por ser la primera universidad a nivel nacional considerada en este ranking. Dentro de esta universidad la única área a cargo de las iniciativas de RSU es la DARS, razón por la cual se la seleccionó como unidad de observación. Ninguna de estas universidades, incluyendo a la PUCP, cuenta con estudios sobre rendición de cuentas en relación a sus iniciativas de RSU, hacia sus distintos *stakeholders*, con respecto a los temas sociales, ambientales y financieros. Una razón adicional para la selección de esta universidad fue el criterio de conveniencia, debido a la mayor accesibilidad y cercanía que se tiene a la misma.

Debido a que la DARS cuenta con una gran cantidad de *stakeholders* es que se siguieron ciertos procedimientos para delimitar las iniciativas de RSU que realizan y así obtener información más precisa sobre cómo se le rinde cuentas a sus partes interesadas. La DARS ejecuta tres actividades principales: el Fondo Concursable para Estudiantes, el Fondo Concursable para Docentes y el Fondo Concursable para Administrativos. Desde el año 2010 la DARS ha participado en la ejecución de un total de 96 iniciativas de RSU. Para poder analizar la rendición de cuentas de las actividades de RSU de la universidad y la percepción que tienen los

*stakeholders*, se consideraron los siguientes criterios. El primer criterio fue seleccionar al fondo concursable que haya utilizado un mayor presupuesto para la ejecución de sus iniciativas, eligiendo al Fondo Concursable para Docentes con 58 iniciativas, luego del cual se encuentra el Fondo Concursable para estudiantes (26) y por último el Fondo concursable para Administrativos (12) (comunicación personal, 26 de octubre, 2016). El segundo criterio fue seleccionar iniciativas que hayan culminado en el año 2015, evitando la selección de iniciativas previas por temas de accesibilidad y de fragilidad de la memoria de los *stakeholders* participantes de las iniciativas. De ese modo, la muestra incluyó un total de 16 iniciativas ejecutadas en dicho año.

Adicionalmente, esta selección permitió identificar a los actores relevantes de la DARS y a los *stakeholders* vinculados con las iniciativas de RSU. Con respecto a la DARS, se previó recolectar información de los directivos y el *staff* vinculado con las iniciativas de RSU investigadas. En cuanto a los *stakeholders* relacionados con dichas iniciativas se previó recolectar información de los siguientes actores: equipo rectoral, oficina de contabilidad, docentes ejecutores de las iniciativas, docentes de la PUCP (tanto a tiempo parcial como a tiempo completo), estudiantes de la PUCP (a nivel de pregrado), beneficiarios de las iniciativas y organizaciones involucradas en dichas iniciativas (sean públicas, empresariales o sociales). Si bien hubiera sido posible ampliar este listado de *stakeholders*, para incluir a otros actores (e.g. asamblea universitaria, autoridades de cada facultad y departamento, estudiantes de postgrado, funcionarios del sector educación vinculados al tema, entre otros), se considera que los actores incluidos en la muestra permiten una aproximación suficiente considerando los objetivos de la investigación. Además, la ampliación de dicha muestra hubiera excedido los límites de tiempo y recursos de los cuales se disponía para la investigación.

Con respecto al grupo de actores de la DARS, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los principales directivos y personas encargadas de las iniciativas de RSU examinadas. En este caso no fue necesario aplicar un procedimiento de selección pues se cubrió a todos los actores previstos.

En cuanto al grupo de *stakeholders* externos, en primer lugar se buscó realizar entrevistas con el equipo rectoral y representantes de la oficina de contabilidad, pero no fue posible obtenerlas. Seguidamente, en el caso de los docentes ejecutores, se enviaron comunicaciones a los dieciséis docentes vinculados con las iniciativas estudiadas. Desafortunadamente, solo se obtuvo respuesta de ocho personas y dos de ellas no quisieron ser parte de la investigación. De ahí que solo fue posible entrevistar en profundidad a seis docentes ejecutores. Si bien no fue posible contactar a un número más amplio de docentes ejecutores, conviene indicar que la mayoría de sus respuestas tendieron a ser similares.



Con respecto a los beneficiarios de las iniciativas y las organizaciones vinculadas con su ejecución se buscó hacer entrevistas hasta el punto de saturación<sup>6</sup>. Para ello, se buscaron distintas formas de contacto (e.g. correos electrónicos, direcciones o teléfonos) con dichos actores. Las fuentes utilizadas para dicha identificación fueron, en primer lugar, los reportes de la DARS. Ahora bien, dado que en la mayoría de casos dichos reportes no tienen información detallada al respecto (usualmente debido a que los docentes omiten reportar esos datos), se consideró pertinente requerir dicha información a los propios docentes ejecutores. Desafortunadamente, la negativa de varios docentes a participar en la investigación dificultó el acceso a la información. Por ende, se recurrió finalmente a búsquedas online de las organizaciones mencionadas en los reportes. Infortunadamente, este procedimiento solo permitió hacer entrevistas con cinco actores, por lo que no fue posible alcanzar el criterio de saturación, a pesar de que hubo coincidencias en la mayoría de respuestas obtenidas (ver Anexo F).

Adicionalmente, fue necesario conocer la percepción de la comunidad universitaria (estudiantes y docentes). Como medio de recolección de información se utilizó una encuesta dirigida a los docentes y estudiantes de la universidad. El universo de la comunidad de la PUCP estuvo conformado por 24357 personas de acuerdo con información del año 2015 (PUCP, 2016). Utilizando el método de muestreo probabilístico se determinó, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, una muestra de 379 personas, distribuida proporcionalmente en función de la cantidad de estudiantes por cada facultad y el grupo de docentes tanto a tiempo completo como a tiempo parcial (ver Anexo G).

Cabe añadir que lo que se buscó lograr con esta selección muestral fue comprender cómo funciona la rendición de cuentas que realiza la DARS, con énfasis en la información recolectada mediante las entrevistas a los directivos y al *staff* de dicha dirección y los informes de rendición de cuentas, la cual fue complementada con entrevistas y encuestas a los principales *stakeholders*.

## 5. Operacionalización

En relación a la operacionalización de esta investigación, se identificó un total de 149 variables a medir en dicho estudio de caso. Parte de las variables se encuentran ubicadas en el análisis de la rendición de cuentas de la DARS. Estas se encuentran incluidas en los contenidos por rendir, antes identificados, como estratégico, financiero, social, laboral, ambiental y audiovisual. El total de estas variables es de 75. La otra parte de variables miden diferentes

---

<sup>6</sup>De acuerdo con Strauss y Corbin (1990, citado en Bowen 2008), el punto de saturación en la recolección de datos es aquel en el cual el investigador descubre la ausencia de categorías de respuesta, *insights* o argumentos nuevos respecto de una determinada variable.

aspectos de la DARS, su rendición de cuentas, políticas internas, monitoreo interno, su vinculación con sus *stakeholders*, entre otras. En total estas variables son 74.

Adicionalmente se elaboró una Matriz de Consistencia en la cual se evidencia la estructura de la investigación dividida por capítulos, así como los contenidos abordados por cada uno de estos. Se da inicio con el capítulo central, en el cual se describe el problema general, objetivo general, hipótesis principal, variables principales, metodología general, conclusión general y recomendación general. Este capítulo es seguido por los capítulos específicos, cada uno de estos describe su propio problema específico, objetivo específico, hipótesis específica, variables específicas, metodología específica, conclusión específica y recomendación específica (Ver Anexo H).

## **6. Técnica de recolección de información**

Bernal (2010) señala que en un estudio de caso las principales fuentes de información son las personas directamente relacionadas con la unidad de análisis y la documentación que contenga información relevante para el estudio. Las técnicas más usadas son las entrevistas, las encuestas y la revisión de documentos, entre otros.

Los métodos de recolección de información se pueden dividir de acuerdo con el enfoque metodológico, sea cualitativo o cuantitativo (Bernal, 2010). Las técnicas cualitativas, según Bonilla y Rodríguez (2000 citado en Bernal 2010), se utilizan para obtener información en profundidad más que para buscar la generalización de los hallazgos. El objetivo es describir los fenómenos organizacionales a partir de sus características determinantes, percibidas por los propios actores en el contexto estudiado. Por otro lado, las técnicas cuantitativas se basan en mediciones discretas y fundamentalmente numéricas (Bernal, 2010). En esta investigación se aplican técnicas de recolección de información tanto cuantitativa como cualitativa.

Se utilizaron tres técnicas de recolección de información. En primer lugar, para la parte cualitativa, se aplicó la entrevista individual en profundidad, orientada a entablar un contacto directo con las personas que se consideren fuentes valiosas de información, mediante un conjunto de preguntas, generalmente abiertas, plasmadas en una guía de entrevista (Bernal, 2010). Existen tres tipos de entrevista: estructurada, semiestructurada y no estructurada (Grinnell & Unrau 2007 citado en Hernández et al. 2010). Las entrevistas semiestructuradas se caracterizan porque el entrevistador suele tener una guía de preguntas y la flexibilidad para modificar dichas preguntas e introducir preguntas adicionales para maximizar el recojo de información (Hernández et al., 2010). En este estudio se aplicó este tipo de entrevistas.

Las entrevistas individuales en profundidad fueron realizadas a representantes del *staff* de la DARS, a los docentes ejecutores de las iniciativas y a representantes de distintas universidades. El propósito fue conocer la manera cómo se rinde cuentas, hacia quiénes se efectúa, qué contenidos se incluyen, qué medios se utilizan, qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presenta la rendición de cuentas, qué retroalimentación se obtiene y qué mejoras es posible hacer en la rendición de cuentas. Asimismo, se realizaron entrevistas a profundidad a *stakeholders* participantes con el propósito de conocer cómo es la rendición de cuentas que recibieron, por qué medios y con qué contenidos.

En segundo lugar, se aplicó el análisis documental, técnica que consiste en “el conjunto de tareas orientadas a facilitar la identificación y la recuperación de los documentos” (Fernández & Zaborras, 2009, p. 1). Según Castillo (2004) el análisis documental implica una operación intelectual centrada en analizar documentos y sintetizar la información correspondiente, generando documentos secundarios, para poder utilizarla en la investigación. El carácter intelectual de esta técnica se debe a que requiere de un proceso de interpretación, análisis y síntesis de la información disponible en los documentos primarios. Los documentos secundarios generados se caracterizan por contener información concentrada y por la facilidad con que pueden ser consultados fácilmente. En esta investigación, el análisis documental se centró en los reportes proporcionados por los docentes ejecutores sobre sus iniciativas de RSU a la DARS.

Para la parte cuantitativa se aplicó la técnica de encuesta. La encuesta sirve para conseguir información a través de unas preguntas estandarizadas y con categorías de respuesta cerradas, la mayoría de ellas susceptibles de cuantificación (Merino, Pintado, Sánchez, Grande, & Estévez, 2010). Se escogió esta técnica de recolección de información para la comunidad universitaria debido a que involucraba un conjunto bastante amplio de personas y no se contaba con los recursos de tiempo y equipo para hacer una aproximación cualitativa a dicha población. Con esta técnica se buscó conocer la percepción, contenidos y medios de la rendición de cuentas que realiza la DARS hacia la comunidad universitaria.

En la encuesta la mayoría de preguntas fueron cerradas (dicotómicas y de respuesta múltiple), algunas semicerradas y unas pocas abiertas. Las encuestas fueron aplicadas tanto a docentes como a estudiantes de la universidad.

## **7. Instrumentos de recolección de la información**

Los instrumentos utilizados para realizar la recopilación de información fueron tres. Para la técnica de análisis documental se desarrolló una guía de análisis de las iniciativas de RSU correspondientes al año 2015. En esta guía de análisis se identificaron distintos contenidos que incluyen las variables a observar. Así se incluyeron los siguientes contenidos:

estratégico (datos del ejecutor, resumen de la actividad, temporalidad, ubicación, *stakeholders*, beneficiarios, resultados, productos, actividades, y resultados de la ejecución), contenido financiero (presupuesto y financiamiento de otras instituciones), contenido social (mejora en el bienestar físico, emocional y educativo/ocupacional del beneficiario, así como en infraestructura y equipamiento), contenido ambiental (impactos ambientales positivos y negativos), contenido laboral (número de voluntarios y colaboradores), y contenido audiovisual (reporte de registro fotográfico y audiovisual) (ver Anexo I).

En cuanto a las entrevistas en profundidad, se desarrollaron varias guías de entrevista en función de los *stakeholders* identificados para este estudio de caso (ver Anexo J). La guía de entrevista para los docentes ejecutores de las iniciativas incluyó los temas siguientes: contenido de los informes, importancia de la rendición de cuentas y problemas que presenta la rendición de cuentas hacia la DARS. La guía de entrevista para el *staff* de la DARS incluyó los temas siguientes: monitoreo interno de la DARS, identificación de *stakeholders*, presupuesto destinado a los proyectos de RSU, políticas de rendición de cuentas, contratación de entidades externas para dicha actividad, utilización de herramientas internacionales, rendición de cuentas a otras instancias de la PUCP, medios utilizados para la rendición de cuentas y contenido de la información proporcionada a los *stakeholders* vinculados a las iniciativas. Cabe señalar que se aplicó una guía de entrevista final a un representante de la DARS, con el fin de obtener información específica complementaria sobre algunas variables y validar las recomendaciones de gestión derivadas de la investigación. Cabe señalar que se preparó una guía de entrevista para el equipo rectoral y para la oficina de contabilidad, pero no pudieron ser aplicadas como se señala en las limitaciones de la investigación.

Finalmente, con respecto a la técnica de la encuesta, se desarrollaron dos instrumentos, la ficha de encuesta para docentes y la ficha de encuesta para estudiantes, las cuales incluyeron los siguientes temas: conocimiento sobre la DARS, información recibida sobre sus actividades (frecuencia, contenido y medio de comunicación, ver Anexo K).

## **8. Componente Ético**

Para poder tener acceso a la información de la DARS, tanto respecto de los informes de las iniciativas ejecutadas como respecto de entrevistas al *staff* administrativo, se elaboró un reporte detallando el componente ético de la investigación, el cual fue sometido a consulta con la Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica de la PUCP y luego fue evaluado por el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, el cual otorgó un dictamen aprobatorio (ver Anexo L).

En esa línea, la investigación previó el respeto de los principios éticos de la investigación que involucra a seres humanos expresados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la PUCP.

Con relación al principio de *respeto* por las personas, todo el proceso de recolección de la información previó la aplicación de un protocolo de consentimiento informado (ver Anexo M), el cual incluyó la explicación del propósito de la investigación, el carácter voluntario de la participación, la solicitud de consentimiento y la posibilidad de retiro del participante. Asimismo, se puede observar los consentimientos informados firmados en el Anexo Q.

En cuanto al principio de *beneficencia*, la investigación se comprometió a asegurar el bienestar de las personas y organizaciones involucradas en la investigación, evitando la presentación de información que genere efectos negativos en los actores involucrados.

Pasando al principio de *justicia*, en todo momento se evitó prácticas que implicaran alguna forma de inequidad con relación a los participantes. Así mismo, se buscó un tratamiento imparcial y carente de sesgos en el manejo de la información.

Respecto del principio de *integridad científica*, de acuerdo con el requerimiento de la DARS, la información sobre iniciativas específicas de los docentes ejecutores fue tratada de manera confidencial, para lo cual se utilizaron procedimientos apropiados de codificación. Toda la información recolectada fue estrictamente utilizada para los fines de la investigación, manejando la información de manera honesta y veraz.

Por último, en referencia al principio de *responsabilidad*, se prevé la devolución de resultados a los actores involucrados al concluir la investigación, mediante el envío del enlace del repositorio virtual donde se encuentre el estudio.

## **9. Recolección de datos**

El proceso de recolección de la información se realizó principalmente en los meses de octubre de 2016 a enero de 2017. Así mismo, hubo una entrevista final en julio de 2017, con el fin de recolectar información adicional de la DARS y validar las recomendaciones de gestión planteadas al final de la investigación. Dicho proceso se dividió en dos partes. La primera parte consistió en un estudio exploratorio donde se realizaron dos entrevistas preliminares, una a Paola Román, coordinadora de comunicaciones de la DARS, y otra a François Vallaey, experto en el tema de RSU. La entrevista a Paola Román permitió el primer acercamiento a la rendición de cuentas de la DARS hacia sus distintos *stakeholders* logrando conocer a los *stakeholders*, los medios de rendición de cuentas que priorizan, la frecuencia con la que brindan información y el



contenido de esta; por su parte, la entrevista a François Vallaëys permitió comprender mejor las actividades de RSU y las de rendición de cuentas de algunas universidades.

La segunda parte fue la recolección de información de campo a través del análisis documental, entrevistas en profundidad y encuestas. La primera técnica, el análisis documental, permitió conocer información solicitada y recibida por la DARS a través de los “formularios” (reportes presentados antes de realizar las iniciativas) e “informes finales” (reportes presentados al concluir las iniciativas) presentados por los docentes ejecutores. Para ello se elaboró una matriz de reporte de variables (ver Anexo N) donde se consolidó la información presentada en dichos informes. Para llevar a cabo este método se tomó como referencia el estudio realizado por Martín (2006).

La matriz de reporte de variables del formulario estuvo conformada por dos contenidos: estratégico (trece dimensiones que contiene 27 variables) y financiero (1 variable) con un total de 28 variables (ver Tabla 6 y 7). Por su parte, la matriz de reporte de variables del informe final estuvo organizada en seis contenidos: estratégico (nueve dimensiones que contiene 33 variables), social (cuatro variables), financiero (cuatro variables), ambiental (dos variables), laborar (dos variables) y audiovisual (dos variables) con un total de 47 variables (ver Tabla 9, 10, 11, 12, 13 y 14).

La segunda técnica, la entrevista, fue dirigida a cuatro grupos, al *staff* de la DARS, a los docentes ejecutores de las iniciativas, a *stakeholders* participantes en la ejecución de las iniciativas y representantes de las áreas de RSU de otras universidades.

La recolección de información del *staff* de la DARS permitió conocer a quiénes rinden cuentas, con qué frecuencia, a través de qué medios y sobre qué contenidos. Específicamente, se entrevistó a la Directora de la DARS, Tesania Velásquez, al administrador, Cesar Murrieta, a la encargada del Fondo concursable para Docentes, Natalia Consiglieri, a su asistente, Gonzalo Rodríguez, y a la coordinadora de comunicaciones, Paola Román, con el fin de comprender cómo es la rendición de cuentas realizada por la DARS hacia a sus distintos *stakeholders*. La recolección de información de los docentes ejecutores de las iniciativas permitió contrastar la información obtenida de la DARS e informes de iniciativas para así poder conocer cómo había sido la rendición de cuentas que realizaron hacia la DARS, la población beneficiaria y los *stakeholders* participantes de las iniciativas.

Del mismo modo, la recolección de información de los *stakeholders* participantes permitió reconstruir la información obtenida así como conocer cómo los docentes ejecutores se habían comunicado con ellos antes y después de la iniciativa. Finalmente, la recolección de

información de los representantes de las áreas de RSU de otras universidades hizo posible comprender la forma en que dichas universidades realizan la rendición de cuentas.

Con respecto a la tercera técnica, la encuesta, se encuestó a un total de 40 docentes y 346 estudiantes con la finalidad de conocer la percepción de los docentes y estudiantes sobre la rendición realizada por la DARS. Para la determinación de la muestra de los estudiantes y docentes se seleccionaron aleatoriamente salones de clase de todas las facultades.

#### **10. Proceso de análisis**

El proceso de análisis de datos fue realizado a partir de la información recopilada a través de las siguientes técnicas de recolección de datos: análisis documental, entrevistas semiestructuradas y encuestas.

En primer lugar, los datos provenientes del formulario e informe final de las iniciativas de RSU fueron registrados en una matriz de reporte de variables. En dicha matriz se determinó el total de variables reportadas por cada docente ejecutor en cada documento. Luego se contabilizó la cantidad de docentes ejecutores que reportaron cada variable. Finalmente, se consolidaron las variables en tablas organizadas en función de las dimensiones y variables respectivas. En aquellos casos en los cuales las variables utilizadas no eran aplicables por la naturaleza de las iniciativas involucradas, los totales calculados no incorporaron dichas variables a fin de evitar sesgos negativos en la información.

En segundo lugar, el análisis de la información recopilada en las entrevistas se realizó a través de la transcripción, codificación y análisis minucioso de cada variable investigada. Al reportar la información se adicionaron citas textuales a fin de incrementar la verosimilitud de los resultados obtenidos.

Finalmente, la información obtenida mediante las encuestas fue digitada y tabulada en matrices en Microsoft Excel, a fin de facilitar el procesamiento cuantitativo de la información. Sobre esa base se calcularon las tablas de frecuencias absolutas y relativas sobre las distintas variables estudiadas.

#### **11. Limitaciones de la investigación**

Durante el proceso de investigación se identificaron diferentes limitaciones, las cuales se mencionan a continuación. Una primera limitación se relacionó con la dificultad para contactar a algunos *stakeholders* de la DARS. Si bien el estudio se centra en la forma en que la DARS realiza su rendición de cuentas, con base en entrevistas a su *staff* y la revisión sistemática de los informes correspondientes, la información proporcionada por los propios *stakeholders* es útil para complementar y contrastar dicho análisis. Como se indicó previamente, con respecto a los

docentes ejecutores, inicialmente se buscó tener contacto con dieciséis de ellos, pero solo seis aceptaron participar en el estudio. Así mismo, se buscó contactar a la mayoría de *stakeholders* participantes en las iniciativas examinadas, pero solo se pudo entrevistar a cinco de ellos debido a limitaciones en el acceso a la información. A pesar de la reducción en la muestra esperada, se pudo apreciar que hubo respuestas similares en la mayoría de las respuestas obtenidas tanto de los docentes ejecutores como de los *stakeholders* vinculados con las iniciativas.

Así mismo, surgieron dificultades para llevar a cabo las entrevistas al Equipo Rectoral y al representante de la Oficina de Contabilidad de la PUCP, así como para aplicar encuestas al personal administrativo y a la población beneficiaria de las iniciativas. Limitaciones de acceso y tiempo impidieron contactar a dichos actores. Si bien la información recolectada de la DARS, los docentes ejecutores y los *stakeholders* participantes permite conocer la rendición de cuentas vinculadas a dichos actores, hubiera sido deseable contar con la perspectiva de dichos actores.

Una tercera limitación tiene que ver con la determinación de la muestra de estudiantes y docentes. Si bien se utilizó un procedimiento de aleatorización con base en salones de clase, hubiera sido preferible un muestreo aleatorio simple sobre la base del padrón de estudiantes y docentes de la PUCP. Sin embargo, la dificultad para acceder a dicho padrón y para contactar a la muestra seleccionada determinaron la pertinencia de adoptar un procedimiento alternativo. En todo caso, dicha información tiene un carácter complementario en la presente investigación, ya que permite contrastar la información obtenida de la rendición de cuentas que realiza la DARS.

## CAPÍTULO 5: RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA DARS

El presente capítulo examinará cómo es la de rendición de cuentas en las iniciativas de la DARS a través del análisis de las siguientes variables principales: contenido, frecuencia, medios de comunicación y herramientas de rendición de cuentas. El capítulo se encuentra dividido en tres partes, la primera parte está dedicada a la descripción de la DARS, de sus iniciativas de RSU, de las políticas de rendición de cuentas de la PUCP y de la de rendición de cuenta interna y externa que realiza la DARS. En la segunda parte se aborda la rendición de cuentas de los docentes ejecutores de las iniciativas de RSU financiadas por la DARS, examinando primero la rendición de cuentas hacia la DARS y seguidamente hacia los *stakeholders* participantes, luego se analiza la perspectiva de los actores descritos en esta sección, y al final se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la rendición de cuentas realizada por docentes ejecutores. En la tercera parte de este capítulo se examina la rendición de cuentas que lleva a cabo la DARS hacia las áreas administrativas de la universidad y la comunidad universitaria, después se analiza la perspectiva de estos actores, y finalmente se hace el FODA de la rendición de cuentas de la DARS. Los distintos *stakeholders* identificados en estas secciones son clasificados de acuerdo con la clasificación propuesta por Mitchell et al. (1997).

### 1. La Dirección Académica de Responsabilidad Social

La PUCP, como se mencionó en el Capítulo 1, tiene como misión ser una comunidad académica tolerante y plural, y brindar una formación humanista, científica e integral, asumiendo un compromiso con el desarrollo humano y una vinculación permanente con su entorno. Su visión es ser un referente académico en formación integral, contar con las condiciones requeridas para ser una universidad de investigación, e intervenir en la discusión y planteamiento de soluciones a problemas de carácter educativo, de desarrollo social y de sostenibilidad a nivel nacional (PUCP, 2016).

La RSU es parte de la misión de la universidad, pues es “una política institucional orientada a desarrollar los vínculos entre la universidad y su entorno, entendiendo esta relación como de doble vía” (PUCP, 2013, p.1). De este modo, se entiende que, la RSU debe beneficiar tanto a la sociedad<sup>7</sup> como a la comunidad universitaria. Las políticas de RSU de la PUCP incluyen dos compromisos: primero, responder a las oportunidades y demandas de la sociedad a través de la formación de profesionales, la producción de conocimiento y la ejecución de proyectos que

---

<sup>7</sup> Se entiende como sociedad al “conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes” (Real Academia Española, 2017) En este caso la referencia alude a la sociedad peruana en la cual se encuentra la PUCP.

propicien el bien común, y segundo, tomar en cuenta en sus actividades académicas aquellos aprendizajes generados en la colaboración directa con la sociedad (PUCP, 2013).

La PUCP tiene una Dirección Académica de Responsabilidad Social, la cual tiene como misión diseñar, promover y realizar iniciativas de RSU en la universidad. La estructura organizacional de la DARS tiene tres áreas principales de acción, además de un área de comunicaciones y un área de administración (ver Anexo Ñ). Las tres áreas de acción son las siguientes: Formación de Investigación Académica (FIA), Desarrollo Sostenible y Desarrollo Organizacional. La FIA es importante ya que involucra a una mayor cantidad de *stakeholders* participantes en las iniciativas que realiza la DARS, y es el área que cuenta con un mayor presupuesto.

Esta investigación se centra en las iniciativas promovidas por la FIA, cuyo objetivo es contribuir con el desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas socialmente responsables en estudiantes y docentes de la PUCP. Esta área de acción se divide a su vez en tres actividades claves. La primera actividad es el “Trabajo con Estudiantes”, la cual busca promover el conocimiento sobre temas de responsabilidad social en los estudiantes; la segunda actividad es el “Trabajo con Docentes”, la cual pretende fomentar acciones socialmente responsables diseñadas y ejecutadas por los docentes; y la última actividad es el “Voluntariado”, el cual se orienta a generar una experiencia de formación integral para los participantes, poniendo en práctica su aprendizaje y compromiso social en beneficio de poblaciones vulnerables (DARS, 2016).

En primer lugar, el “Trabajo con Estudiantes” involucra dos proyectos: el Fondo Concursable para Estudiantes, y el Trabajo con Centros Federados y Grupo de Estudiantes. El primer proyecto, Fondo Concursable para Estudiantes, tiene como misión promover el diseño y ejecución de proyectos de RSU para colaborar con comunidades, grupos e instituciones a nivel nacional que cuenten con alguna desventaja en su desarrollo. Además, su objetivo específico es involucrar a los estudiantes con la RSU, de manera que puedan crear proyectos sociales que colaboren con el desarrollo de los grupos o comunidades vulnerables (DARS, 2016).

El segundo proyecto, Trabajo con Centros Federados y Grupos de Estudiantes, tiene la misión de impulsar y acompañar el desarrollo de distintas iniciativas que promuevan la formación integral de los alumnos como ciudadanos, profesionales y personas, logrando una relación de colaboración con la sociedad (DARS, 2016). La DARS ha trabajado desde el 2010 con la Federación de Estudiantes de la PUCP, diversos centros federados y de estudiantes, Representantes Estudiantiles ante la Asamblea Universitaria, así como con diversos grupos estudiantiles, impulsando y acompañando actividades y proyectos de promoción ciudadana, reconocimiento positivo de la diversidad y cuidado del ambiente (DARS, 2016). En este proyecto



la DARS, trabaja con cinco organizaciones para desarrollar actividades de colaboración con la sociedad: Grupo Impulsos AFROPUCP, MUNAY, el Grupo Interdisciplinario Amazonía GIAPUCP, la Red DIVERGEN y CRECIENDO CON LA PUCP.

La DARS ha realizado un informe en 2014 por cada uno de los proyectos mencionados. El primer informe recopila los resultados obtenidos desde la implementación del Fondo Concursable para Estudiantes en 2010 hasta el 2012, describiendo la ejecución del proyecto y la experiencia de los estudiantes. El segundo informe contiene las reflexiones finales sobre el trabajo realizado en la estrategia de vinculación con los grupos de estudiantes de la PUCP y sus diversos gremios en el periodo 2010-2012. No se han realizado informes sobre las actividades realizadas en años posteriores.

La segunda actividad, Trabajo con Docentes, tiene cuatro proyectos: Fondo Concursable para Docentes, Trabajo con Unidades, Vínculo con la Dirección de Gestión de la Investigación (DGI) y Vinculación con Cursos. El FCD tiene como misión promover acciones o iniciativas socialmente responsables diseñadas y ejecutadas por docentes, las cuales también pueden involucrar a estudiantes. Las iniciativas son presentadas y participan del concurso con el fin de obtener el financiamiento necesario para su implementación. Este proyecto será descrito en detalle más adelante pues la investigación se centra en la rendición de cuentas vinculado con dicho proyecto. El segundo proyecto, Trabajo con Unidades, se encarga de promover y brindar soporte para la implementación de iniciativas de RSU en todas las unidades académicas de la universidad. El tercer proyecto, Vínculo con la Dirección de Gestión de la Investigación, promueve la investigación sobre nuevos conocimientos que permitan mejorar el desarrollo social y ciudadano. Los proyectos de investigación también participan de un concurso que tiene como premio de investigación cierta cantidad de bonos auspiciados por la DARS, dependiendo del concurso. Por último, el proyecto de Vinculación con Cursos busca la incorporación de la RSU en la malla curricular de los cursos (DARS, 2016).

La segunda área de acción de la DARS es el Área de Desarrollo Sostenible. Esta área busca contribuir con la elaboración de relaciones democráticas, justas y de beneficio mutuo entre la sociedad y la universidad. Para que se concreten estas relaciones se llevan a cabo iniciativas de colaboración que enlacen los procesos de formación e investigación académica con las demandas de la sociedad, a fin de lograr un reconocimiento positivo de la diversidad cultural, ambiental y social. Una iniciativa de esta área de acción es el Convenio de Sacsamarca, consistente en una plataforma de aprendizaje enfocada en el desarrollo humano, económico y social de dicha comunidad ubicada en el distrito del mismo nombre, en la provincia de Huanca Santos del departamento de Ayacucho (DARS, 2016). Otra iniciativa es el Convenio Reconstruyéndonos,

orientado al empoderamiento, construcción de agencia y bienestar de los habitantes del centro poblado La Garita, distrito de El Carmen, en la provincia de Chincha del departamento de Lima, en coordinación con la municipalidad y centro de salud de la zona (DARS, 2016).

Por último, el Área de Desarrollo Organizacional tiene el objetivo de fortalecer los procesos de gestión de la universidad, con la finalidad de convertir a la universidad en un modelo de organización responsable que presta atención al ambiente, la inclusión y el bienestar de la comunidad universitaria (DARS, 2016). Esta área de acción tiene tres proyectos: Inclusión y Diversidad, Medio Ambiente, y Fondo Concursable para Administrativos. El proyecto de Inclusión y Diversidad busca promover un campus inclusivo que tenga en cuenta la diversidad de los estudiantes y generar las condiciones para la implementación de infraestructuras inclusivas. El proyecto sobre Medio Ambiente busca promover una cultura de sostenibilidad ambiental en el campus y contribuir a la formación de ciudadanos ambientalmente responsables, de modo que puedan intervenir en los procesos socioculturales que quebrantan el derecho de contar con un ambiente sano. Hay estrategias implementadas para alcanzar ese objetivo: Consumo Responsable en el Campus PUCP y Movilidad Sostenible y Ciudadanía. El tercer proyecto, Fondo Concursable para Administrativos, organiza un concurso para que el personal administrativo presente propuestas de proyectos sociales y obtenga el financiamiento y asesoramiento necesario.

Cabe resaltar que la DARS cuenta con indicadores de RSU por cada objetivo estratégico que tiene, los cuales se pueden visualizar en el Anexo O. Sin embargo, no cuenta con indicadores de rendición de cuentas sobre dichos objetivos estratégicos.

En suma, la DARS tiene una amplia estructura que le permite realizar diversas actividades e iniciativas con el fin de promover la RSU, buscando generar una vinculación entre la comunidad universitaria y la sociedad, contribuyendo con la construcción de conocimientos que puedan beneficiar a la sociedad, en especial a los sectores vulnerables.

### **1.1. Iniciativas de RSU del Fondo Concursable para Docentes**

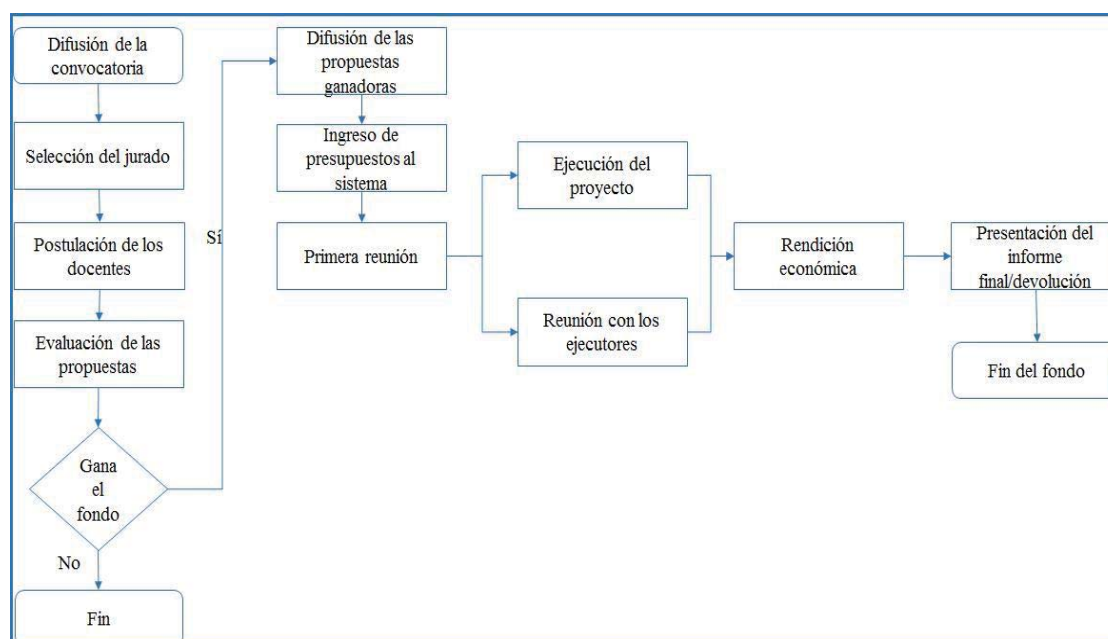
Las iniciativas de RSU en las cuales se enfoca esta investigación se centran en el FCD que es un concurso que busca brindar apoyo económico a las iniciativas elaborados por los docentes de la universidad. Este fondo se otorga mediante concurso durante la segunda mitad de cada año desde el 2009. Con este apoyo se espera incentivar acciones socialmente responsables diseñadas y ejecutadas por los docentes, en las cuales también pueden participar estudiantes. Este tipo de fondo financia iniciativas en tres modalidades: iniciativas de corto plazo, iniciativas de mediano plazo y cursos socialmente responsables (DARS, 2016).

Las iniciativas socialmente responsables, de corto o mediano plazo, ejecutadas por docentes y/o jefes de prácticas, buscan generar un impacto positivo en la calidad de vida de las poblaciones destinatarias, a la vez de contribuir con la producción de conocimiento académico y la formación de los estudiantes de la PUCP. Las iniciativas de corto plazo tienen un periodo máximo de ejecución de tres meses y un presupuesto máximo de S/. 5,000, mientras que las de mediano plazo tienen un periodo máximo de nueve meses y un tope presupuestario de S/.10,000 (coordinadora del [FCD], comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

Por su parte, los cursos socialmente responsables incorporan un enfoque de responsabilidad en la malla curricular de los diferentes programas de la universidad (coordinadora del FCD, comunicación personal, 14 de octubre, 2016). Este objetivo está alineado con la propuesta de implementación de brindar créditos por RSU, en el marco de la nueva Ley Universitaria (coordinadora del [FCD], comunicación personal, 14 de octubre, 2016). El presupuesto otorgado para esta modalidad tiene un tope de S/. 8,000, ampliado a S/. 10,000 en el año 2016.

Cualquier docente que desee postular al fondo tendrá que participar en el proceso indicado en el Figura 3.

**Figura 3: Proceso del Fondo Concursable para Docentes**



El primer paso es la difusión de la convocatoria del FCD. Para ello, el Área de Comunicación de la DARS publica una nota en la página web sobre el lanzamiento del concurso. Así mismo, se envían cartas de presentación, lineamientos y formularios del fondo, firmadas por la directora de la DARS, a todos los departamentos y facultades. Una vez enviadas las cartas se

remiten correos electrónicos a los docentes con similar contenido, adicionando el compromiso con los principios éticos de la investigación y los formularios opcionales para ser acreedores del bono de la DGI y del bono la Red Peruana de Universidades (RPU)<sup>8</sup>. Además, se hacen publicaciones virtuales en la página de Facebook de la DARS en relación al FCD. Los docentes que deseen participar en dicho fondo tienen aproximadamente un mes y medio para poder presentar los documentos solicitados.

El segundo paso es la selección del jurado, para lo cual se escogen a tres académicos, con trayectoria en realización de proyectos de RSU, a fin de que puedan evaluar de manera objetiva e informada las postulaciones al FCD. El tercer paso del proceso es la postulación de los docentes de la PUCP, para lo cual ellos envían el formulario pertinente, según la modalidad, junto con el compromiso ético y su participación en el bono DGI o RPU según corresponda. En este formulario los docentes presentan el mayor detalle posible de la iniciativa, incluyendo datos de los ejecutores, información general de la iniciativa o curso, resumen, objetivos, población beneficiaria, actividades a realizar, resultados esperados, medidas para cumplir con el reglamento ético, productos a obtener de la actividad, apoyo de la facultad a la que pertenecen, vínculo con las universidades de la RPU, vínculo con organizaciones sociales, cronograma de actividades y presupuesto, entre otros (coordinadora del FCD, comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

El cuarto paso es la evaluación de las propuestas, donde se revisa que las postulaciones cumplan con los requisitos establecidos en los lineamientos de la DARS, como por ejemplo, que el docente no haya sido acreedor del fondo dos veces seguidas. Además, debe estar el formulario completo, publicado en la página web, así como debe ir adjunta la carta de invitación que llega al departamento académico donde está cada docente o el correo electrónico recibido. Luego se analizan los contenidos de las propuestas basándose en los criterios de evaluación establecidos. La coordinadora del FCD indicó que la DARS informa al jurado sobre algún incumplimiento pasado de los docentes para con la DARS, a fin de que lo tomen en consideración durante la evaluación (comunicación personal, 14 de octubre, 2016). Finalmente la DARS da el último visto bueno a la lista de ganadores (DARS, 2014). El quinto paso comprende la publicación de la lista de ganadores en la página web de la DARS y el envío de correos electrónicos a los docentes participantes informando el listado de propuestas ganadoras del fondo (DARS, 2014).

---

<sup>8</sup> La Red Peruana de Universidades es la agrupación de 13 universidades de todo el país, con el fin de incentivar la integración, el intercambio y la construcción de conocimiento entre universidades (Red Peruana de Universidades, 2016).

El sexto paso consiste en ingresar el presupuesto de las propuestas ganadoras al Sistema Centuria<sup>9</sup>, con el fin de dividir el presupuesto asignado para el fondo en montos individuales asignados a las propuestas ganadoras. Después de la aprobación de esta división por parte de la Oficina de Presupuesto, se coordina con Mejoremos PUCP<sup>10</sup> el acceso de los docentes ejecutores al Sistema Centuria a fin de que puedan registrar todas las salidas de dinero del fondo asignado (DARS, 2014). Los ejecutores pueden buscar apoyo financiero externo para completar el presupuesto a utilizar; estos fondos no se tienen que registrar en Centuria pero sí deben ser reportarlos a la FIA, según indicó la coordinadora del FCD (comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

El séptimo paso comprende la primera reunión entre los docentes ejecutores y el personal designado de la DARS para que realicen el acompañamiento de la iniciativa durante toda la ejecución del mismo. En esta primera reunión, aparte de presentar al acompañante designado por la DARS para monitorear la iniciativa correspondiente, se explica al docente ejecutor sobre las pautas administrativas y los objetivos del fondo. El docente ejecutor firma un documento de compromiso con la ejecución de la iniciativa, asegurando su correcto actuar y la liquidación financiera final del proyecto. Todas las coordinaciones posteriores entre el docente ejecutor y la administración de la DARS referentes a la ejecución de la iniciativa se realizan a través del acompañante asignado, incluyendo la solicitud de efectivo, reservación de aulas y compra de pasajes, entre otros (administrador de la DARS, comunicación personal, 26 de octubre, 2016).

Cabe resaltar que entre 2015 y 2016 ha disminuido la cantidad de fondos ganadores con respecto a los años anteriores, pasando de 20 a 12 iniciativas. La coordinadora del FCD, así como su asistente (comunicación personal, 14 de octubre, 2016), señalan que el objetivo con esa reducción es lograr un mejor acompañamiento de la DARS con respecto a las acciones realizadas por los docentes ejecutores, permitiendo un mejor acercamiento a la población beneficiaria de la iniciativa y proporcionando una mejor asistencia en las prácticas, procesos y procedimientos administrativos (como las solicitudes de dinero vía Centuria).

El octavo paso comprende tanto la ejecución de la iniciativa como la reunión entre los acompañantes de la DARS y los docentes ejecutores. Para la ejecución de la iniciativa los docentes ejecutores realizan distintas actividades incluyendo el registro de gastos a través de

<sup>9</sup> El sistema centuria es un sistema de gestión de información que integra y automatiza los procesos operativos y administrativos.

<sup>10</sup> Mejoremos PUCP “nació como un proyecto desarrollado e impulsado por el Vicerrectorado Administrativo conforme al Plan Estratégico Institucional [...] busca asegurar la sostenibilidad nuestro modelo universitario, por medio de una eficiente gestión de nuestros recursos, en donde se priorice la formación académica, la investigación y la relación con el entorno” (Dirección de Tecnologías de la Información, 2016).



Centuria, el cual debe ser utilizado en la semana en que fue solicitado. Como parte de este paso se solicita a los docentes ejecutores que presenten un informe parcial donde indican el avance del proyecto ejecutado (coordinadora del FCD, comunicación personal, 14 de octubre, 2016). Sin embargo, este informe parcial raramente se realiza de manera formal y documentada. Durante la ejecución de la iniciativa los docentes ejecutores y acompañantes de la DARS se reúnen para absolver dudas, reflexionar y generar aprendizajes útiles, solicitar apoyo con la gestión del proceso administrativo (incluyendo el registro de la información en Centuria) y conocer con mayor detalle el progreso de la iniciativa (DARS, 2014). Como mínimo se realizan tres reuniones por iniciativa: al inicio, a la mitad, y al final. Estas reuniones han permitido a la DARS ayudar a los docentes ejecutores en las dificultades con la ejecución de la iniciativa (coordinadora del FCD, comunicación personal, 14 de octubre, 2016). Dichas reuniones son parte de la rendición de cuentas entre los docentes ejecutores y la DARS, permitiendo mostrar la transparencia de las actividades realizadas y del uso del dinero otorgado. Las reuniones permiten, tal como señalan Newell y Bellour (2002), una gestión más transparente y un correcto control de los recursos otorgados.

El noveno paso es la rendición de cuentas económica, mediante la cual el docente ejecutor presenta todos los comprobantes de pago utilizados para realizar la liquidación de todas las salidas de dinero registradas en Centuria. Como se mencionó antes, todas las salidas de efectivo deben ser registradas durante la semana en que fueron solicitadas (administrador de la DARS, comunicación personal, 26 de octubre, 2016). En el Reglamento Interno de Entrega a Rendir Cuentas de la universidad, el artículo 16 establece que la rendición de cuentas implica tres actividades: la liquidación de la cuenta y la autorización a través del Sistema Contable Presupuestal (SICOP) de la universidad, la devolución del saldo remanente mediante su depósito en la Tesorería General de la universidad (de ser el caso), y la entrega del listado de la liquidación del SICOP y de los documentos de sustento como boletas o facturas a la Oficina de Contabilidad (PUCP, 2006).

El último paso es la presentación del informe final y la devolución de resultados por parte de los docentes ejecutores a los respectivos *stakeholders*. Este informe final incluye aspectos como el resumen ejecutivo, informe de las actividades, región y lugar donde se ejecutó la iniciativa, objetivos, metodología, duración de la iniciativa, población beneficiaria, cantidad de participantes, ejes de trabajo, resultados, lecciones aprendidas, recomendaciones a futuras iniciativas, y recomendaciones a la DARS. Posteriormente se publica en la página web de la DARS el resumen ejecutivo, la duración, los objetivos, el lugar de ejecución, y la población beneficiaria de la iniciativa. Este informe final permite que los docentes ejecutores describan la realización de su iniciativa y que la DARS pueda compartir esta información con la comunidad

universitaria. La devolución de los resultados de las iniciativas hacia la población beneficiaria corresponde a los docentes ejecutores (coordinadora del FCD, comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

Según lo visto en el caso de las iniciativas vinculadas con el FCD de la DARS, existe interés por contar con una gestión transparente, reflejado en la presentación de informes finales y la devolución de resultados hacia la población beneficiaria. Esto contribuye con una gestión más efectiva y confiable de la organización. Es necesario considerar que una cultura de gestión transparente implica la implementación de la rendición de cuentas dentro de las actividades de las organizaciones (Iniciativa Regional de la Sociedad Civil, 2012).

## **1.2. Rendición cuentas de la DARS**

La rendición de cuentas de la DARS abarca los contenidos financiero, estratégico y audiovisual. La DARS rinde cuentas a distintos *stakeholders*, siendo los principales los siguientes: comunidad universitaria (que incluye a docentes de enseñanza de tiempo completo, enseñanza a tiempo parcial y estudiantes), personal administrativo (que incluye al equipo rectoral, personal administrativo no docente y oficina de contabilidad); *stakeholders* participantes de las iniciativas de RSU (que incluye a las organizaciones públicas, empresariales y sociales vinculadas con las iniciativas de la DARS); y población beneficiaria de las iniciativas (que incluye a las personas a las cuales se destinan las iniciativas de RSU correspondientes). Todos estos *stakeholders* son identificados como tales como las partes interesadas de la DARS.

Como se indicó anteriormente, si bien existen algunos *stakeholders* adicionales (incluyendo a los órganos de gobierno como la asamblea universitaria, las autoridades de facultad y departamento, así como funcionarios del sector educación que supervisan la aplicación de la normatividad correspondiente), esta investigación solo se centra en los actores indicados en el párrafo previo. Además, son esos los actores en quienes se concentra la rendición de cuentas que realiza regularmente la DARS.

En esta sección se abordarán primero las políticas de rendición de cuentas que realiza la universidad y luego se presentarán brevemente las actividades de rendición de cuentas que efectúa la DARS tanto a nivel interno como externo.

### **1.2.1. Políticas de rendición de cuentas de la PUCP**

La PUCP tiene un reglamento interno de entregas a rendir cuentas donde están establecidos los procedimientos para solicitar, autorizar, registrar los gastos y rendir cuentas de los fondos entregados para alguna actividad autorizada.

La solicitud del fondo con cargo a rendir cuentas debe ser presentada a más tardar el cuarto día útil anterior a aquel en que se requerirá la entrega del fondo, a fin de que este pueda ser entregado oportunamente. Cabe resaltar que no se entregarán los fondos a aquellas personas que tengan pendiente la rendición de cuentas de fondos previos, y que el periodo de vigencia del fondo a rendir no podrá exceder de treinta días calendario. El registro de los gastos debe de ser hecho por el docente ejecutor el mismo día en que se realice, a través del intranet de la PUCP.

La rendición de cuentas financiera implica tres actividades mencionadas al describir el paso del proceso del FCD: liquidar la cuenta a través del SICOP, devolver el saldo remanente a través del depósito en la Tesorería General de la PUCP, y entregar el listado de la liquidación del SICOP y de los documentos de sustento de los gastos a la Oficina de Contabilidad (e.g. boletas o facturas). Se considera como rendida la cuenta del dinero entregado cuando estas tres actividades hayan sido realizadas por el docente ejecutor (PUCP, 2006).

La universidad cuenta con esta política de rendición de cuentas financiera para asegurar la transparencia en la gestión del fondo otorgado a los responsables, en este caso a los docentes ejecutores. La universidad dispone que se registre cada pedido de dinero para que se sepa en qué ha sido utilizado, lo cual es corroborado a través de los comprobantes de pago. La DARS se basa en esta política para hacer la rendición de cuentas financiera.

### **1.2.2. Rendición de cuentas de la DARS (interna y externa)**

La DARS rinde cuentas de manera interna a fin de monitorear sus actividades. Las actividades de monitoreo implican, en primer lugar, una reunión semanal, en la cual todo el personal se encuentra presente. En estas reuniones se informa sobre las actividades que se encuentran en curso, y los avances y resultados obtenidos por cada área; además, es un espacio para proponer y recibir sugerencias y comentarios (*feedback*) sobre dichas actividades.

En segundo lugar, hay reuniones de jefatura cada quince días, en las cuales los colaboradores de cada fondo reportan al jefe directo de cada área de acción, y luego el jefe directo de cada área de acción reporta a la directora de la DARS sobre los sucesos presentados en las dependencias a su cargo. Por último, hay reuniones periódicas dentro de cada área de acción para coordinaciones internas respecto a los distintos proyectos. En estas reuniones se elaboran actas para registrar los temas tratados y decisiones adoptadas.

La DARS realiza una rendición de cuentas hacia los organismos públicos, privados y sociales vinculados a determinadas iniciativas, como los proyectos plataforma de “Sacsamarca” y “La Garita” antes mencionados. Para ello, la DARS utiliza los siguientes medios: página Web, informes, reportes, videos y reuniones donde se presentan los resultados de las actividades

realizadas y del impacto que han generado. Esta rendición de cuentas se realiza al finalizar la iniciativa. Además, la DARS tiene un boletín mensual con noticias de sobre la comunidad universitaria y sobre los proyectos plataforma, el cual es entregado a los *stakeholders* participantes, como por ejemplo las municipalidades de las zonas de intervención (coordinadora del área de comunicaciones de la DARS, comunicación personal, 22 de diciembre, 2016).

Con respecto a herramientas internacionales de rendición de cuentas como el AA1000APS y la GRI, la DARS considera que no necesita utilizarlos ya que no tienen el problema de transparencia de actividades como sí ocurre en el caso de las organizaciones organismos empresariales, debido a que sus actividades tienen carácter básicamente académico (directora de la DARS, comunicación personal, 24 de octubre, 2016).

## **2. Rendición de cuentas de los docentes ejecutores de las iniciativas**

La rendición de cuentas que realizan los docentes ejecutores hacia la DARS y algunos *stakeholders* participantes (organizaciones privadas, sociales y públicas vinculados) proporciona información sobre la ejecución de la iniciativa. En esta segunda sección se analizará primero la rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia la DARS y luego hacia los *stakeholders* participantes, a continuación se detallará la perspectiva de estos actores sobre la rendición de cuentas realizada, y por último se examinarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la rendición de cuentas analizada.

### **2.1. Rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia la DARS**

La rendición de cuentas que realizan los docentes ejecutores hacia la DARS es importante porque es la principal fuente de información sobre las iniciativas, sobre cuya base es posible informar a los *stakeholders* de la DARS. Esta rendición de cuentas se realiza *ex ante* y *ex post*. Conviene indicar que estos documentos son el principal mecanismo de rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia la DARS, y la principal fuente de información sobre las correspondientes iniciativas de RSU. En este apartado se identificarán los niveles de reporte por cada iniciativa analizado. Cabe recordar que la muestra estudiada comprende la totalidad de iniciativas ejecutadas en 2015 y culminadas en su totalidad (16 iniciativas).

Los docentes ejecutores, según la clasificación de Mitchell et al. (1997), son *stakeholders* discrecionales para la DARS, ya que están a cargo de las iniciativas y tienen legitimidad para relacionarse con la organización, así como sus acciones, en la ejecución de la iniciativa, son apropiadas porque son parte del conjunto de actividades que la DARS promueve para así cumplir su misión.

### **2.1.1. Rendición de cuentas en general**

En este apartado se presentará los resultados generales del análisis de los dos documentos presentados por los docentes ejecutores sobre cada iniciativa: el formulario presentado al inicio de la iniciativa y el informe final presentado luego de su conclusión. Estos resultados generales son presentados por modalidad de iniciativa (corto plazo, mediano plazo y cursos) y analizado de acuerdo con ese orden.

El formulario incluye contenidos estratégico y financiero. Como fue mencionado anteriormente en el capítulo metodológico, el contenido estratégico está conformado por trece dimensiones las cuales contienen 27 variables, mientras que el contenido financiero tiene una sola dimensión, la financiera, y una sola variable. Ambos contenidos incluyen 28 variables distintas.

El informe final incluye contenidos estratégico (nueve dimensiones que incluyen 33 variables), social (una dimensión con cuatro variables), financiera (una dimensión con cuatro variables), ambiental (una dimensión con dos variables), laboral (una dimensión con dos variables) y audiovisual (una dimensión con dos variables). Dichos contenidos comprenden un total de 47 variables distinta.

El análisis efectuado buscó conocer el nivel de reporte de las variables analizadas y se observó que el promedio de reporte del total de variables de ambos documentos (formulario e informe final) es 49.7%<sup>11</sup>, con un máximo de 65.3% y un mínimo de 32.0%. En la Tabla 4 se aprecia que poco más de la mitad de las iniciativas (n=9) cumplen con reportar más del 50% de las variables.

Adicionalmente, se aprecia que todas las iniciativas han presentado el formulario debido a que es un requisito para poder participar en el fondo. En cambio, dos iniciativas no presentaron el informe final (una iniciativa de curso y una iniciativa de mediano plazo). Si bien la DARS exige la presentación del informe final con los resultados de la ejecución de la iniciativa (coordinadora de la DARS, comunicación personal, 14 de octubre, 2016), no todos los docentes ejecutores cumplen con dicha disposición.

A continuación, se hará el análisis por cada modalidad de iniciativa. Con respecto al promedio de las tres modalidades, el promedio mayor de reporte respecto del total de variables analizadas corresponde a las iniciativas de mediano plazo (50.3%), luego a las iniciativas de curso (49.9%) y finalmente a las iniciativas de corto plazo (46.7%). De las siete iniciativas de mediano plazo, la mayoría de ellas (n=5) tiene un nivel de reporte superior al 50% del total de variables estudiadas, aunque conviene señalar que una iniciativa no presentó el informe final. En cuanto a

<sup>11</sup> Los datos numéricos colocados en el texto a un solo decimal.



las siete iniciativas que involucran cursos, aproximadamente la mitad de estas tienen un nivel de reporte de variables superior al 50%. Cabe indicar que una de estas iniciativas tampoco cumplió con entregar su informe final. Finalmente, respecto de las iniciativas de corto plazo, las dos iniciativas ejecutadas tienen un nivel de reporte de las variables por debajo del 50%, como se visualiza en la Tabla 4.

**Tabla 4: Cantidad de variables reportadas por tipo de iniciativa**

Iniciativa	Tipo de iniciativa	F	IF	Total	%
I 10	CP	19	18	37	49.3%
I 13	CP	21	12	33	44.0%
I 1	C	22	27	49	65.3%
I 5	C	19	21	40	53.3%
I 6	C	25	15	40	53.3%
I 8	C	24	15	39	52.0%
I 11	C	17	20	37	49.3%
I 14	C	24	9	33	44.0%
I 16	C	24	0	24	32.0%
I 2	MP	24	20	44	58.7%
I 3	MP	24	19	43	57.3%
I 4	MP	24	18	42	56.0%
I 7	MP	22	17	39	52.0%
I 9	MP	19	19	38	50.7%
I 12	MP	22	11	33	44.0%
I 15	MP	25	0	25	33.3%
Total de Variables		28	47	75	
Promedio		32.25			49.7%

Nota: "F" se refiere al formulario y "IF" se refiere al informe final. El porcentaje está calculado respecto del total de variables. Así mismo, "CP" se refiere al tipo de iniciativa de corto plazo, "C" se refiere al tipo de iniciativa de curso y "MP" se refiere al tipo de iniciativa de mediano plazo.

### 2.1.2. Rendición de cuentas *ex ante* (formulario)

La rendición de cuentas *ex ante*, como indica el marco teórico, es la rendición de cuentas que se realiza antes que comience alguna actividad. Para analizar la rendición de cuentas *ex ante* se analizaron las variables reportadas en los formularios que presentaron los docentes ejecutores. Estas variables están agrupadas en dos tipos de contenidos: estratégico y financiero.

La Tabla 5 presenta los niveles de reporte de la totalidad de variables descritas en el formulario, diferenciando los totales correspondientes a los contenidos estratégico y financiero de los informes analizados. El nivel promedio ponderado de reporte de las variables analizadas

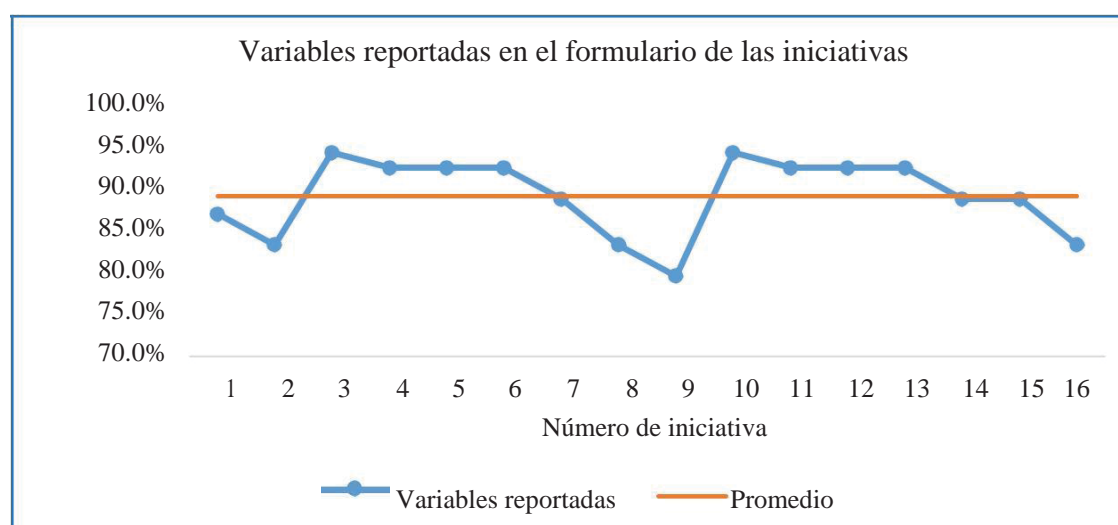
fue 89.2%, con un máximo de 94.4% y un mínimo de 79.6%. Todas las iniciativas han reportado más del 50% de las variables consideradas. En conjunto, el contenido estratégico tiene un nivel de reporte de variables de 78.5% y el contenido financiero 100%.

**Tabla 5: Cantidad de variables reportadas en el formulario**

Iniciativa	Tipo de iniciativa	Contenido estratégico		Contenido financiero		Total % Ponderado
		#	%	#	%	
I 13	CP	20	74.1%	1	100%	87.0%
I 10	CP	18	66.7%	1	100%	83.3%
I 6	C	24	88.9%	1	100%	94.4%
I 8	C	23	85.2%	1	100%	92.6%
I 14	C	23	85.2%	1	100%	92.6%
I 16	C	23	85.2%	1	100%	92.6%
I 1	C	21	77.8%	1	100%	88.9%
I 5	C	18	66.7%	1	100%	83.3%
I 11	C	16	59.3%	1	100%	79.6%
I 15	MP	24	88.9%	1	100%	94.4%
I 2	MP	23	85.2%	1	100%	92.6%
I 3	MP	23	85.2%	1	100%	92.6%
I 4	MP	23	85.2%	1	100%	92.6%
I 7	MP	21	77.8%	1	100%	88.9%
I 12	MP	21	77.8%	1	100%	88.9%
I 9	MP	18	66.7%	1	100%	83.3%
Total de variables		27		1		
Promedio		21.2	78.5%	1	100%	89.2%

En la Figura 4 se evidencia que todas las iniciativas han reportado por encima del 50%. Del total de iniciativas, ocho están por encima de la tendencia promedio de reporte de variables, cinco se encuentran por debajo de dicho promedio y tres están cerca del promedio.

Figura 4: Variables reportadas en el formulario



A continuación se analizaron los contenidos estratégico y financiero del formulario. En este caso el análisis se realizó por cada variable, a fin de determinar cuántas iniciativas reportaron o no dicha variable. Con respecto al contenido estratégico, como se puede visualizar en la Tabla 6, hay siete variables que fueron reportadas al 100% en las 16 iniciativas analizadas: información de contacto del docente ejecutor, nombre del docente(s) ejecutor(es), resumen de la actividad, objetivo general, objetivos específicos, resultados esperados para los alumnos y materiales obtenidos a partir de la iniciativa (e.g. libros, videos e informes, entre otros). Hay 16 variables con niveles de reporte que van del 50% al 100%. Solo cuatro variables tuvieron niveles de reporte inferiores al 50%: reporte de número de voluntarios, reporte de número de instituciones públicas participantes, reporte de número de empresas y reporte de número de beneficiarios. De este modo, las variables relacionadas con el contenido estratégico fueron reportadas en promedio por el 79.9% de las iniciativas estudiadas.

**Tabla 6: Variables reportadas en el formulario sobre el contenido estratégico, por tipo de iniciativa**

Dimensión	Variables	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Iniciativa de investigación	Reporte de iniciativa de un grupo de investigación PUCP	2	6	7	15	93.8%
Ejecutor	Información de contacto del ejecutor	2	7	7	16	100.0%
	Docente (s) ejecutor (es)	2	7	7	16	100.0%
Resumen de actividad	Resumen de actividad	2	7	7	16	100.0%
Temporalidad	Reporte de duración de la iniciativa	2	7	6	15	93.8%
	Reporte de mes de inicio de la iniciativa	2	7	6	15	93.8%
	Reporte de mes de término de la iniciativa	2	7	6	15	93.8%
Ubicación	Reporte de ubicación geográfica (zona, departamento, región)	1	7	6	14	87.5%
Stakeholders	Reporte de número de colaboradores	2	7	5	14	87.5%
	Reporte de número de voluntarios	0	2	0	2	12.5%
	Reporte de número de instituciones públicas	1	4	0	5	31.3%
	Reporte de número de empresas	0	0	2	2	12.5%
	Reporte de número de organismos sociales	1	5	2	8	50.0%
	Reporte de alianzas con las universidades de la RPU	1	3	5	9	56.3%
Componente ético	Reporte de medidas de cumplimiento del reglamento de ética	1	5	6	12	75.0%
Beneficiarios	Reporte de número de beneficiarios	0	5	2	7	43.8%
	Reporte de tipo de beneficiarios	2	7	6	15	93.8%
	Reporte de necesidades de los beneficiarios	1	7	7	15	93.8%
Objetivos	Reporte de objetivo general	2	7	7	16	100.0%
	Reporte de objetivos específicos	2	7	7	16	100.0%
Resultados	Reporte de resultados esperados para los alumnos	2	7	7	16	100.0%
	Reporte de resultados esperados para los beneficiarios	2	7	6	15	93.8%
Productos	Reporte de los materiales obtenidos a partir de la iniciativa	2	7	7	16	100.0%
Apoyo de Facultad	Reporte de si se cuenta con apoyo por parte de la facultad	1	5	7	13	81.3%
	Reporte del tipo de apoyo por parte de la facultad	1	5	7	13	81.3%
Actividades	Reporte del listado de actividades	1	7	7	15	93.8%
	Reporte del cronograma de actividades	1	7	6	14	87.5%
Promedio		1.4	5.9	5.5	12.8	79.9%

\*Nota: El contenido estratégico comprende 27 variables. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

El análisis del contenido financiero incluye una sola variable la cual fue reportada por todas las iniciativas (ver Tabla 7). Esto concuerda con lo indicado previamente respecto al cumplimiento del artículo 6 del reglamento interno de entregas a rendir cuentas de la PUCP, que especifica la obligatoriedad de tener un presupuesto para la asignación de fondos (PUCP, 2006).

**Tabla 7: Variables reportadas en el formulario sobre el contenido financiero, por tipo de iniciativa**

Dimensión	Variables	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Financiero	Reporte del presupuesto inicial	2	7	7	16	100%
Promedio		2	7	7	16	100%

\*Nota: El contenido financiero comprende una variable. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

### 2.1.3. Rendición de cuentas *ex post* (informe final)

La rendición de cuentas *ex post*, como indica el marco teórico, es la rendición de cuentas que se realiza al culminar alguna actividad. Para analizar la rendición de cuentas *ex post* se analizaron las variables reportadas en los informes finales que presentaron los docentes ejecutores. Estas variables están agrupadas en seis tipos de contenido: estratégico, social, financiero, ambiental, laboral y audiovisual.

Las iniciativas en los informes finales tienen un nivel promedio ponderado de reporte de 30.2% respecto del total de variables identificadas. Sin considerar 2 iniciativas las cuales no presentaron informe final el promedio ponderado es de 34.5%. El máximo nivel de reporte de 60.1% y un mínimo de 13.4% (sin considerar las dos iniciativas que no realizaron informe final) tal como se visualiza en la Tabla 8. El contenido estratégico tiene un nivel de reporte de variables promedio de 36.0%, donde solo dos iniciativas han reportado más del 50% del total de variables. El contenido social tiene un nivel de reporte de 9.4%, pero solo la cuarta parte de las iniciativas (n=4) reportó este contenido. El contenido financiero cuenta con un nivel de reporte de variables de 4.7%, contenido que solo fue reportado por dos iniciativas, ausencia que puede explicarse porque este aspecto es reportado directamente a la universidad a través del Sistema Centuria y con la presentación de comprobantes de pago. El contenido ambiental tiene un nivel promedio de reporte de variables de solo 3.1% (una sola iniciativa). Finalmente, los contenidos laboral y audiovisual tienen niveles de reporte de 65.6% y 62.5% respectivamente, siendo los contenidos con mayor nivel de reporte.

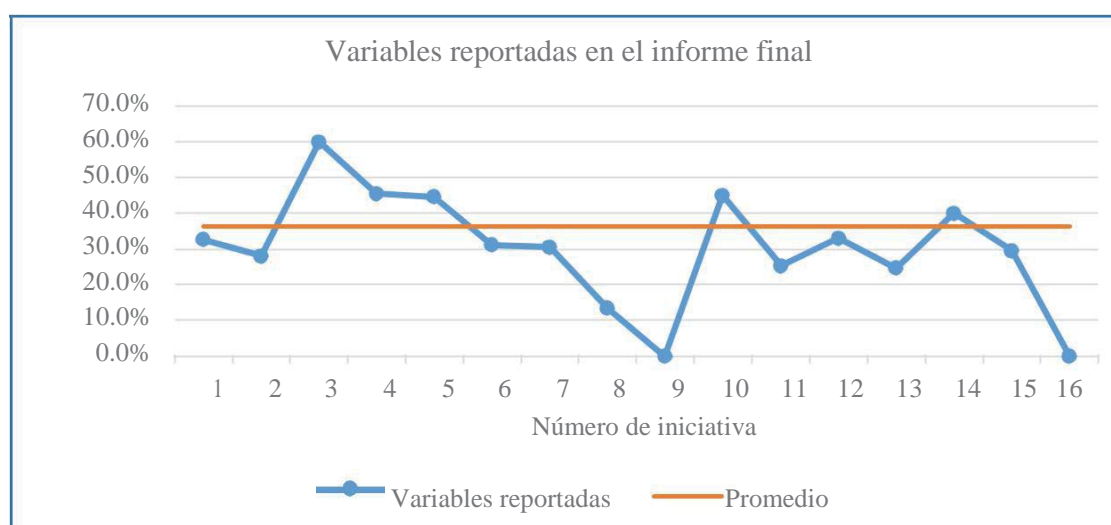


**Tabla 8: Cantidad de variables reportadas en el informe final**

Iniciativa	Tipo de iniciativa	Contenido estratégico		Contenido social		Contenido financiero		Contenido ambiental		Contenido laboral		Contenido audiovisual		Total % ponderado
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	
I 10	CP	15	45%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	2	100%	32.6%
I 13	CP	6	18%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	1	50%	28.0%
I 1	C	20	61%	2	50%	0	0%	1	50%	2	100%	2	100%	60.1%
I 5	C	16	48%	1	25%	0	0%	0	0%	2	100%	2	100%	45.6%
I 11	C	14	42%	1	25%	2	50%	0	0%	1	50%	2	100%	44.6%
I 6	C	12	36%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	1	50%	31.1%
I 8	C	11	33%	2	50%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	30.6%
I 14	C	10	30%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	13.4%
I 16	C	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0.0%
I 2	MP	15	45%	0	0%	1	25%	0	0%	2	100%	2	100%	45.1%
I 3	MP	17	52%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	25.3%
I 9	MP	16	48%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	2	100%	33.1%
I 4	MP	16	48%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	24.7%
I 7	MP	13	39%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2	100%	39.9%
I 12	MP	9	27%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	2	100%	29.5%
I 15	MP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0.0%
Total de variables		33		4		4		2		2		2		
Promedio		11.9	36%	0.4	9.4%	0.2	4.7%	0.1	3.1%	1.3	65.6%	1.3	62.5%	30.2%

En la Figura 5 se puede visualizar que solo una iniciativa ha reportado más del 50% de las variables. Del total de iniciativas, cinco están por encima de la tendencia promedio de reporte de variables y once se encuentran por debajo de dicho promedio.

**Figura 5: Variables reportadas en el informe final**



Seguidamente se analizó el reporte de los contenidos que conforman el informe final a fin de observar cuántas iniciativas han reportado cada variable por cada dimensión. Como se mencionó previamente, el contenido estratégico está conformado por nueve dimensiones que contienen 33 variables. El nivel de reporte de estas dimensiones y variables se puede apreciar en las siguientes tablas, diferenciando la información por modalidad de las iniciativas. Se constata que en el contenido estratégico ninguna iniciativa reportó el 100% de las variables correspondientes. En promedio el contenido estratégico solo tuvo un nivel de reporte del 36%. Hubo doce variables con niveles de reporte superiores al 50%, siendo la variable más reportada el reporte de ubicación geográfica (zona, departamento y región). Esto se debe a que esta variable es considerada por los docentes ejecutores como importante a fin de saber dónde se desarrolló la iniciativa de RSU. Así mismo, más de la mitad de las variables ( $n=17$ ) tuvieron niveles de reporte menores al 50%. Dicho fenómeno se debe a que dichas variables no son consideradas importantes por los docentes ejecutores ya que algunas ya fueron reportadas en el formulario y otras tratan sobre inconvenientes que se produjeron durante la ejecución, que muchas veces se prefiere no comunicar. Finalmente, cuatro variables no fueron reportadas por ningún ejecutor: reporte de clasificador de categoría de la iniciativa, reporte de información de contacto de instituciones beneficiarias, reporte del nivel confianza ejecutor-beneficiario y reporte de información de contacto de los *stakeholders* públicos participantes. Esto podría relacionarse con el hecho de que en algunos casos los docentes ejecutores prefieren mantener esta información reservada puesto que atañe a los *stakeholders* participantes de las iniciativas. Además, los docentes ejecutores no conocen los criterios de clasificación de la DARS como el de clasificación por categoría.

**Tabla 9: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido estratégico, por tipo de iniciativa**

Dimensión	Variables	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Clasificación	Clasificador de categoría de la iniciativa	0	0	0	0	0%
Temporalidad	Reporte de duración de la iniciativa	1	3	4	8	50.0%
	Reporte de año de ejecución de la iniciativa	1	3	4	8	50.0%
	Reporte de mes de inicio de la iniciativa	1	2	4	7	43.8%
	Reporte de mes de conclusión de la iniciativa	1	3	4	8	50.0%
Ubicación	Reporte de ubicación geográfica (zona, departamento, región)	2	6	6	14	87.5%
Beneficiarios	Reporte de número de instituciones beneficiarias	0	1	4	5	31.3%
	Reporte de información de contacto de instituciones beneficiarias	0	0	0	0	0.0%
	Reporte de número de beneficiarios	0	2	4	6	37.5%
	Reporte de tipo de beneficiarios	2	5	6	13	81.3%
	Reporte de necesidades de los beneficiarios	1	5	0	6	37.5%
	Reporte de confianza ejecutor -beneficiario	0	0	0	0	0.0%
	Reporte de satisfacción del beneficiario	0	1	0	1	6.3%
Ejecutor	Reporte de docente(s) ejecutor(es) de la iniciativa	2	5	3	10	62.5%
	Reporte de información de contacto del ejecutor	0	1	0	1	6.3%
Stakeholders	Reporte de <i>stakeholders</i> sociales	1	2	3	6	37.5%
	Reporte de información del contacto del <i>stakeholders</i> social	0	0	1	1	6.3%
	Reporte de <i>stakeholders</i> públicos	1	0	5	6	37.5%
	Reporte de información del contacto del <i>stakeholders</i> público	0	0	0	0	0.0%
	Reporte de <i>stakeholders</i> empresarial	0	1	0	1	6.3%
	Reporte de información del contacto del <i>stakeholders</i> empresarial	0	1	0	1	6.3%
Objetivos	Reporte de objetivo general	2	5	6	13	81.3%
	Reporte de objetivos específicos	1	4	6	11	68.8%
Planificación	Reporte de listado de actividades	1	6	6	13	81.3%
	Reporte de cronograma de actividades	1	4	2	7	43.8%
	Reporte de descripción de los procesos de ejecución de la iniciativa	0	5	3	8	50.0%
Resultados de la ejecución	Reporte de retrasos en el cronograma	0	1	0	1	6.3%
	Reporte de cumplimiento de objetivos	0	2	1	3	18.8%
	Reporte de resultados obtenidos	2	5	6	13	81.3%
	Reporte de problemas presentados	0	2	0	2	12.5%
	Reporte de solución de problemas	0	1	0	1	6.3%
	Reporte de lecciones aprendidas	2	5	2	9	56.3%
	Reporte de recomendaciones	2	4	1	7	43.8%
Promedio		0.7	2.6	2.5	5.8	36.0%

\*Nota: El contenido estratégico comprende 33 variables. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

A continuación se analizó el reporte del contenido social de las iniciativas, desagregado en cuatro variables según se aprecia en la Tabla 10. En promedio el contenido social fue reportado en un 10.9% por las iniciativas. Asimismo, ninguna variable fue reportada por el 100% de las iniciativas, y la variable con mayor nivel de reporte es mejora en infraestructura y equipamiento del beneficiario con un 25%. Este bajo nivel de reporte se debe a que las iniciativas no reportaron cuál ha sido el beneficio generado en la población beneficiaria y a que solo algunas reportaron el impacto de su actuar.

**Tabla 10: Variables reportadas en el informe final sobre contenido social, por tipo de iniciativa**

Dimensión	VARIABLES	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Social	Reporte de mejora en infraestructura y equipamiento del beneficiario	1	3	0	4	25.0%
	Reporte de mejora bienestar educativo/ocupacional del beneficiario	0	2	0	2	12.5%
	Reporte de mejora en bienestar físico del beneficiario	0	1	0	1	6.3%
	Reporte de mejora bienestar emocional del beneficiario	0	0	0	0	0.0%
Promedio		0.3	1.5	0.0	1.8	10.9%

\*Nota: El contenido social comprende cuatro variables. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

Con respecto al contenido financiero, este está conformado por cuatro variables, como se puede visualizar en la Tabla 11. En promedio el contenido financiero tuvo un nivel de reporte de 4.7% en las iniciativas. Todas las variables tuvieron niveles bajos de reporte, tres de ellas con 6.3% y una con 0%. Esto puede deberse a que todas las iniciativas cumplieron con rendir cuentas financieras mediante el sistema Centuria y la presentación de los comprobantes de pago, por lo que podía ser prescindible informar eso en el informe final.

**Tabla 11: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido financiero, por tipo de iniciativa**

Dimensión	Variables	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Financiero	Reporte de presupuesto final	0	1	0	1	6.3%
	Reporte de desagregación del presupuesto	0	1	0	1	6.3%
	Reporte de financiamiento de instituciones	0	0	1	1	6.3%
	Reporte de presupuesto inicial	0	0	0	0	0.0%
Promedio		0.0	0.5	0.3	0.8	4.7%

\*Nota: El contenido financiero comprende cuatro variables. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

Las dos variables sobre el contenido ambiental aparecen en la Tabla 12. En promedio el contenido ambiental fue reportado en un 3.1% por las iniciativas. Una variable fue reportada por un 6.3% de las iniciativas y la otra variable no fue reportada por ninguna de estas. Como indica la coordinadora del FCD (comunicación personal, 14 de octubre, 2016), el informe final no tiene un apartado dedicado específicamente al contenido ambiental en sí, pues es un informe con un nivel menor de estructuración, a fin de que el docente ejecutor utilice su creatividad al elaborarlo. Al margen de eso, cabe resaltar que el contenido ambiental es importante para observar si las iniciativas de responsabilidad social afectan de manera positiva o negativa al ambiente, siendo uno de los elementos centrales planteados por el enfoque de la triple línea base (Newell & Bellour, 2002).

**Tabla 12: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido ambiental, por tipo de iniciativa**

Dimensión	Variables	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Ambiental	Reporte de impactos ambientales positivos	0	1	0	1	6.3%
	Reporte de impactos ambientales negativos	0	0	0	0	0.0%
Promedio		0.0	0.5	0.0	0.5	3.1%

\*Nota: El contenido ambiental comprende dos variables. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

El contenido laboral del informe final comprende dos variables que pueden apreciarse en la Tabla 13. En promedio este contenido fue reportado por el 65.6% de las iniciativas. La variable sobre número de colaboradores fue reportada por un 87.5% mientras que la variable reporte de número de voluntarios alcanzó un 43.8%. Una posible explicación atañe al valor que tiene para los docentes ejecutores reconocer el aporte del equipo y voluntarios involucrados en la ejecución de la iniciativa.



**Tabla 13: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido laboral, por tipo de iniciativa**

Dimensión	Variables	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Laboral	Reporte de número de colaboradores	2	6	6	14	87.5%
	Reporte de número de voluntarios	0	4	3	7	43.8%
Promedio		1.0	5.0	4.5	10.5	65.6%

\*Nota: El contenido laboral comprende dos variables. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

Por último, el reporte del contenido audiovisual fue analizado con base en dos variables que se muestran en la Tabla 14. En promedio, el contenido audiovisual tuvo un nivel de reporte de 62.5% respecto del total de iniciativas. Ambas variables tienen niveles de reporte de 50% a más. La variable de reporte de registro fotográfico tuvo un nivel de 75% y la variable reporte de registro audiovisual un nivel de 50%. Este mayor nivel de reporte podría atribuirse al hecho de que la DARS solicita que se brinde algún material tanto fotográfico o audiovisual sobre la ejecución del proyecto, a fin de evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente y que el presupuesto se ejecute de manera transparente.

**Tabla 14: Variables reportadas en el informe final sobre el contenido audiovisual, por tipo de iniciativa**

Dimensión	Variables	CP	MP	C	Total de iniciativas	%
Audiovisual	Reporte de registro fotográfico	2	6	4	12	75.0%
	Reporte de registro audiovisual	2	3	3	8	50.0%
Promedio		2.0	4.5	3.5	10	62.5%

\*Nota: El contenido audiovisual comprende dos variables. El promedio se calculó a partir de la división de la cantidad promedio de la columna total de iniciativa entre las 16 iniciativas.

En suma, la rendición de cuentas que realizaron los docentes ejecutores hacia la DARS fue tanto *ex ante* como *ex post*. Con respecto a la rendición de cuentas *ex ante*, todos los docentes ejecutores la realizaron; en cambio, no todos realizaron la rendición de cuentas *ex post* ya que dos docentes ejecutores no presentaron el informe final.

## **2.2. Rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia los stakeholders participantes y población beneficiaria de las iniciativas de RSU**

La rendición de cuentas que realizan los docentes ejecutores se encuentra dirigido hacia los *stakeholders* participantes así como hacia la población beneficiaria de la iniciativa de RSU.

### 2.2.1. *Hacia los stakeholders participantes de las iniciativas*

Según la clasificación de Mitchell et al. (1997), las organizaciones involucradas en las iniciativas pueden ser consideradas como un *stakeholders* discrecional ya que poseen legitimidad para relacionarse con los docentes ejecutores y con la DARS a través de la responsabilidad social.

La rendición de cuentas realizada hacia los *stakeholders* participantes de las iniciativas solo es realizada por los docentes ejecutores. La información detallada en este apartado proviene de la realización de entrevistas semiestructuradas a seis docentes ejecutores de las diversas iniciativas analizadas. De acuerdo con los criterios de rendición de cuentas antes mencionados, los docentes ejecutores cumplen con los criterios *ex ante* y *ex post*. Allí se transmite información relacionada con los diferentes contenidos antes identificados (estratégico, financiero, social, laboral, ambiental y audiovisual). Dicha información es remitida a través de diferentes medios hacia los *stakeholders* participantes, los cuales incluyen a organismos públicos, privados o sociales que participaron en la ejecución de las iniciativas.

La rendición de cuentas *ex ante* de los docentes ejecutores hacia las partes interesadas fue realizada por la totalidad de las iniciativas debido a que se requiere dicha comunicación para poderlas llevar a cabo. Esta actividad fue desarrollada a través de diferentes medios. Por ejemplo, el docente ejecutor 6 utilizó el correo electrónico y las llamadas telefónicas para comunicar los contenidos estratégico y laboral al organismo social involucrado. El docente ejecutor 1 y 5 utilizaron tanto el correo electrónico como las reuniones para rendir cuentas a dichas organizaciones. El docente ejecutor 4 rindió cuentas a través de reuniones presenciales y llamadas telefónicas con los respectivos *stakeholders*.

Algunos docentes ejecutores señalan que la DARS no exigió que se realice esta actividad *ex post* hacia los *stakeholders* participantes. Como indicó el docente ejecutor 6 “Seamos sinceras, no vino la pauta de que tenemos que hacer esto, quizás porque se veía en la formulación que ya había un producto final, o en todo caso el formato no contemplaba [eso]” (comunicación personal, 25 de octubre, 2016). Otros docentes ejecutores señalan que sí recibieron la indicación de tener que rendir cuentas a las partes vinculadas a las iniciativas. Por este motivo, dos docentes ejecutores rindieron cuentas a sus *stakeholders*. El docente ejecutor 7 utilizó como medio de comunicación una ceremonia de cierre en la que se presentaban los resultados y logros finales de dicha iniciativa. En esta ceremonia se logró rendir cuentas de los contenidos estratégico, laboral y social hacia las partes involucradas. Por su parte, el docente ejecutor 11 remitió el producto final de su iniciativa a la DARS y a la organización privada vinculada. De este modo, dichas organizaciones tuvieron acceso a información sobre los proyectos realizados.

Los docentes ejecutores que señalaron no haber recibido la pauta de rendir cuentas a sus *stakeholders*, lo hicieron *motu proprio*. Por ejemplo, el docente ejecutor 1 rindió cuentas *ex post* a un organismo social relacionado con la iniciativa mediante una reunión en la cual presentó los contenidos estratégico, laboral, social y ambiental. También rindió cuentas a la organización internacional vinculada a través de la remisión de un informe sobre los contenidos estratégico, laboral, social, ambiental y audiovisual. El docente ejecutor 4 rindió cuentas al organismo público vinculado a través de la remisión de un ejemplar del producto final del proyecto. El docente ejecutor 6 rindió cuentas directamente a la sociedad mediante las redes sociales, donde se comunicó la ejecución de la iniciativa a nivel de los contenidos estratégico y audiovisual.

En suma, los docentes ejecutores entrevistados rindieron cuentas *ex ante* y *ex post*, aun cuando al parecer no todos recibieron la indicación de realizarla por parte de la DARS. Estos docentes ejecutores utilizaron como medios de comunicación las reuniones con las organizaciones, correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales y entrega directa del producto final. Los contenidos usualmente reportados fueron el estratégico, laboral, social y ambiental.

#### **2.2.2. Hacia la población beneficiaria de las iniciativas**

De acuerdo con la clasificación de Mitchell et al. (1997), la población beneficiaria sería considerada como un *stakeholder* discrecional debido a que se relaciona con la DARS puesto que esta busca el bien de este *stakeholder* de manera desinteresada.

La información descrita en este apartado proviene de entrevistas a los seis docentes ejecutores. La rendición de cuentas fue realizada por parte de los docentes ejecutores con el objetivo de poder comunicarse con la población beneficiaria tanto *ex ante* como *ex post*. La finalidad de esta de rendición de cuentas *ex ante* y *ex post*, para los docentes ejecutores, fue poder transmitir el contenido estratégico de la iniciativa hacia los beneficiarios, de modo que se pueda evidenciar una gestión transparente por parte de los ejecutores. La rendición de cuentas *ex post* hacia la población beneficiaria únicamente fue realizado en las iniciativas 1 y 7. En cambio, la rendición de cuentas *ex ante* fue realizada por las iniciativas 1, 6 y 7.

La rendición de cuentas *ex ante* realizada por el docente ejecutor 1 fue a través de una reunión con toda la población beneficiaria en la que se comunicó el contenido estratégico de la iniciativa. Algo similar ocurrió en el caso de las iniciativas 6 y 7. En cuanto a la rendición de cuentas *ex post*, el docente ejecutor 1 realizó un *focus group* con la población beneficiaria para comunicar los alcances finales del proyecto, presentar los contenidos estratégicos y obtener *feedback* por parte de los beneficiarios. El docente ejecutor 7 realizó la rendición de cuentas *ex*

*post* a través una reunión en la cual se expuso de manera abierta los resultados finales de la iniciativa, en especial sobre el contenido estratégico.

Como se pudo apreciar, algunos de los docentes ejecutores entrevistados rindieron cuentas a la población beneficiaria. En el caso de aquellos que no realizaron esta actividad, esto se debió tanto a que la DARS no tuvo esa exigencia como a la limitada atención prestada al tema.

### **2.3. Perspectivas de los actores**

Luego de conocer el modo en que se realizó la rendición de cuentas hacia los *stakeholders* participantes se indagó sobre sus perspectivas en relación a dichos modos llevados a cabo.

#### **2.3.1. De los docentes ejecutores**

Los docentes ejecutores proporcionaron información sobre cómo se realizó la rendición de cuentas, qué oportunidades de mejora existe y qué importancia tiene dicha actividad. La información presentada a continuación proviene de entrevistas a los docentes ejecutores.

En primer lugar, el docente ejecutor 1 destacó el valor de utilizar *focus groups* para comunicar los resultados hacia la población y poder obtener *feedback* de los beneficiarios. Como mencionó en la entrevista, “Felizmente que la comunidad, sobre todo los dirigentes y las personas de este entorno, estaban bastante comprometidas... he sentido una aceptación tremenda en colaborar” (comunicación personal, 28 de octubre, 2016). Esta comunicación de doble vía permitió no solo informar sobre los resultados sino obtener inmediatamente un *feedback* por parte de la población beneficiaria, a fin de hacer ajustes en el producto final e iniciativas futuras.

El docente ejecutor 6 resaltó, como fue mencionado anteriormente, que la DARS no le brindó la pauta de tener que realizar la devolución o rendición de cuentas a los *stakeholders* participantes. Adicionalmente señaló que en el formulario se debería solicitar que se detalle cómo es que cada docente ejecutor realizará la devolución a cada *stakeholder* participante. A pesar de ello, dicho docente efectuó esa devolución por propia iniciativa, pues entregó el resultado y producto final de la iniciativa a los beneficiarios.

Por su parte, el docente ejecutor 4 considera que, para poder realizar la devolución a las *stakeholders* participantes, no solo se tiene que invertir en recursos, sino en tiempo: “Mucho más esfuerzo que tienes que invertir... es toda una logística, es esfuerzo de tiempo [y] también hasta de dinero” (docente ejecutor 4, comunicación personal, 27 de octubre, 2016). Adicionalmente, dicho docente indica que fue difícil medir y difundir el beneficio social de la iniciativa hacia las partes interesadas, puesto que el producto final era una investigación y no un bien tangible. Por otra parte, no hubo forma de asegurarse de que toda la población recibiera los resultados, pues fueron enviados por correo electrónico y había población que no contaba con este medio de

comunicación. A pesar de estas dificultades, este docente reconoce la importancia de la rendición de cuentas.

El docente ejecutor 5 no rindió cuentas a todos los *stakeholders* participantes en la iniciativa, pues únicamente se dirigió a la DARS mediante documentos y material audiovisual. Sin embargo, reconoce el valor de tener que comunicar los resultados a los *stakeholders* participantes. Adicionalmente, dicho docente mencionó que aún está esperando una respuesta por parte de la DARS, a modo de retroalimentación.

Finalmente, el docente ejecutor 11, por la particularidad de la iniciativa, debía rendir cuentas únicamente a la facultad a la que pertenece. Sin embargo, también envió un documento con los resultados finales de la iniciativa a la DARS, aparte del informe final presentado. Este docente ejecutor afirma que no enfrentó ningún inconveniente para remitir la información en cuestión, pero que hubiera agradecido que la DARS responda con sus comentarios respecto del reporte y recibir el *feedback* correspondiente.

### **2.3.2. De los stakeholders participantes de las iniciativas**

La rendición de cuentas realizada a los *stakeholders* participantes, como fue mencionado anteriormente, fue *ex ante* y *ex post* dependiendo de cada *stakeholder*. A continuación, se describirá la percepción sobre esta actividad, por parte de los cinco *stakeholders* entrevistados.

Los *stakeholders* participantes “5”, “6” y “16” recibieron una rendición de cuentas *ex ante* por parte del docente ejecutor, pero no una rendición de cuentas *ex post*. Lamentablemente la información en relación con los resultados no les fue remitida; sin embargo, hubieran agradecido que les fuera enviada, de modo que las organizaciones a las que pertenecen pudiesen registrar esta información en su historial de proyectos atendidos. El *stakeholder* participante “16” señaló además que le hubiera gustado conocer los resultados de su contribución en la iniciativa. En los tres casos los *stakeholders* consideran que la información proporcionada *ex ante* fue clara y que el medio que utilizaron para este fin fue adecuado.

En el caso de los *stakeholders* participantes “7a” y “7b”, a ambos se rindió cuentas tanto *ex ante* como *ex post*, de modo que pudieron contrastar los objetivos iniciales con los resultados finales de la iniciativa. Estos *stakeholders* consideran que los medios utilizados en ambos casos para transmitir la información fueron adecuados, y que la información brindada fue clara e importante. Ambos *stakeholders* agradecieron que el docente ejecutor haya realizado la rendición de cuentas, pues les permitió tener evidencias sobre los resultados de su participación y entablar una relación de confianza con ellos.



Los *stakeholders* a los cuales no se rindió cuentas ni *ex ante* ni *ex post* no pudieron evidenciar los resultados de su participación ni generar esa relación de confianza con los docentes ejecutores o con la PUCP.

#### **2.4. FODA sobre la rendición de cuentas de los docentes ejecutores**

Una fortaleza de la rendición de cuentas realizada por los docentes ejecutores fue que en todas las iniciativas de RSU examinadas hubo una rendición de cuentas *ex ante* hacia la DARS y hacia los *stakeholders* participantes. Otra fortaleza identificada fue la incorporación del contenido estratégico en la rendición de cuentas hacia la DARS, hacia los *stakeholders* participantes y hacia población beneficiaria. Así mismo, la tercera fortaleza se relaciona con el hecho de que los *stakeholders* participantes de las iniciativas coincidieron en señalar que la información reportada fue clara y que los medios utilizados fueron los adecuados.

La principal debilidad identificada fue que, en la mayoría de los casos, no se realizó la rendición de cuentas *ex post* hacia los *stakeholders* participantes. En ese sentido, hubo problemas para informar de forma completa y transparente la información sobre las iniciativas efectuadas. Otra debilidad de esta actividad fue que la rendición de cuentas *ex post* hacia la población beneficiaria fue escasa, de modo que no se evidenció una gestión confiable hacia este *stakeholder*, dificultando la construcción de un vínculo legítimo entre los actores involucrados.

Con respecto a las oportunidades, una de ellas se relaciona con la posibilidad de rendir cuentas *ex post* hacia los *stakeholders* participantes aprovechando la información disponible, lo que permitiría hacer más transparente la gestión. Otra oportunidad atañe a que varios docentes ejecutores han solicitado el *feedback* de la DARS sobre sus informes, evidenciando el valor potencial de realizar dicha actividad.

Finalmente, una amenaza identificada es el riesgo reputacional que podría surgir en caso de que alguno de los *stakeholders* se encuentre involucrado en acciones reñidas con la ética. Otra amenaza se relaciona con la rendición de cuentas sobre los problemas que surgieron en la ejecución de la iniciativa, lo cual podría evidenciar debilidades de la organización que podrían afectar la percepción sobre desempeño y comprometer el acceso a fondos en el futuro.

### **3. Rendición de cuentas de la DARS**

La rendición de cuentas que realiza la DARS incluye los contenidos financiero, estratégico y audiovisual. En esta tercera sección se describirá la rendición de cuentas que efectúa la DARS hacia las áreas administrativas y hacia la comunidad universitaria. Luego se describirá la percepción que tienen los actores con respecto a la rendición de cuentas que hace la DARS. Por último se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dicha actividad.

### **3.1. Rendición de cuentas de la DARS hacia las áreas administrativas**

La rendición de cuentas que realiza la DARS a las áreas administrativas incluye al equipo rectoral y a la Oficina de Contabilidad.

#### **3.1.1. Rendición de cuentas hacia el equipo rectoral**

La rendición de cuentas al equipo rectoral incluye una reunión semanal todos los lunes, con una duración de tres horas, en donde se comentan todas las actividades que realizan las áreas de acción que tiene la DARS. Además, la DARS rinde cuentas a este *stakeholder* a través del balance del año, informes, correo y página web en relación a los contenidos estratégicos, financieros y audiovisual.

Según la clasificación de Mitchell et al. (1997), el Equipo Rectoral puede ser considerado como un *stakeholder* definitivo ya que es un *stakeholder* prioritario porque tiene el poder, la urgencia, así como la legitimidad para exigir la satisfacción de sus demandas lo más pronto posible.

La DARS rinde cuentas directamente al Rectorado, esta rendición de cuentas incluye información general (directora de la DARS, comunicación personal, 24 de octubre, 2016; administrador de la DARS, comunicación personal, 26 de octubre, 2016). Usualmente se informa a nivel agregado sobre todo el trabajo realizado por la DARS, por cada área de acción, a nivel de impactos y resultados. Dicha información es transmitida a través de la memoria institucional anual de la gestión del Rectorado. Cabe indicar que dicha memoria no se encuentra disponible al público en las bibliotecas de la universidad.

La última memoria institucional preparada por el Rectorado, correspondiente al año 2015, permite observar las acciones realizadas conforme a la visión educativa y el servicio que presta la universidad al país. Esta memoria presenta distintas actividades relacionadas con los siguientes temas: principales hechos del periodo, planeamiento estratégico, formación, estudiantes, docentes, investigación, RSU, relaciones internacionales, promoción y difusión cultural, y gestión administrativa y económica.

Con respecto a las actividades relacionadas a la RSU, la memoria dedica un capítulo para presentar lo que significa RSU para la universidad así como el progreso que se ha tenido con respecto a la nueva Ley Universitaria. También se comenta sobre la realización del I Encuentro Universidad Peruana y Responsabilidad Social realizada en 2015. El capítulo dedicado a la RSU detalla las iniciativas más importantes ejecutadas en 2015 en las tres áreas de acción de la DARS.

En relación al área de Formación e Investigación Académica se detallan las actividades que tiene esta área de acción y se describe la cantidad de iniciativas efectuadas, los lugares donde

se ejecutaron y la naturaleza de las iniciativas involucradas. Sobre el área de Desarrollo Social se detallan las iniciativas realizadas brindando una descripción sobre qué trata cada iniciativa, los principales beneficiarios y características de los *stakeholders* participantes. Finalmente, respecto del área de Desarrollo Organizacional, se describen las iniciativas efectuadas durante el año proporcionando referencias sobre la naturaleza de cada iniciativa, sus beneficiarios y fechas de ejecución.

En el capítulo dirigido a las actividades de RSU se encuentra un apartado sobre aquellas iniciativas que vinculan a las distintas áreas de la DARS, donde se comentan los eventos realizados durante el año y los ganadores y participantes en las iniciativas respectivas. Cabe precisar que estos eventos no pertenecen a un área de acción específica sino a la propia DARS.

### **3.1.2. Rendición de cuentas hacia la Oficina de Contabilidad**

De acuerdo con la clasificación de Mitchell et al. (1997), la Oficina de Contabilidad es un *stakeholder* dominante pues posee los atributos de poder y legitimidad. Estos atributos permiten que dicha oficina pueda ejercer influencia sobre la DARS solicitando, en cualquier momento, documentación financiera.

La rendición de cuentas financiera de la DARS hacia la Oficina de Contabilidad reporta sobre todos los gastos, incluyendo tanto los pertenecientes a los fondos como los referentes a las actividades cotidianas de la DARS. La DARS debe entregar a dicha oficina todos los documentos necesarios para sustentar los gastos ejecutados, como por ejemplo las facturas de pago. Sin embargo, conviene señalar que la rendición de cuentas realizada por los docentes ejecutores de las iniciativas no siempre considera los lineamientos establecidos por la DARS, como en el caso de la disposición de presentar los comprobantes de pago a nombre de la universidad. Esto dificulta la rendición de cuentas de la DARS hacia la Oficina de Contabilidad. Además la DARS presenta el balance contable anual a dicha oficina.

Cabe resaltar que la universidad cuenta con una Oficina de Contraloría Interna que en cualquier momento puede fiscalizar a la DARS con respecto a las entregas rendidas, con una periodicidad anual (directora de la DARS, comunicación personal, 24 de octubre, 2016; administrador de la DARS, comunicación personal, 26 de octubre, 2016). Esta oficina sería considerada como un ente auditor que realiza una rendición de cuentas horizontal

### **3.2. Rendición de cuentas hacia la comunidad universitaria**

De acuerdo con la clasificación de Mitchell et al. (1997), la comunidad universitaria es un *stakeholder* dependiente pues posee los atributos de legitimidad y urgencia. La comunidad

universitaria depende de un *stakeholder* que los represente para lograr que sus demandas sean atendidas por esta dirección.

Para la DARS la “devolución de resultados” de sus actividades es una acción muy importante ya que permite crear relaciones entre la DARS y todos sus *stakeholders* y ser transparente en sus acciones.

En la rendición de cuentas de la DARS hacia la comunidad universitaria no se informa en detalle el desarrollo de las iniciativas de RSU, las poblaciones beneficiarias, los resultados e impactos generados (sean positivos o negativos), entre otros. Por este motivo se considera que esta actividad debe comunicar a mayor detalle la información relevante.

La coordinadora del FCD y su asistente (comunicación personal, 14 de octubre, 2016) señalaron que a partir del año 2016 se solicita a los docentes ejecutores que realicen un “retorno”, consistente en informar a la comunidad universitaria sobre la experiencia de la iniciativa en los espacios académicos correspondientes, reflexionando y re pensando los resultados obtenidos. Este nuevo enfoque fue comunicado en la primera charla del Fondo Concursable para Docentes correspondiente a dicho año, realizada el 13 de octubre de 2016, donde se presentó el fondo, sus lineamientos y se proporcionó información sobre experiencias previas de algunos docentes ejecutores. Las demás áreas de acción también han realizado este tipo de charlas con respecto a los otros fondos.

La rendición de cuentas que realiza la DARS hacia la comunidad universitaria utiliza distintos medios de comunicación. El primer medio de comunicación es una vitrina ubicada dentro del conjunto de paneles ubicados cerca de la Biblioteca Central, donde se publica información cada dos semanas sobre las actividades que la DARS va a realizar. Cabe resaltar que esta vitrina se encuentra en una zona de alto tránsito para la comunidad universitaria. El segundo medio de comunicación son Facebook, Twitter y la página web de la DARS. Estos medios de comunicación también tienen una gran afluencia (comunicadora de la DARS, comunicación personal, 22 de diciembre, 2016). En estos medios se difunde información sobre diversos temas: el concepto de RSU desde la perspectiva de la DARS, actividades a realizar y realizadas y formas de participar en los fondos concursables. La frecuencia con la que se brinda este tipo de información por estos medios es diaria y pueden llegar a realizarse hasta tres publicaciones por día. Asimismo, en la página Web se ha creado un espacio de opinión que tiene por nombre “Voces RSU” donde escriben docentes, estudiantes, y personal administrativo sobre distintos temas de RSU. Estas columnas se publican una vez por semana y las opiniones que tienen mucho éxito se publican en las redes sociales y en el periódico de la universidad (.edu).

El tercer medio de comunicación utilizado por la DARS para poder informar sobre sus actividades es el periódico de la universidad. Este medio es utilizado para publicar notas sobre las actividades de RSU. Un cuarto medio son las ferias que se realizan dependiendo de la solicitud de cada área de acción para publicar comentarios a la comunidad universitaria sobre el concepto de RSU y sobre algunas iniciativas en temas generales. El quinto medio de comunicación que utiliza la DARS son las charlas, donde se brinda información de los fondos concursables que se realizan anualmente. La última charla brindada fue la del Fondo Concursable para Docentes realizada el 13 de octubre de 2016.

El último medio es el Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social, el cual se realiza una vez al año desde el año 2015. El primer encuentro se realizó en la PUCP en 2015 y el segundo encuentro se realizó en la Universidad Nacional de Piura el 1 y 2 de diciembre de 2016. En este segundo encuentro se abordaron temas como enfoques de RSU, incorporación de iniciativas de RSU en el marco de la nueva Ley, experiencias comparadas y nacionales de RSU, entre otros temas. Al ser un evento de gran magnitud que involucra distintas instituciones, la DARS promociona este evento mediante la mayoría de los medios de comunicación antes mencionados.

La coordinadora del área de comunicaciones de la DARS comentó que planean hacer un catálogo impreso de todas las iniciativas realizadas para que la comunidad universitaria conozca dichas iniciativas y se anime a participar en esas actividades (comunicación personal, 22 de diciembre, 2016). Lamentablemente, la DARS todavía no considera realizar una encuesta a la comunidad universitaria sobre su percepción respecto de la información proporcionada a través de los medios antes indicados.

### **3.3. Perspectivas de la comunidad universitaria**

Para conocer las perspectivas de la comunidad universitaria sobre la rendición de cuentas de la DARS se realizó una encuesta tanto a estudiantes como a docentes. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en dicha encuesta.

La percepción de la comunidad universitaria con respecto a la información recibida de la DARS es importante ya que permite conocer la forma en que esta dirección rinde cuentas, con qué frecuencia llega la información, a través de qué medios y sobre todo qué contenido es difundido. Como se mencionó en el capítulo metodológico, la percepción de estos actores se conoció a través de encuestas a 346 estudiantes y 40 docentes.



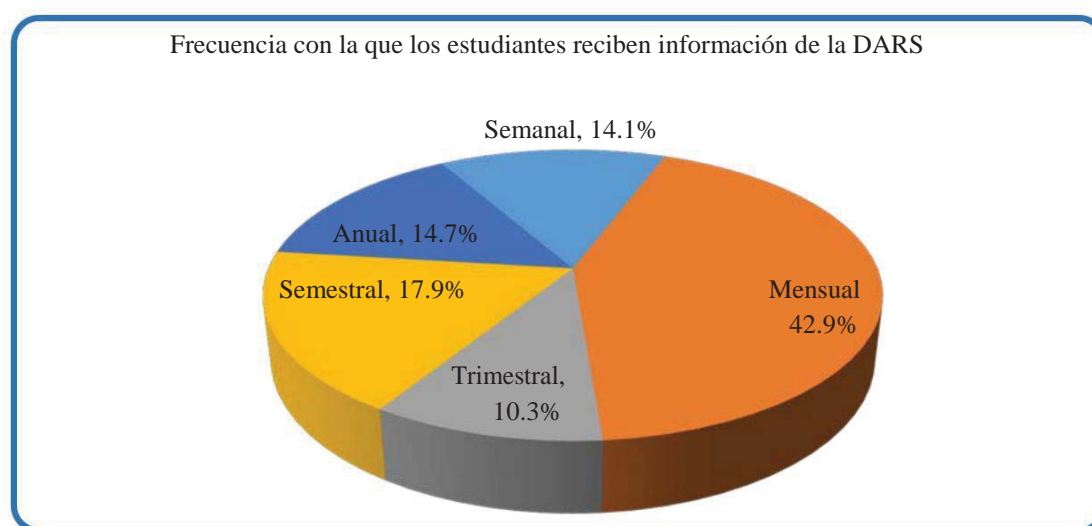
### 3.3.1. *Perspectiva de los estudiantes sobre la rendición de cuentas de RSU de la DARS*

Para conocer la perspectiva de los estudiantes se analizó la información procedente de 346 encuestas a estudiantes, de los cuales 46.5% eran de género femenino y 53.5% de género masculino, con edades entre 17 y 39 años.

La universidad tiene distintas oficinas y áreas que también se dedican a actividades de responsabilidad social, tales como Clima de Cambios y la Oficina de Promoción Social y Actividades Culturales de la Facultad de Estudios Generales Letras. En las encuestas realizadas se observó que solo el 45.4% de los estudiantes encuestados conoce la DARS. Si se distribuye a los encuestados en función de las 13 facultades existentes en la universidad se aprecia que las facultades cuyos estudiantes conocen más a la DARS son la facultad de Ciencias Sociales (91%), la facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación (84%), la facultad de Educación (75%), la facultad de Derecho (67%), la facultad de Letras y Ciencias Humanas (65%), la facultad de Gestión y Alta Dirección (63%) y la facultad de Ciencias Contables (50%). Aquellas facultades con menor conocimiento de la DARS son la de Artes Escénicas (10%), Estudios Generales Ciencias (13%), Arte y Diseño (18%), Arquitectura y Urbanismo (25%), Ciencias e Ingeniería (46%) y Estudios Generales Letras (46%) (Ver Anexo P).

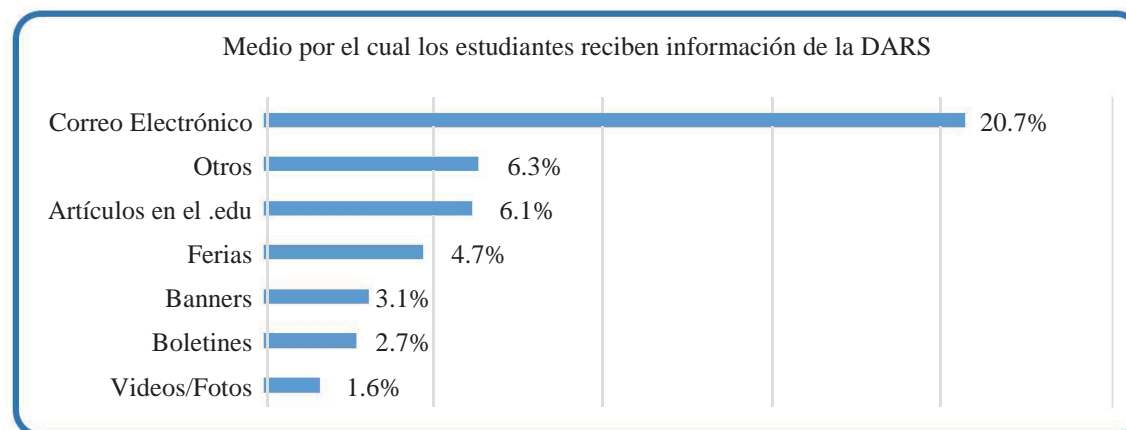
De los estudiantes encuestados, el 54.9% señaló que no recibe información de la DARS, mientras que el 45.1% sí la recibe. De este grupo, 14.1% recibe esa información con una frecuencia semanal, 42.9% con frecuencia mensual, 10.3% con frecuencia trimestral, 17.9% con frecuencia semestral y 14.7% con frecuencia anual, tal como se puede visualizar en la Figura 6.

**Figura 6: Frecuencia con la que los estudiantes reciben información sobre las actividades de la DARS**



El medio más utilizado por la DARS para enviar información es el correo electrónico, de acuerdo con el 20.7% de los estudiantes encuestados (ver Figura 7). Esto puede deberse a que es un medio usado diariamente por los estudiantes para sus actividades académicas. El 6.1% de los estudiantes señala que el otro medio más utilizado para difundir esa información son los artículos en el periódico de la universidad, el cual se reparte todos los lunes en la mañana. El 4.7% de los estudiantes indica que el tercer medio más utilizado son las ferias universitarias en el campus. Las demás alternativas de respuesta tuvieron frecuencias de respuesta menores. Cabe resaltar que un 6.3% de los encuestados reportaron otras opciones como Facebook, charlas y cursos. La suma de todos estos porcentajes corresponde al 45.1% de estudiantes que indicaron que si reciben información por parte de la DARS.

**Figura 7: Medio por el cual los estudiantes reciben información de la DARS**



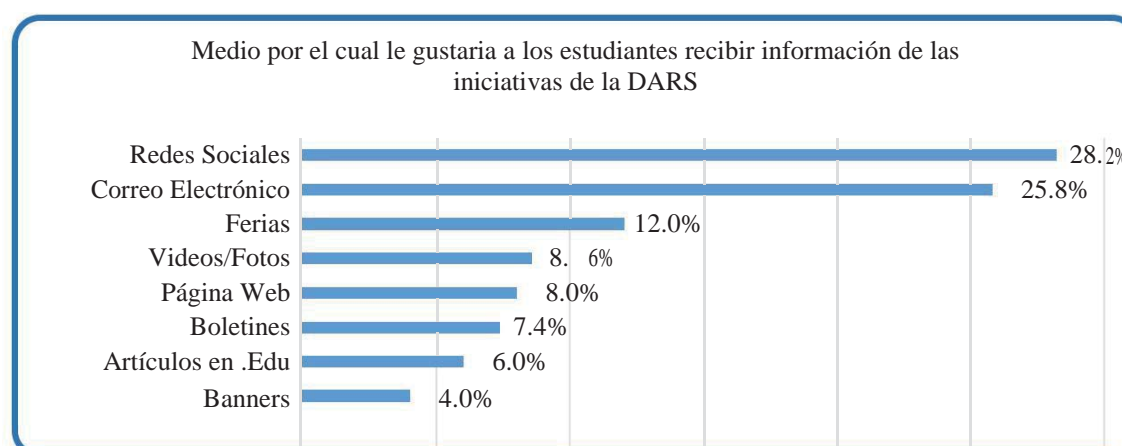
Con respecto al contenido de información que los estudiantes reciben de parte de la DARS, el 19.6% de los encuestados contestó que la información que brinda la DARS es sobre el contenido estratégico (información sobre objetivos, número de beneficiarios y actividades que se realiza), el 9.7% sobre el contenido social (información sobre las mejoras sociales que han generado sus actividades), el 8.1% sobre aspectos ambientales (impactos tanto positivos como negativos que generan sus actividades en el ambiente), el 3.6% sobre el contenido laboral (información sobre los colaboradores y voluntarios de las actividades), solo un 1.6% sobre el contenido financiero, el 2.5% sobre otro tipo de información (e.g. eventos, charlas, donaciones, información ética, entre otros) (ver figura 8).

**Figura 8: Contenido de la información que los estudiantes reciben de la DARS**



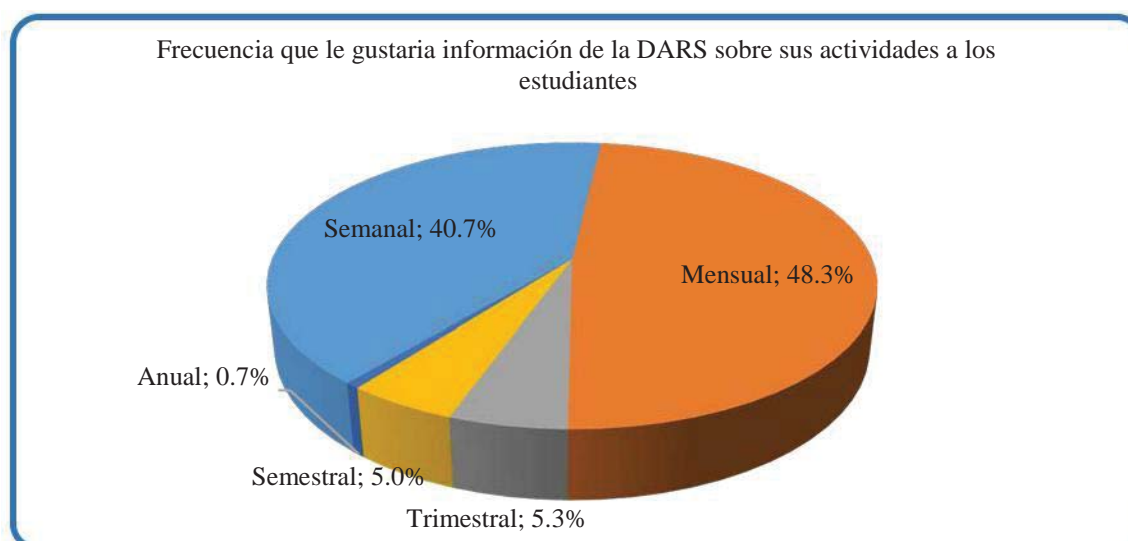
Seguidamente se preguntó a los estudiantes si les interesaría conocer más sobre las iniciativas que realiza la DARS. El 87.6% de los encuestados respondió que sí les interesaría y un 12.4% que no está interesado. También se preguntó a través de qué medio preferirían que les llegue la información de las iniciativas que realiza la DARS. El 28.2% preferiría recibir información a través de las redes sociales, el 25.8% a través del correo electrónico, y el 12% a través de ferias. Las otras alternativas de respuesta tuvieron frecuencias de respuesta menores, como se puede visualizar en la Figura 9.

**Figura 9: Medio de preferencia de los estudiantes para recibir información de la DARS**



Luego se preguntó a los estudiantes sobre la frecuencia con la cual les gustaría recibir información. El 48.3% de los estudiantes encuestados señaló la frecuencia mensual y el 40.7% una frecuencia semanal. Las demás frecuencias tuvieron tasas bajas de respuesta (ver Figura 10).

**Figura 10: Frecuencia de preferencia de los estudiantes para recibir información**



De igual modo, se preguntó a los encuestados si han oído hablar de las iniciativas de RSU ejecutadas por los docentes. El 94.2% contestó no conocer dichas iniciativas y solo un 5.8% respondió lo contrario. Entre quienes contestaron afirmativamente, se indagó si los estudiantes podían identificar algunas iniciativas específicas ejecutadas por docentes. Algunos de esos encuestados identificaron iniciativas como las siguientes: Radio Ucamara; Investigación y Desarrollo (I+D) orientando a la innovación inclusiva (ID) del prototipo sanitario portátil seco de bajo costo (SANIPUCP); D-lab: Laboratorio para el desarrollo y la innovación inclusiva; y Cursos de Ciudadanía y Responsabilidad, entre otros. Cabe señalar que en algunos de los casos mencionados los estudiantes reportaron iniciativas ejecutadas por estudiantes y no por docentes como se les solicitó.

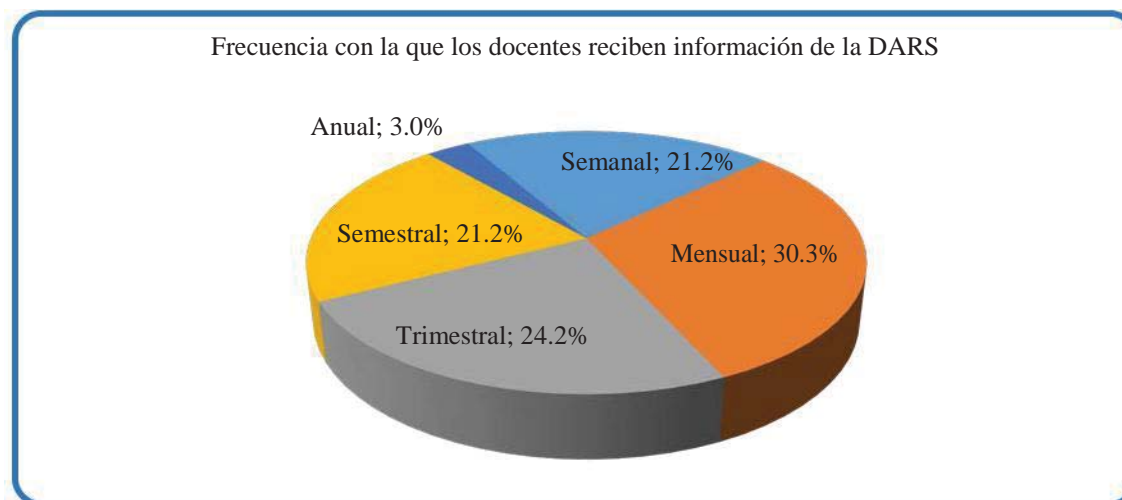
Complementariamente, se consultó a los estudiantes si han oído hablar sobre las iniciativas de RSU ejecutadas por estudiantes. En este caso un 11.6% respondió afirmativamente y un 88.4% negativamente. Entre las iniciativas mencionadas figuran las siguientes: voluntariados; la iniciativa Educa Ancón; EDUCARTE; Proyecto Yananti; Proyecto social PUK WAWA; SANIPUCP; y Cursos de Ciudadanía y Responsabilidad, entre otros.

### **3.3.2. Perspectiva de los docentes sobre la rendición de cuentas de RSU de la DARS**

Para conocer la perspectiva de los docentes se tomó como base la información obtenida en las encuestas aplicadas a 40 docentes, de los cuales 35.0% eran de género femenino y 65.0% de género masculino, con edades entre 35 y 59 años.

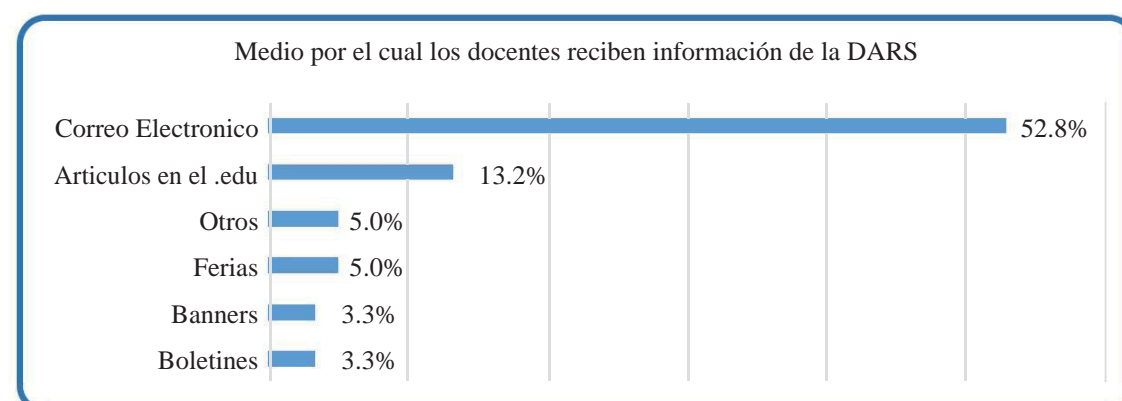
El 82.5% de los docentes encuestados señalaron conocer la DARS y el 17.5% indicaron lo contrario. Del total de los docentes que recibe información, el 21.2% contestó que recibe información de manera semanal, el 30.3% de manera mensual, el 24.2% de manera trimestral, el 21,2% de manera semestral y el 3.0% de manera anual, como se visualiza en la Figura 11.

**Figura 11: Frecuencia con la que los docentes reciben información sobre las actividades de la DARS**



Con respecto al medio a través del cual los docentes reciben información de la DARS, el 52.8% mencionó recibirla a través del correo electrónico, el 13.2% mediante artículos en .edu. y el 5% a través de ferias en el campus de la PUCP. Las demás opciones tuvieron niveles menores de respuesta (ver Figura 12).

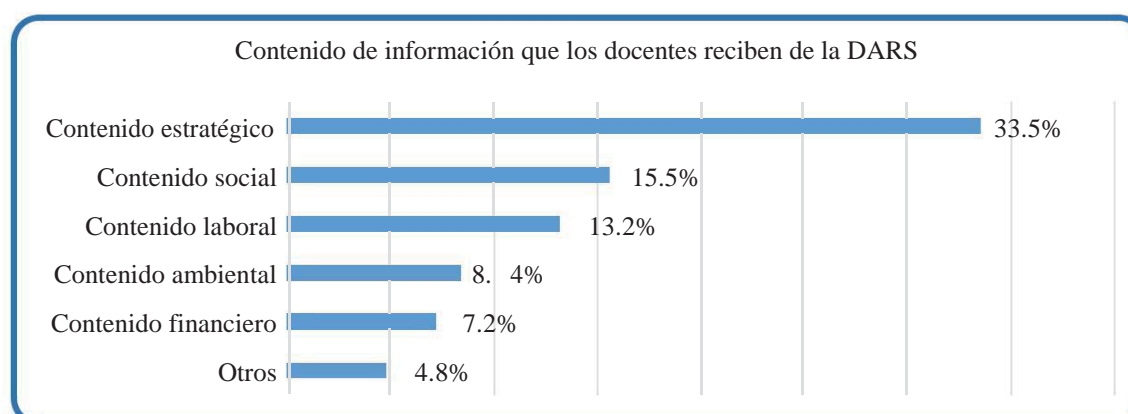
**Figura 12: Medio por el cual los docentes reciben información de la DARS**



Así mismo, los docentes que afirmaron recibir información por parte de la DARS indicaron que se les proporciona el contenido estratégico con un 33.5% de respuestas, luego al contenido social con 15.5%, seguidamente del contenido laboral con 13.2%, el contenido ambiental con 8.4%, el contenido financiero con 7.2% y el 4.8% contestó recibir otro tipo de información (ver Figura 13).

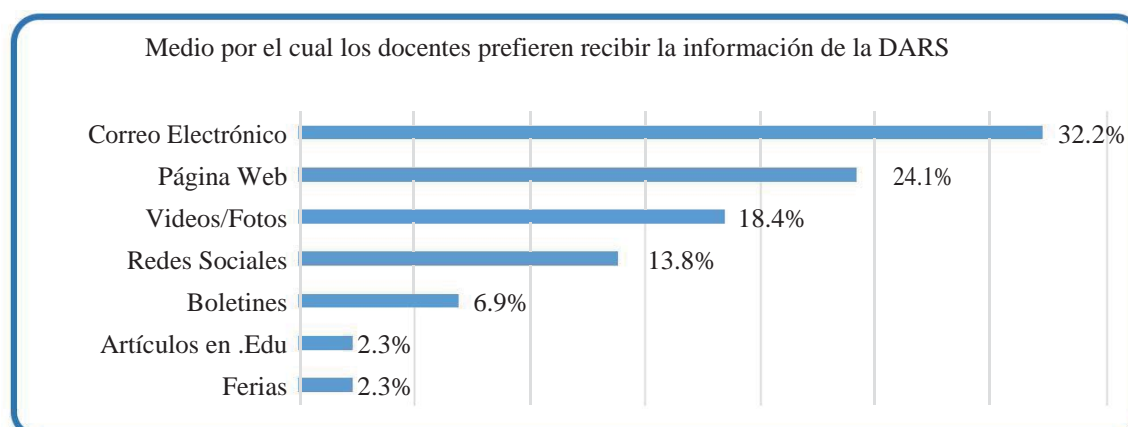


**Figura 13: Contenido de información que los docentes reciben de la DARS**



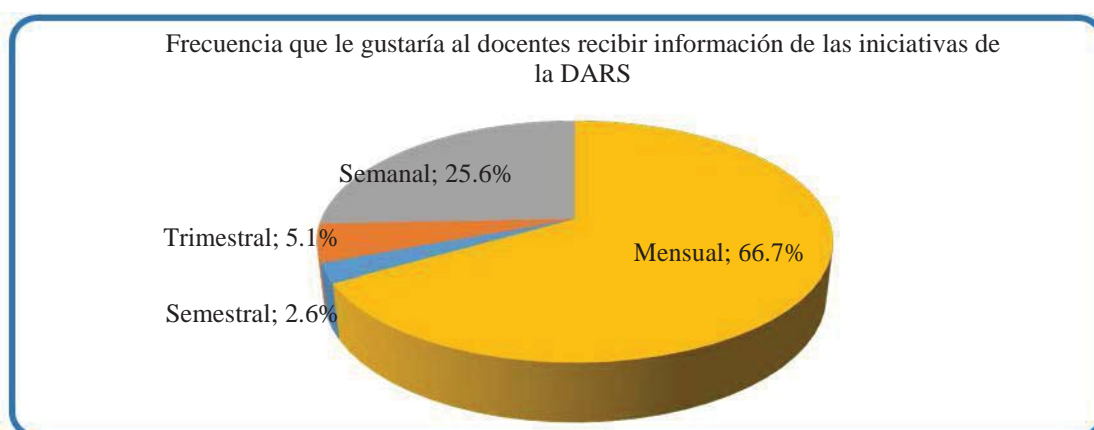
Posteriormente se preguntó a los docentes si les interesaría conocer las iniciativas que realiza la DARS. El 97.5% contestó que sí y solo el 2.5% que no tiene interés. A continuación se les preguntó cuál sería el medio preferido para recibir información de la DARS. El 32.2% respondió que prefiere recibir esta información a través de correo electrónico, el 24.1% mediante la página web, el 18.4% a través de videos/fotos, y el 13.8% mediante redes sociales. Las otras alternativas de respuesta tuvieron frecuencias de respuesta menores, como se puede visualizar en la Figura 14.

**Figura 14: Medio de preferencia de los docentes para recibir información de la DARS**



En cuanto a la frecuencia con la cual les gustaría recibir información, el 66.7% de los docentes encuestados respondió que preferirían una frecuencia mensual y un 25.6% una frecuencia semanal. Las otras alternativas tuvieron menor tasa de reporte (ver Figura 15).

**Figura 15: Frecuencia de preferencia de los docentes para recibir información de la DARS**



Otra variable consultada se refiere al conocimiento sobre las iniciativas de RSU ejecutadas por docentes. En este caso, el 65.0% de los encuestados manifestó conocer esas iniciativas y un 35.0% indicó no conocerlas. Entre quienes manifestaron tener ese conocimiento, las iniciativas específicas más mencionadas fueron las siguientes: la iniciativa Radio Ucayali; Investigación y documentación de un caso de contaminación del Lago Titicaca; Despertando el interés por el estudio interdisciplinario de nuestro patrimonio virreinal; Murales para la identidad; la charla del Fondo Concursable para Docentes; entre otros.

Complementariamente se preguntó a los docentes si conocen las iniciativas de RSU ejecutadas por estudiantes. En este caso un 37.5% respondió afirmativamente y un 62.5% negativamente. Los docentes que respondieron afirmativamente mencionaron como iniciativas específicas las siguientes: voluntariados; Violencia contra la mujer; Cursos de Ciudadanía y Responsabilidad Social; Educa Ancón; Diseño de módulos de emergencia, entre otros.

En suma, la comunidad universitaria tiene un conocimiento limitado sobre las iniciativas de RSU de la DARS, incluyendo el FCD. Menos de la mitad de los estudiantes encuestados señaló conocer la DARS, pero poco más de cuatro de cada cinco docentes sí tiene ese conocimiento. Así mismo, mientras que alrededor del 40% de los estudiantes señala recibir información de manera mensual, en el caso de los docentes esa cifra se reduce a aproximadamente 30%. Tanto estudiantes como docentes señalan recibir información principalmente a través del correo electrónico. Así mismo, los estudiantes señalan que la información que reciben se refiere principalmente a contenidos estratégico y social al igual que los docentes. En ambos casos un alto número de encuestados señala que les interesaría recibir información de la DARS (casi nueve de cada diez estudiantes y prácticamente la totalidad de los docentes), fundamentalmente con frecuencia mensual, a través de las redes sociales y el correo electrónico.

### 3.4. FODA en la rendición de cuentas de la DARS

La principal fortaleza que presenta la rendición de cuentas que realiza la DARS es que sí informa sobre sus acciones a las autoridades y a la Oficina de Contabilidad de la universidad. Esto es importante porque ellos son *stakeholders* definitivos, de acuerdo con la clasificación de Mitchell et al. (1997). Las relaciones con estos *stakeholders* son importantes ya que la DARS depende de ellos para continuar con sus labores. La segunda fortaleza identificada se relaciona con la rendición de cuentas interna. Este se lleva a cabo semanalmente mediante una reunión informativa y de reporte con todo el personal de la DARS, espacio en el que se rinde cuentas de manera interna y se obtiene *feedback* por parte de todo el personal.

Una de las debilidades que presenta la rendición de cuentas de la DARS es que esta actividad se concentra todavía en la entrega de información general sobre las iniciativas de RSU. Sin embargo, no ahonda en temas más específicos como los impactos que han generado sus iniciativas a nivel ambiental y social en la población beneficiaria. Tampoco se abordan algunos contenidos laborales como la cantidad de personas involucradas en el desarrollo de cada iniciativa. Otra debilidad es que la DARS no suele rendir cuentas *ex post* hacia los *stakeholders* participantes de las iniciativas. Esto significa que no existe suficiente transparencia ni se fortalece el vínculo con estos actores. Una tercera debilidad identificada es la ausencia de una validación de la efectividad de los medios y contenidos brindados a la comunidad universitaria.

Con respecto a las oportunidades, la primera oportunidad identificada atañe al interés de los estudiantes y docentes en conocer más sobre las actividades que realiza la DARS, a través de correos electrónicos, página web y redes sociales. Esto significa que los receptores de la rendición de cuentas estudiadas valorarían la información recibida. Otra oportunidad tiene que ver con la posibilidad de realizar la rendición de cuentas hacia la población beneficiaria, la cual permitiría mejorar al nexo con dicho *stakeholder* y obtener retroalimentación de su parte.

Finalmente, se identificó como una amenaza a la rendición de cuentas el riesgo de exposición de información sobre iniciativas deficientemente ejecutadas, lo cual podría comprometer la reputación de los docentes ejecutores, de la DARS y de la PUCP, debido a que tienen que informar sobre los problemas que se presentaron en la ejecución de las iniciativas. Otra amenaza, derivada de la anterior, es que la rendición de cuentas de problemas enfrentados por los docentes ejecutores (durante la ejecución del proyecto) hacia la comunidad universitaria podría generar tensiones en la relación entre dichos docentes y la DARS, comprometiendo iniciativas futuras.

## CONCLUSIONES

En este apartado se desarrollarán las conclusiones a partir del contraste entre los resultados hallados y las hipótesis planteadas en el Capítulo 4.

Según el marco teórico en relación al tipo *gerencial* de rendición de cuentas, se debe informar sobre los contenidos vinculados a los recursos, procesos, resultados e impactos de las actividades por ejecutar y ya culminadas hacia todos los *stakeholders*, incluyendo los diferentes contenidos analizados, tales como el estratégico, financiero, social, ambiental, laboral y audiovisual (Day y Klein 1987 citado en Newell y Bellour 2002). Sin embargo, la rendición de cuentas que realiza la DARS hacia la comunidad universitaria únicamente incluye contenidos estratégicos y audiovisuales, y aquella hacia el rectorado, equipo rectoral y la Oficina de Contabilidad solamente incluye contenidos estratégicos y financieros. Por otro lado, de acuerdo con el enfoque *gerencial* de RSU, el objetivo principal de estas iniciativas es involucrar a las partes interesadas en la gestión de la universidad, promoviendo la interacción y participación de dichos actores (Gaete, 2011a). No obstante, la DARS no realiza acciones que permitan involucrar activamente a los *stakeholders* vinculados con la universidad. Lo anterior evidencia que la DARS tiene limitaciones en la transparencia de su gestión (ISO, 2010) y en la generación de vínculos con sus *stakeholders* (Newell y Bellour, 2002). La hipótesis principal de la investigación planteó que la rendición de cuentas de la DARS es realizada de manera parcial ya que no comunica hacia todos sus *stakeholders* los diversos contenidos identificados como relevantes. Como se mostró en el capítulo previo, los docentes ejecutores y DARS solo informan determinados contenidos a algunos de sus *stakeholders*. En este sentido, la evidencia solo permite confirmar parcialmente la hipótesis planteada.

Una segunda conclusión importante es que en el caso estudiado la rendición de cuentas *ex ante* es priorizada tanto por la DARS como por los docentes ejecutores. En cambio, la DARS no prioriza la rendición de cuentas *ex post* hacia los *stakeholders* participantes. La DARS señala que se exige a los docentes ejecutores la realización de la devolución de resultados a la población beneficiaria, pero varios docentes ejecutores señalan que no existe esta exigencia. En esa línea, varios de ellos señalan haber realizado la devolución de resultados *motu proprio* y no por disposición de la DARS. Así mismo, la DARS tampoco prioriza la rendición de cuentas *ex post* hacia la comunidad universitaria. Ahora bien, cabe señalar que sí existe cierta rendición de cuentas *ex post* sobre las iniciativas pero solamente a nivel interno de la DARS, durante las reuniones semanales y mensuales. Mientras que la Dirección no contrata a un agente externo para rendir cuentas, la universidad sí lo hace de manera esporádica. Por otro lado, en el caso estudiado la rendición de cuentas vertical (tanto hacia niveles jerárquicos superiores como hacia los actores

dependientes) recibe mucha mayor atención que la rendición de cuentas horizontal. De hecho, no existen fuentes externas de información que permitan una rendición de cuentas horizontal. En consecuencia, la primera hipótesis secundaria, la cual señala que la DARS prioriza la rendición de cuentas *ex post* sobre los *ex ante* y verticales sobre los horizontales, queda parcialmente confirmada por la evidencia encontrada.

Una tercera conclusión relevante atañe a los contenidos incorporados en la rendición de cuentas. En la rendición de cuentas de la DARS hacia la Oficina de Contabilidad predomina la información financiera (ingresos y egresos de efectivo, presupuestos aprobados y gastos generados). Así mismo, en la rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia la DARS también se presta especial atención al contenido financiero procesado mediante el Sistema Centuria. Este énfasis en rendir cuentas financieramente se debe a que la Oficina de Contabilidad busca tener un control exacto sobre el dinero otorgado a la Dirección. Además, la totalidad de docentes ejecutores cumple con reportar este contenido, cosa que no ocurre con los otros contenidos. En el caso otros *stakeholders* (rectorado, equipo rectoral y comunidad universitaria) la DARS rinde cuentas sobre los contenidos estratégico y audiovisual. Dado que la segunda hipótesis secundaria de la investigación señala que la DARS se centra en la rendición de cuentas financiera respecto de los contenidos estratégicos, sociales, ambientales, laborales y audiovisuales hacia algunos *stakeholders*, la evidencia permite confirmar dicha hipótesis. Según lo indicado por Newell y Wheeler (2006), la rendición de cuentas no solo debe incorporar los contenidos financieros relacionados con las actividades de organizaciones, sino que también debe rendirse cuentas de los contenidos ambientales, de rendimiento y sociales. Todos los contenidos requieren atención a fin de hacer más transparente la gestión organizacional, aunque ciertamente el énfasis puede variar dependiendo de la naturaleza de la iniciativa de RSU reportada.

La cuarta conclusión se relaciona con la prioridad que tienen determinados actores en la rendición de cuentas investigada. El marco teórico señala la importancia de una adecuada gestión de la relación con todos los *stakeholders*, tanto internos como externos, pues permiten generar vínculos con dichos actores (Mcvea y Freeman, 2005 citado en Gaete 2011b). Para poder gestionar correctamente dicha relación es importante identificar a todas las partes interesadas, teniendo en cuenta la clasificación planteada por Mitchell et al. (1997). Al respecto, se observó que la DARS prioriza la rendición de cuentas hacia las autoridades de la universidad y en menor medida hacia la comunidad universitaria, pero es escaso el interés por informar a los *stakeholders* participantes. Existe cierto interés por informar a los beneficiarios de las iniciativas, pero se deja este procedimiento en manos de los docentes ejecutores y no existen procedimientos para monitorear la devolución de resultados. Esa priorización se da tanto en la frecuencia como en los contenidos de la información reportada. En el caso del FCD, no se considera a los *stakeholders*



participantes (e.g. organismos privados, públicos y sociales, así como beneficiarios de las iniciativas) como actores prioritarios a los cuales rendir cuentas, pese a que varios de ellos señalan que sería importante contar con dicha información. Esta conclusión permite evaluar la tercera hipótesis secundaria, la cual señala que la DARS presta mayor atención a la rendición de cuentas hacia las autoridades y la comunidad universitaria que a otros actores. En consecuencia, la evidencia confirma la hipótesis propuesta.

La siguiente conclusión también se refiere a la priorización de los actores en la rendición de cuentas, solo que en este caso se centra en los docentes ejecutores. El estudio permitió constatar que los docentes ejecutores enfatizan la rendición de cuentas *ex ante* hacia la DARS y hacia los *stakeholders* participantes de las iniciativas de RSU, puesto que ello es un requisito para poder ejecutarlas. Dichos docentes realizan la rendición de cuentas *ex post* hacia la DARS en la mayoría de casos, pero la rendición de cuentas *ex post* hacia los *stakeholders* participantes se realiza con poca frecuencia. La mayoría de docentes ejecutores entrevistados confirman que no recibieron la indicación, por parte de la DARS, de tener que rendir cuentas a estos *stakeholders*. Sin embargo, el *staff* de la DARS señala que esta indicación es comunicada a todos los docentes ejecutores ganadores del FCD, evidenciando una inconsistencia en la información recolectada de ambos actores. Además, se observó que los docentes muy raramente rinden cuentas en forma directa a la comunidad universitaria, y quienes lo hicieron no utilizaron medios de comunicación de libre acceso a dicha comunidad. Lo anterior permite confirmar la cuarta hipótesis secundaria, la cual señala que los docentes ejecutores priorizan la rendición de cuentas hacia la DARS respecto de los demás *stakeholders*. Esto evidencia las limitaciones en cuanto a la transparencia de la gestión respecto de las partes interesadas, pues no se rinden cuentas sobre los resultados finales de las iniciativas de RSU hacia todos los *stakeholders* tal como lo menciona Boni et al. (2010) la rendición de cuentas de una organización en base al funcionamiento, contabilidad y resultados de sus actividades permite obtener una gestión transparente hacia sus *stakeholders*.

La última conclusión tiene que ver con la rendición de cuentas hacia la población beneficiaria. Esta actividad es particularmente importante, tal como lo señala el enfoque *gerencial* de RSU (Gaete, 2011a), pues involucrar a las partes interesadas es un objetivo principal en la gestión de las universidades. La investigación mostró que solamente algunos docentes ejecutores rinden cuentas a ciertos grupos de beneficiarios. Esto probablemente se relaciona con la falta de conocimiento y limitado interés de los docentes ejecutores sobre la pertinencia de la devolución hacia los beneficiarios. Esto limita la generación de vínculos entre la DARS, los docentes ejecutores y los beneficios de las iniciativas. Por ende, la quinta hipótesis secundaria, que señala que la rendición de cuentas hacia la población beneficiaria es limitada en contenido, tiene evidencia a su favor que logra confirmar hipótesis.

En suma, la rendición de cuentas de la DARS hacia sus *stakeholders* se realiza de manera parcial, puesto que no cumple con informar sobre todos los contenidos planteados como relevantes (financiero, estratégico, social, laboral, ambiental, y audiovisual). Adicionalmente, el caso evidencia limitaciones en la gestión de los *stakeholders* de la DARS, puesto que aún se requiere clasificar y priorizar a todos los actores vinculados con la ejecución de las iniciativas de RSU. Esto afecta la transparencia de la gestión de dicha Dirección, impide el involucramiento de los actores y dificulta los procedimientos de *feedback* que permitan mejorar la gestión de las iniciativas en particular y de la DARS en general (Mcvea y Freeman 2005 citado en Gaete 2011b).

Para finalizar, conviene tener en cuenta que los hallazgos encontrados en esta investigación solo son aplicables al caso de estudio. La posibilidad de extrapolación de dichos hallazgos en otros contextos requiere estudios complementarios específicos en las universidades en cuestión.

## RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se planteará, de manera complementaria, un conjunto de recomendaciones a la DARS sobre su rendición en iniciativas de RSU.

La primera recomendación que plantea esta investigación es que la DARS debe definir una manera formal de realizar la rendición de cuentas hacia todos sus *stakeholders*. En esa línea se propone una secuencia de cinco pasos para realizar una apropiada rendición de cuentas: identificación de los *stakeholders*; validación de contenidos, medio y frecuencia de reporte; recolección de información; rendición de cuentas *ex ante* y *ex post*; y evaluación de la rendición de cuentas.

El primer paso es identificar y clasificar a todos los *stakeholders* a partir de la clasificación propuesta por Mitchell et al. (1997). Como se recuerda, sobre la base de los atributos de poder, legitimidad y urgencia clasifican a los *stakeholders* en *adormecidos*, *discrecionales*, *exigentes*, *dominantes*, *peligrosos*, *dependientes* y *definitivos*. La identificación de cada tipo de actor permitirá a la DARS gestionar correctamente y en forma más eficiente sus relaciones con ellos, en función de sus respectivas características y requerimientos de información.

El segundo paso consiste en identificar la información a proporcionar a cada uno de los *stakeholders* identificado en el paso uno, tomando en cuenta los temas de interés, los medios de comunicación más adecuados, y la frecuencia de la rendición de cuentas. Para validar dicha información es importante aplicar tres técnicas de recolección de información. La primera técnica es la entrevista en profundidad con el rectorado, equipo rectoral y la Oficina de Contabilidad; la segunda técnica es la encuesta hacia la comunidad universitaria; y la tercera técnica es el *focus group* con poblaciones beneficiarias y *stakeholders* participantes. Estas técnicas buscan obtener información de manera válida y confiable sobre los aspectos antes mencionados.

El tercer paso implica la recolección de la información validada en el paso dos sobre las iniciativas de RSU con el fin de comunicar información sobre los insumos, productos, procesos y resultados organizacionales sugeridos por Day & Klein (1987 citado en Newell & Bellour 2002), en función de los contenidos (estratégicos, financieros, sociales, ambientales, laborales y audiovisuales). Es importante tener en cuenta que la rendición de cuentas varía de acuerdo con el tipo de impacto y circunstancias de las actividades que realiza cada organización (ISO, 2010). Con esto se busca una gestión transparente y de confianza entre la DARS y cada uno de sus *stakeholders*, tal como recomienda Wenar (2006).

El cuarto paso involucra la rendición de cuentas *ex ante* y *ex post* hacia cada uno de los *stakeholders* identificados, sobre la base de la información recolectada en el tercer paso. Esto

permitirá desarrollar una rendición de cuentas oportuna y transparente a fin de mantener informados a los distintos *stakeholders*. La rendición de cuentas considerando ambos criterios hará posible también el contraste entre lo propuesto inicialmente y los resultados finales de cada iniciativa, permitiendo determinar el nivel de cumplimiento alcanzado.

El quinto y último paso consiste en la evaluación de la rendición de cuentas a través de un conjunto de indicadores, los cuales pueden ser susceptibles de medición tanto cuantitativa como cualitativa, dependiendo de los objetivos de la DARS. Los indicadores sugeridos para ese fin son los siguientes:

- Planeación de la rendición de cuentas.
- Cumplimiento de la rendición de cuentas (ejecutado versus planificado).
- Pertinencia del contenido reportado.
- Diversidad de *stakeholders* que han recibido la información.
- Cantidad de *stakeholders* que han recibido la información.
- Pertinencia del medio de difusión utilizado.
- Frecuencia de la rendición de cuentas.
- Efectividad del medio de difusión utilizado.
- *Feedback* generado sobre la rendición de cuentas.

Además de los pasos antes mencionados, se propone un conjunto de medidas específicas para la DARS respecto de la gestión de su rendición de cuentas.

En primer lugar, es recomendable que la DARS verifique la devolución de resultados de las iniciativas de los docentes ejecutores hacia las poblaciones beneficiarias y los *stakeholders* participantes. También se sugiere que participe de manera más activa en dicha actividad, respetando la autonomía de los docentes ejecutores. Esta recomendación es importante pues se observó que algunos docentes ejecutores no tienen claridad sobre esta exigencia y que algunos de ellos no realizaron esta actividad. Como parte de la devolución de resultados sería importante conocer la opinión de dichos actores sobre las iniciativas y la rendición de cuentas, de modo que esto contribuya con la mejora de la gestión de dichas iniciativas y de proyectos futuros.

Otra recomendación a la DARS es que potencie los medios y herramientas usados en la rendición de cuentas. Para ello, sería beneficioso desarrollar un catálogo anual con información descriptiva y gráfica sobre cada actividad efectuada, el cual puede presentar la siguiente información: objetivos generales y específicos, *stakeholders* participantes, recursos utilizados, actividades desarrolladas y resultados alcanzados. Luego debería generarse un boletín semestral de la DARS hacia los *stakeholders* participantes donde se informe sobre las futuras iniciativas a realizar, tal como el elaborado por la Universidad de Piura (Universidad de Piura, 2016). También

sería recomendable utilizar los medios virtuales (e.g. página web y redes sociales) para publicar información semanal sobre las actividades. Por último, se sugiere evaluar la pertinencia de adoptar, de manera gradual, el uso de la herramienta GRI de libre consulta, tal como lo viene haciendo la Universidad del Pacífico.

La última recomendación se orienta a promover el *feedback* respecto de la información reportada. Luego de cada rendición de cuentas sería recomendable recabar el punto de vista de los destinatarios de dicha actividad, con el fin de introducir mejoras no solo en la rendición de cuentas en sí sino en la gestión de las iniciativas de RSU involucradas. Según indica Vallaey et al. (2009) el cuarto paso para realizar la rendición de cuentas universitaria es la realización de recomendaciones para la mejora de procesos futuros de las instituciones.

Tal como se afirmó en el apartado previo, debido a la similitud del caso con el de otras universidades en el país, es posible que las recomendaciones previas puedan ser parcialmente aplicables en otros casos. No obstante, corresponde a los gestores de cada área de RSU evaluar esa aplicabilidad en función de las particulares circunstancias, objetivos organizacionales y debilidades en sus actividades actuales de rendición de cuentas. Cabe resaltar que la DARS se encuentra de acuerdo con las recomendaciones propuestas, especialmente con la recomendación relacionada a realizar el seguimiento de la devolución de resultados.



## REFERENCIAS

- AccountAbility. (2008). *Normas de principios de AccountAbility AA1000APS*. Madrid: MAS Business, S.L.
- Acevedo, Á. (2011). A cien años de la reforma de Córdoba, 1918-2018. La época, los acontecimientos, el legado. *Revista Historia y Espacio*, 7(36), 1-14. Recuperado de [http://revistas.univalle.edu.co/index.php/historia\\_y\\_espacio/article/view/1784/1889](http://revistas.univalle.edu.co/index.php/historia_y_espacio/article/view/1784/1889)
- Alayo, C. (2016). Promoviendo la formalización de microempresarios y el uso de “caja rápida” en el departamento de Lambayeque, 2015. En C.Reyes de rector de la Universidad Nacional de Piura. II Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social Como Fundamento de la Vida Universitaria. Mesa Magistral llevado a cabo en la Universidad Nacional de Piura, Piura.
- Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (46), 235-254. Recuperado de <http://www.rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/view/154/135>
- Asociación de Universidades Jesuíticas de Latinoamérica [AUSJAL]. (2014). *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria* (1ª ed). Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba [EDUCC].
- Banks, W., Fisher, J. & Nelson, M. (1997). University accountability in England, Wales, and Northern Ireland: 1992–1994. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 6(2), 211-227. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1061951897900069>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Boni, A., Peris, J., Acebillo, M., McGee, R., Calabuig, C., & Hueso, A. (2010). Los discursos de la “accountability” en el sistema de cooperación español. *Cuadernos de investigación en procesos de desarrollo*, 1 (3). Recuperado de <http://biblioteca2012.hegoa.efaber.net/system/ebooks/19335/original/cuad3.pdf?1361452121>
- Bowen, G. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137-152. Recuperado de <http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/1/137>
- Bricall, J. (2000). *Organización de Estados Iberoamericanos*. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/oeivirt/bricall.htm>
- Castillo, L. (2004). *Análisis Documental*. Recuperado de <http://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Chavéz, C (2016, Diciembre). Avances del proceso de implementación de la Nueva Ley Universitaria con Respecto a la incorporación de la RSU. En C.Reyes de rector de la Universidad Nacional de Piura. II Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social Como Fundamento de la Vida Universitaria. Mesa Magistral llevado a cabo en la Universidad Nacional de Piura, Piura.

- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático de la República del Perú (1993).
- Contreras, I., & Hinojosa, M. (2004). Construcción de índices ponderados multicriterio con información ordinal. *Estadística Española*, 45 (155), 95-117.
- Christiaens, T. and de Wielemaker, E. (2003): Financial Accounting Reform in Flemish Universities: an empirical study of the implementation. *Financial Accountability and Management*, 19 (2), 185-204.
- De la Cruz, C., & Sasía, P. (2008). La Responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Educación Superior y Sociedad*, 13 (2), 17 – 52. Venezuela: Minipres.
- Declaración de Talloires. (2005). *Declaración de Talloires: Sobre las responsabilidades cívicas sociales y las funciones cívicas de la educación superior*. Talloires, Francia.
- Dirección Académica de Responsabilidad Social [DARS]. (2009). *Transformemos la Universidad Peruana. Enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria en la PUCP: Una Propuesta*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- (2014) *Responsabilidad social universitaria y proyectos docentes: sistematización de la estrategia "Fondo Concursable Docente" durante el periodo 2009- 2013*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
  - (2016) *Dirección Académica de Responsabilidad Social*. Recuperado de <http://dars.pucp.edu.pe/>
- Dirección de Tecnología de la Información. (2016). *Mejoremos PUCP: Presentación*. Recuperado de <https://mejoremospucp.pucp.edu.pe/mejoremos-pucp/sobre-el-proyecto?cv=1>
- European University Association [EUA]. (2016). *What we do*. Recuperado de <http://www.eua.be/about/what-we-do>
- Freeman, R. & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Gaete, R. (2011a). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España. *Revista de educación*, (355), 109-133. Madrid: Estilo Estugraf Impresores, S. L.
- (2011b). Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/923/1/TESIS148-120417.pdf>
  - (s.f.). *Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas*. Recuperado de <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/gaete.pdf>

- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2):51-71. Barcelona.
- Global Compact. (2016). *The ten principles of the UN Global Compact*. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2011). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam: Global Reporting Initiative.
- González, J., Galindo, N., Galindo, J., Álvarez, E. y Ruiz de Esparza, C. (2004). *Análisis Estructural Integrativo de Organizaciones Universitarias. El Modelo V de Evaluación-planeación como instrumento para el mejoramiento permanente de la educación superior*. México, UDUAL.
- Grupo 9 Universidades [G9] (2016). *Quiénes Somos*. Recuperado de <https://www.uni-g9.net/quienes-somos>
- Gray, R. and Haslam, J. (1990): External reporting by UK universities: an exploratory study of accounting change. *Financial Accountability and Management* 6, pp. 51-72. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0408.1990.tb00327.x/full> DOI: 10.1111/j.1468-0408.1990.tb00327.x
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Iniciativa Regional de la Sociedad Civil. (2012). *Manual de autoevaluación sobre las prácticas de transparencia y rendición de cuentas*. Recuperado de <http://rendircuentas.org/AplicacionRendirCuentas/index.html>
- Instituto de Comunicación y Desarrollo. (2013). *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: manual para organizaciones de la sociedad civil*. Montevideo. Uruguay.
- La Declaración de Bolonia. (1999). *La declaración de Bolonia*. Recuperado de [http://www.educacion.gob.es/boloniaensecondaria/img/Declaracion\\_Bolonia.pdf](http://www.educacion.gob.es/boloniaensecondaria/img/Declaracion_Bolonia.pdf)
- Ley 24515. Ley Orgánica de Universidades. Jefatura del Estado Español (2001).
- Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).
- Lindberg, S. (2009). Accountability: the core concept and its subtypes. Recuperado de <http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/appp/appp-wp1.pdf>
- Marí, E. (2014). Responsabilidad Social Universitaria en la Universitat Politècnica de València: Propuestas de desarrollo (Tesis de diplomatura, Universitat Politècnica de València, Valencia, España). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45673/TFC%20Enrique%20Mar%C3%AD%20Mar%C3%AD%20pdf.pdf?sequence=1>
- Marsteintredet, L. (2010). Rendición de cuentas horizontal y preponderancia presidencial: una combinación difícil. El Caso de República Dominicana, 1967-2009. *América Latina Hoy*, 56 (s/n), 85-109. Salamanca: Universidad de Salamanca.

- Martín Vallespín, E. (2006). La rendición de cuentas en las universidades públicas españolas: un análisis de la información revelada en los estados financieros. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 37(137), 163-165. Recuperado de [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/43\\_Rendicion.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/43_Rendicion.pdf)
- Martín, V (2016). Experiencias RSU en América Latina y El Caribe. En C.Reyes de rector de la Universidad Nacional de Piura. II Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social Como Fundamento de la Vida Universitaria. Mesa Magistral llevado a cabo en la Universidad Nacional de Piura, Piura.
- Martínez, O. & Picco, J. (2001). *Responsabilidad social de las Universidades*. Buenos Aires: DT.UBA.
- McVea, John & Freeman, R. Edward (2005). A names and faces approach to stakeholder management. How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together, *Journal of Management Inquiry*. 14(1):57-69. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228215309\\_A\\_Names-and-Faces\\_Approach\\_to\\_Stakeholder\\_Management\\_How\\_Focusing\\_on\\_Stakeholders\\_as\\_Individuals\\_Can\\_Bring\\_Ethics\\_and\\_Entrepreneurial\\_Strategy\\_Together](https://www.researchgate.net/publication/228215309_A_Names-and-Faces_Approach_to_Stakeholder_Management_How_Focusing_on_Stakeholders_as_Individuals_Can_Bring_Ethics_and_Entrepreneurial_Strategy_Together)
- Ministerio de educación de España. (2010). *Estrategia Universidad 2015: el camino para la modernización de la universidad*. Ministerio de Educación de España. Recuperado de [http://www.uab.cat/doc/DOC\\_cei\\_estrategia2015\\_edicio2010](http://www.uab.cat/doc/DOC_cei_estrategia2015_edicio2010)
- Mitchel, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *The academy of management review*, 22(4), 853-886. Recuperado de [http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell\\_et\\_al\\_1997.pdf](http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf)
- Moneva, J. (2007). ¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa? *Responsabilidad social corporativa*, (7), 55- 74. Recuperado de [http://www.accid.org/revista/documents/4.Es\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa\\_rentable\\_para\\_la\\_empresa.\\_Jose\\_Mariano\\_Moneva.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/4.Es_la_responsabilidad_social_corporativa_rentable_para_la_empresa._Jose_Mariano_Moneva.pdf)
- Moneva, J. & Martín, E. (2011). Universidad y desarrollo sostenible: Análisis de la rendición de cuentas de las universidades del G9 desde un enfoque de Responsabilidad Social. Universidad de Zaragoza. España.
- Morales, L. (2016). Plataforma de Servicio Social y Voluntariado Universitario de la Red Nacional Soy Voluntaria. En C.Reyes de rector de la Universidad Nacional de Piura. II Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social Como Fundamento de la Vida Universitaria. Mesa Magistral llevado a cabo en la Universidad Nacional de Piura, Piura.
- Newell, P., & Bellour, S. (2002). El mapeo de rendición de cuentas: orígenes, contextos e implicaciones para el desarrollo (Traducción R. Caudillo & Alatorre G.), *Instituto de Estudios sobre el Desarrollo*. Recuperado de [http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/CentreOnCitizenship/PNSBWp168\\_Spanish.pdf](http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/CentreOnCitizenship/PNSBWp168_Spanish.pdf)
- Newell, P., & Wheeler, J. (2006). Making Accountability Count. *IDS Policy Briefing*, 33 (s/n). Recuperado de <http://www.drc->



[citizenship.org/system/assets/1052734524/original/1052734524-newell\\_etal.2006-making.pdf](http://citizenship.org/system/assets/1052734524/original/1052734524-newell_etal.2006-making.pdf)

- O' Donnell, G. (1997). Rendición de cuentas horizontal y nuevas poliarquías. *Nueva Sociedad*, s/n (152), 143-167. Recuperado de [http://nuso.org/media/articles/downloads/2645\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/2645_1.pdf)
- Organismo de las Naciones Unidas [ONU]. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Kenia. ONU.
- Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. (2017). *Responsabilidad Social*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/rectoria/responsabilidad-social>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (2016). Iniciativas sociales UC. Recuperado de <http://iniciativas.uc.cl/>
- Pontificia Universidad Católica de Ecuador (2017). Cuenta y razón.... Rendición de cuentas del período 2016. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/documentos/2017/PUCE-Informe-Rendicion-de-Cuentas-2016.pdf>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2006). *Reglamento interno de entregas a rendir cuenta*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- (2013). *Política institucional de responsabilidad social universitaria*. Lima: PUCP.
  - (2016). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/bienvenida/>
- QS Star. 2016. *QS Stars University Ratings*. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/qs-stars#sorting=overall+country=+rating=+order=desc+orderby=uni+search=>
- Ramos, F. (2016). Capacitación en Turismo rural comunitario y guías de turismo local en la comunidad campesina de San Sebastián de Quera Santa María del Valle- Huánuco. En C.Reyes de rector de la Universidad Nacional de Piura. II Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social Como Fundamento de la Vida Universitaria. Mesa Magistral llevado a cabo en la Universidad Nacional de Piura, Piura.
- Real Academia Española (2017). *Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>
- Real Decreto 1791 (2010). Estatuto del Estudiante Universitario. Ministerio de Educación de España.
- Red Peruana de Universidades. (2016). *Acerca de la RPU*. Recuperado de <http://rpu.edu.pe/acerca-de-la-rpu/presentacion/>
- Schedler, A. (2008). ¿Qué es la rendición de cuentas? *Cuadernos de transparencia*, s/n(3). Recuperado de <http://itai.org.mx/site/iframe/Cuadernos/cuadernillo03.pdf>
- Serna, A. (2016). La responsabilidad ambiental en la Universidad José María Arguedas. En C.Reyes de rector de la Universidad Nacional de Piura. II Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social Como Fundamento de la Vida



Universitaria. Mesa Magistral llevado a cabo en la Universidad Nacional de Piura, Piura.

Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción. (S.f.). *Manual para la rendición de cuentas del órgano ejecutivo*. El Salvador.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2016a). *Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria*. Recuperado de <http://www.sunedu.gob.pe/>

- (2016b). El modelo de licenciamiento y su implementación en el sistema universitario (1ª ed.). Lima: SUNEDU.

The International Organization For Standardization [ISO]. (2010). *ISO 26000 Visión General del Proyecto*. ISO Secretaría General. Ginebra, Suiza.

- (2016). *The International Organization For Standardization*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

Thune, C. (1998): The European Systems of Quality Assurance. Dimensions of harmonisation and differentiation. *Higher Education Management* s/n (10), 9-25.

Ugalde, L. (2002). *Rendición de cuentas y democracia. El caso de México* (1ª ed.). México D.F.: Instituto Federal Electoral.

Universidad Católica de Córdoba. (2016). *Proyectos de proyección social 2016*. Recuperado de <http://www.ucc.edu.ar/portalnuevo/paginaspopup/publicaciones-rsu.php?anio=2016>

Universidad de Lima. (2016). *Responsabilidad social*. Recuperado de <http://www.ulima.edu.pe/acerca-de/responsabilidad-social>

- *Código de Ética*. Recuperado de [http://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/ulima\\_codigo\\_de\\_etica.pdf](http://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/ulima_codigo_de_etica.pdf)

Universidad del Pacífico. (2016). *Responsabilidad social*. Recuperado de [http://www.up.edu.pe/responsabilidad\\_social/SitePages/index.aspx](http://www.up.edu.pe/responsabilidad_social/SitePages/index.aspx)

Universidad de Piura. (2016). II Encuentro Nacional Universidad Peruana y Responsabilidad Social Como Fundamento de la Vida Universitaria. Mesa Magistral llevado a cabo en la Universidad Nacional de Piura, Piura.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM]. (S.f.). *Modelo de Responsabilidad social UNMSM*. Recuperado de <http://viceacademico.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2014/10/Modelo-responsabilidad-social.pdf>

Universidad Peruana Cayetano Heredia [UPCH] (2016). Dirección Universitaria de Responsabilidad Social. Recuperado de <http://www.upch.edu.pe/rector/durs/>

Vallaes, F. (2008). “Responsabilidad Social Universitaria”: una nueva filosofía de gestión Ética e Inteligente para las Universidades. *Educación Superior y Sociedad*, 13 (2), 191-220. Venezuela: Minipres.

- (2013). La Responsabilidad Social Universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de educación superior*, 5(12), 105-117. DOI: 10.1016/S2007-2872(14)71945-6.
- Vallaes, F., De la Cruz, M., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. México, D.F. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.
- Venieris, G. and S. Cohen (2004): Accounting Reform in Greek Universities: A Slow Moving Process, *Financial Accountability & Management*, 20 (2), pp. 183-204. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0408.2004.00192.x/full>. DOI: 10.1111/j.1468-0408.2004.00192.x
- Wenar, L. (2006). Accountability in international Development Aid. En *Ethics & International Affairs*, 20(1), 1-23. Recuperado de [http://www.carnegiecouncil.org/publications/journal/20\\_1/articles/5344.html/res/id=sa\\_File1/5344\\_20.1\\_Wenar.pdf](http://www.carnegiecouncil.org/publications/journal/20_1/articles/5344.html/res/id=sa_File1/5344_20.1_Wenar.pdf)
- Wicks, A., Gilbert, D. & Freeman, R. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept, *Business Ethics Quarterly*, 4(4):475-497.

## **ANEXO A: Acuerdos de la Declaración de Talloires**

- Incrementar los programas de compromiso cívico y responsabilidad social con sentido ético, a través de la enseñanza, la investigación y el servicio público.
- Fomentar la responsabilidad pública a través del ejemplo individual y colectivo, y a través de políticas y programas en instituciones de educación superior.
- Crear marcos de referencia institucionales que estimulen, recompensen y reconozcan las buenas prácticas de servicio social de estudiantes, académicos y trabajadores.
- Incrementar la sensibilidad en los gobiernos, los empresarios, los medios de comunicación y las organizaciones sociales no lucrativas, acerca de las contribuciones de la educación superior al desarrollo social y el bienestar público. Específicamente, se propone establecer alianzas con los gobiernos para el desarrollo de políticas que respalden los proyectos sociales y cívicos de las instituciones de educación superior, así como colaborar con otros sectores para potenciar su impacto y sus beneficios sociales y económicos.
- Documentar y difundir aquellos ejemplos en los que el trabajo universitario beneficia directamente a las comunidades y las vidas de quienes la integran (Declaración de Talloires, 2005, p. 2).

## **ANEXO B: Seis principios de la EUA para brindar soporte a las universidades**

La EUA (2016) tiene como misión brindar el soporte necesario a las universidades suscritas a través de seis principios:

- 1) Promoviendo políticas que refuercen el papel de las universidades en el desarrollo del conocimiento de la sociedad.
- 2) Fomentando políticas europeas que refuercen el papel de las universidades en la producción de conocimiento de las sociedades europeas.
- 3) Informando a los miembros sobre los debates de política que afectan a su desarrollo.
- 4) Fomentando el desarrollo de los conocimientos y la experiencia de las universidades a través de proyectos que involucran y benefician a instituciones individuales, sustentando en el desarrollo de políticas para el correcto actuar de las universidades.
- 5) Promoviendo el fortalecimiento de la gobernanza, el liderazgo y la gestión de las instituciones a través del aprendizaje mutuo, el intercambio de experiencias y la transferencia de las mejores prácticas.
- 6) Fomentando la mejora de la cooperación entre sus miembros y en particular mediante el establecimiento de un diálogo con las organizaciones asociadas en otras regiones del mundo.

### **ANEXO C: Diecisiete principios por los que se rige la universidad**

- 1) Búsqueda y difusión de la verdad.
- 2) Calidad académica.
- 3) Autonomía.
- 4) Libertad de cátedra.
- 5) Espíritu crítico y de investigación.
- 6) Democracia institucional.
- 7) Meritocracia.
- 8) Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión.
- 9) Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.
- 10) Afirmación de la vida y dignidad humana.
- 11) Mejoramiento continuo de la calidad académica.
- 12) Creatividad e innovación.
- 13) Internacionalización.
- 14) El interés superior del estudiante.
- 15) Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
- 16) , Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.
- 17) Ética pública y profesional. (Ley Universitaria 30220, 2014).



#### **ANEXO D: Ocho condiciones básicas de la calidad**

1. Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudios correspondientes.
2. Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento.
3. Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros).
4. Líneas de investigación a ser desarrolladas.
5. Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con lo menos de 25% de docentes a tiempo completo.
6. Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deporte, entre otros).
7. Existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros).
8. CBC Complementaria transparencia de universidades (SUNEDU, 2016b, p.27).

**ANEXO E: Cuadro de síntesis de rendición de cuenta en universidades peruanas**

Universidad	Área Encargada	Contenido	Herramientas para Rendir Cuentas	Stakeholders a Rendir Cuentas	Criterios de Rendir Cuentas
Universidad del Pacífico (UP)	Centro de liderazgo, ética y responsabilidad social	De manera general contenido financiero, ambiental y social	Reporte anual	Comunidad UP, Comunidad externa, estudiantes	Rinde de cuentas de manera <i>ex post</i>
Universidad de Lima (UL)	Oficina de planificación	Objetivos, fecha, organizaciones participantes y actividades	Página Web	Comunidad universitaria, proveedores, administrativos organismos públicos, sociales y privados	Rinde de cuentas de manera <i>ex post</i>
Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)	Dirección Universitaria de Responsabilidad	Objetivos, duración, cronograma de actividades, recursos empleados, personal involucrado y resultados finales al culminar el proyecto	Página Web y feria universitaria anual	Comunidad universitaria, proveedores, organismos públicos, sociales y privados	Rinde de cuentas de manera <i>ex post</i>
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)	Consejo de Gestión de responsabilidad social universitaria	Material audiovisual (fotos)	Página Web	Comunidad universitaria, proveedores, organismos públicos, sociales y privados	Rinde de cuentas de manera <i>ex post</i>
Universidad Nacional de Piura (UNP)	Dirección de responsabilidad social universitaria	Objetivos, recursos materiales, recursos humanos, cronograma de actividades, población objetivo, presupuestos y población beneficiaria, presupuesto del proyecto	Revista de Imagen institucional y memoria anual	Comunidad universitaria	Rinde de cuentas de manera <i>ex post</i>

Universidad	Área Encargada	Contenido	Herramientas para Rendir Cuentas	Stakeholders a Rendir Cuentas	Criterios de Rendir Cuentas
Universidad de Piura	-	Resultados de las iniciativas, objetivos, recursos, presupuestos, cronograma.	Reunión de difusión, Boletín final y Material audiovisual (fotos y videos)	Comunidad universitaria y población beneficiaria	Rinde de cuentas durante la ejecución de la iniciativa y de manera <i>ex post</i>
Universidad Hermilio Valdizán	-	Objetivos de la iniciativa, cronograma de actividades, presupuestos y recursos involucrados	Informe	Stakeholders participantes de las iniciativas	Rinde de cuentas de manera <i>ex ante</i>
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	-	Objetivos de la iniciativa, cronograma de actividades, presupuestos y recursos involucrados	Informe	Stakeholders participantes de las iniciativas	Rinde de cuentas de manera <i>ex ante</i>
Universidad José María Arguedas	-	Objetivos de la iniciativa, cronograma de actividades, presupuestos y recursos involucrados	Informe	Stakeholders participantes de las iniciativas	Rinde de cuentas de manera <i>ex ante</i>

## ANEXO F: Listado de entrevistas

**Tabla F1: Listado de entrevistas a docentes ejecutores y stakeholders**

Iniciativa	Entrevistado <sup>12</sup>	Fecha
Iniciativa 1	Docente ejecutor 1	viernes, 28 de Octubre de 2016
Iniciativa 4	Docente ejecutor 4	jueves, 27 de Octubre de 2016
Iniciativa 5	Docente ejecutor 5	miércoles, 09 de Noviembre de 2016
	<i>Stakeholder</i> participante 5	martes, 13 de Diciembre de 2016
Iniciativa 6	Docente ejecutor 6	martes, 25 de Octubre de 2016
	<i>Stakeholder</i> participante 6	martes, 27 de Diciembre de 2016
Iniciativa 7	Docente ejecutor 7	viernes, 23 de Diciembre de 2016
	<i>Stakeholder</i> participante 7a	viernes, 23 de Diciembre de 2016
	<i>Stakeholder</i> participante 7b	lunes, 09 de Enero de 2017
Iniciativa 11	Docente ejecutor 11	lunes, 28 de Noviembre de 2016
Iniciativa 16	<i>Stakeholder</i> participante 16	martes, 10 de Enero de 2017

**Tabla F2: Listado de entrevistas a staff de la DARS y Directores de RSU de otras universidades**

Cargo	Entrevistado	Fecha
Coordinadora de comunicaciones	Paola Román Carrasco	viernes, 09 de Septiembre de 2017
Directora de la DARS	Tesania Velázquez Castro	lunes, 24 de Octubre de 2016
Administrador de la DARS	César Murrieta León	miércoles, 26 de Octubre de 2016
Coordinadora de comunicaciones	Paola Román Carrasco	jueves, 22 de Diciembre de 2016
Coordinadora del FCD	Natalia Consiglieri Nieri	viernes, 14 de Octubre de 2016
Asistente del FCD	Gonzalo Rodríguez Barrantes	viernes, 14 de Octubre de 2016
Director de RSU de la UPCH	Oswaldo Lazo Gonzales	lunes, 05 de Diciembre de 2016
Directora de RSU de la UPN	María Albán Suarez	sábado, 03 de Diciembre de 2016
Directora de la DARS	Tesania Velázquez Castro	jueves, 06 de Julio de 2017

<sup>12</sup> No se menciona el nombre del entrevistado debido a la solicitud de confidencialidad.

## ANEXO G: Muestra de encuesta

Se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

- **Fórmula:**

$$n = \frac{P*Q}{[(e^2/Z^2) + (P*Q/N)]}$$

En donde:

- n = tamaño de muestra.
- Z = variable según el grado de confianza requerido (para el 90% de confianza es 1.64; para el 95% es 1.96 y para el 99% es 2.575).
- P = probabilidad de éxito esperada.
- Q = probabilidad de fracaso esperada.
- (el P\*Q pesimista es  $0.5*0.5 = 0.25$ ).
- e = error permitido (para IPSOS-APOYO 4%).

N = Universo



**Tabla Anexo G1: Total de personas en el 2015 en la PUCP**

Personal	Cantidad	Representación en %
Docentes (docentes a tiempo parcial y tiempo completo)	2834	11.64%
Estudios Generales Ciencias	4461	18.32%
Estudios Generales Letras	4903	20.13%
Arquitectura y Urbanismo	827	3.40%
Arte y Diseño	710	2.91%
Artes Escénicas	683	2.80%
Ciencias Contables	193	0.79%
Ciencias e Ingeniería	3867	15.88%
Ciencias Sociales	734	3.01%
Ciencias y Artes de la Comunicación	957	3.93%
Derecho	1494	6.13%
Educación	466	1.91%
Gestión y Alta Dirección	1242	5.10%
Letras y Ciencias Humanas	986	4.05%
<b>Comunidad PUCP (estudiantes y docentes)</b>	<b>24357</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla Anexo G2: Distribución de personas a encuestar según el número de la muestra**

n=Comunidad PUCP encuestada por facultades	379
Docentes	44
Estudios Generales Ciencias	69
Estudios Generales Letras	76
Arquitectura y Urbanismo	13
Arte y Diseño	11
Artes Escénicas	11
Ciencias Contables	3
Ciencias e Ingeniería	60
Ciencias Sociales	12
Ciencias y Artes de la Comunicación	15
Derecho	23
Educación	8
Gestión y Alta Dirección	19
Letras y Ciencias Humanas	15

El total de la muestra incorpora tanto a los estudiantes de pregrado como a los docentes (sean a tiempo completo o a tiempo parcial). Se procedió de ese modo debido a que se considera que ambos conforman la comunidad universitaria en su conjunto, apreciación compartida por la

DARS. La muestra buscó mantener la proporcionalidad correspondiente a la cantidad de estudiantes de las distintas facultades y al grupo de docentes. Debido a las limitaciones para acceder al padrón de estudiantes y docentes de la universidad, se optó por seleccionar a las unidades de observación aplicando un procedimiento de aleatorización basado en el total de cursos y horarios ofrecidos por cada facultad. En ese sentido, luego de determinar aleatoriamente los cursos, y los horarios dentro de cada curso, se hizo una visita antes del inicio de las clases para explicar el propósito de la encuesta y solicitar la autorización correspondiente al docente y a los estudiantes. En los casos en que no fue posible conseguir dicha autorización, se prosiguió con el siguiente curso identificado en forma aleatoria, y así sucesivamente. Cabe señalar que hubo pocos casos en los que se tuvo que seleccionar un curso y un horario distintos de los inicialmente seleccionados.

**ANEXO H: Matriz de consistencia**

Problema central	Objetivo general	Hipótesis principal	Variables principales	Metodología general	Conclusión general	Recomendación general
<p>El problema de investigación es que la DARS rinde cuentas de manera parcial al ser identificado que el contenido comunicado hacia los <i>stakeholders</i> sobre las iniciativas de RSU es financiero, estratégico y audiovisual, quedando pendiente los contenidos social, laboral y ambiental. El problema empírico es que las universidades no cuentan con conocimiento teórico sobre cómo rendir cuentas hacia sus <i>stakeholders</i> en relación a las iniciativas de RSU que implementan.</p>	<p>Comprender la manera en que la DARS rinde cuentas sobre sus iniciativas de RSU hacia sus distintos <i>stakeholders</i>, identificando o fortalezas y debilidades.</p>	<p>La rendición de cuentas de la DARS se realiza de manera parcial ya que no informa sobre todos los contenidos identificados como relevantes (financieros, estratégicos, sociales, laborales, ambientales y audiovisuales) hacia sus <i>stakeholders</i>.</p>	Monitoreo interno de la DARS	<p>La estrategia general de investigación es el estudio de caso de la DARS, basado en la QS <i>word university ranking</i>. Se escoge a la PUCP por ser la primera en este <i>ranking</i>. Asimismo, se evaluó 16 iniciativas para conocer la rendición de cuentas hacia/de los distintos <i>stakeholders</i> involucrados. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: análisis documental, entrevista semiestructura (<i>staff</i> de la DARS, docentes ejecutores y <i>stakeholders</i> participantes) y encuesta (docentes y estudiantes).</p>	<p>La rendición de cuentas que realiza la DARS solo informa los contenidos estratégicos y audiovisuales a la comunidad universitaria, los contenidos estratégicos y financieros al Rectorado, Equipo Rectoral y a la Oficina de Contabilidad. Por otro lado, la DARS no realiza acciones que permitan involucrar activamente a los <i>stakeholders</i> con la universidad. Esto conlleva a que la DARS tenga limitaciones en la transparencia de su gestión y en la generación de vínculos con sus <i>stakeholders</i>.</p>	<p>La principal recomendación a la rendición de cuentas es una guía de cinco pasos. El primer paso es la identificación y clasificación de los <i>stakeholders</i>, el segundo paso es la validación de la información que debe ser proporcionada a los <i>stakeholders</i>, el tercer paso es la recolección de información para rendir cuentas sobre todos los contenidos, el cuarto paso es la rendición de cuentas <i>ex ante</i> y <i>ex post</i>, y el quinto paso es evaluar la rendición de cuentas realizada a través de indicadores.</p>
			<i>Stakeholders</i> de la DARS			
			Presupuesto destinado a las iniciativas de RSU			
			Política de la universidad con respecto a la rendición de cuentas en iniciativas de RSU			
			Políticas de rendición de cuentas de la DARS			
			Herramientas internacionales y/o construidas por organizaciones <i>ad hoc</i> de rendición de cuentas			
			Rendición de cuentas de la DARS			
			Perspectiva de la DARS sobre la rendición de cuentas			
			Rendición de cuentas hacia los <i>stakeholders</i> de la DARS			
			Contenido de la rendición de cuentas realizada por la DARS			
			Perspectiva de los <i>stakeholders</i> sobre la rendición de cuentas de la DARS			
			Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la rendición de cuentas			
Rendición de cuentas de los docentes ejecutores						
Contenido de la rendición de cuentas realizada por los docentes ejecutores						
Perspectiva de los <i>stakeholders</i> sobre la rendición de cuentas de la DARS						
FODA de la rendición de cuentas						

Problema específico 1

Problema específico 1	Objetivo específico 1	Hipótesis secundaria 1	Elementos del marco teórico	Conclusión específica 1	Recomendación específica 1
NA	Examinar los principales enfoques teóricos de responsabilidad social universitaria y de rendición de cuentas aplicables con el fin de definir el marco conceptual sobre cuya base se hará el análisis de la organización investigada	NA	<p>Concepto de responsabilidad social</p> <p>Concepto de responsabilidad social universitaria</p> <p>Enfoques de la responsabilidad social universitaria</p> <p>Impactos de la responsabilidad social universitaria</p> <p>Concepto de rendición de cuentas</p> <p>Tipos y criterios de rendición de cuentas</p> <p>Herramientas del proceso de rendición de cuentas</p> <p>Concepto de <i>stakeholders</i></p> <p>Clasificación de los <i>stakeholders</i></p> <p><i>Stakeholders</i> de la universidad</p> <p>Rendición de cuentas en otros países</p> <p>Investigaciones empíricas de rendición de cuentas sobre iniciativas comparadas</p>	<p>El enfoque de RSU elegido para esta investigación es el <i>gerencial</i> ya que toma en cuenta la rendición de cuentas hacia sus <i>stakeholders</i> en relación al quehacer universitario, así como permite una interrelación con estos obteniendo una retroalimentación. El tipo de rendición de cuentas escogido es el <i>gerencial</i> ya que se enfoca en rendir cuentas sobre los insumos, procesos y resultados. Así mismo, los <i>stakeholders</i> se clasifican en base a los atributos que poseen de poder, legitimidad y urgencia. Con respecto a las iniciativas comparadas e investigaciones empíricas se descubrió que las universidades utilizan herramientas internacionales y construidas <i>ad hoc</i> para rendir cuentas.</p>	NA

**Problema específico 2 y 3**

Problema específico 2	Objetivo específico 2	Hipótesis secundaria 2	Elementos del marco contextual	Conclusión específica 2	Recomendación específica 2
N.A.	Identificar casos de buenas prácticas sobre rendición de cuentas en iniciativas de RSU, a nivel comparado y nivel nacional, lo cual permitirá complementar el marco conceptual establecido.	NA	<p>Ley universitaria N° 30220</p> <p>La RSU en universidades del Perú</p> <p>La rendición de cuentas en universidades del Perú</p>	Existe una Ley Universitaria en el Perú que demanda que las universidades realicen RSU en sus actividades. Asimismo, las herramientas identificadas son la GRI, páginas Webs, ferias universitarias, boletines, memorias, reportes, material audiovisual y reuniones de difusión. Así como la información identificada a rendir cuentas abarca: objetivos, cronograma, duración, recursos, presupuesto, resultados, población objetiva y fotos y videos. Igualmente, los <i>stakeholders</i> a los cuales se le rinde cuentas son la comunidad universitaria, Iglesia, organismos públicos, sociales y privados, proveedores, y población beneficiaria de la actividad	NA
Problema específico 3	Objetivo específico 3	Hipótesis secundaria 3	Elementos de la metodología	Conclusión específica 3	Recomendación específica 3
NA	Determinar el enfoque, alcance, diseño metodológico y las técnicas de recolección de información para esta investigación.	NA	<p>Hipótesis</p> <p>Enfoque y alcance de la investigación</p> <p>Diseño metodológico</p> <p>Técnicas de recolección de información</p> <p>Instrumentos de investigación</p> <p>Selección muestral</p> <p>Ética de la investigación</p> <p>Recolección de datos</p> <p>Proceso de análisis</p> <p>Limitaciones</p>	La recolección de información permitió identificar que el enfoque que mejor se adecua a <small>la investigación fue mixto, el alcance</small> identificado fue el descriptivo. El diseño metodológico fue el estudio de caso, y las técnicas de recolección fueron: observación estructurada, entrevista semiestructurada y encuestas, a través de los siguientes instrumentos: guía de observación, guía de entrevista, y ficha de encuesta.	NA



**Problema específico 4**

Problema específico 4	Objetivo específico 4	Hipótesis Secundaria 4	Variables específicas	Conclusión específica 4	Recomendación específica 4
No existe una rendición de cuentas estructurada hacia todos los stakeholders	Describir la forma en que la DARS realiza su rendición de cuentas hacia sus stakeholders sobre sus iniciativas de RSU, prestando particular atención a los contenidos, stakeholders, frecuencia y medios de reporte de la información.	1.La DARS prioriza la rendición de cuentas <i>ex post</i> sobre los <i>ex ante</i> , y los verticales sobre los horizontales. 2.La DARS presta mayor atención a la rendición de cuentas sobre contenidos financieros respecto de los contenidos estratégicos, sociales, ambientales, laborales y audiovisuales hacia algunos stakeholders. 3.La DARS prioriza la rendición de cuentas hacia las autoridades de la universidad y a la comunidad universitaria que aquella hacia los stakeholders participantes de las iniciativas de RSU.	Posición de la DARS en la estructura organizacional de la PUCP	La rendición de cuentas que realiza la DARS solo informa los contenidos estratégicos y audiovisuales a la comunidad universitaria realizada de manera <i>ex ante</i> , los contenidos estratégicos y financieros al Rectorado, Equipo Rectoral y a la Oficina de Contabilidad de manera <i>ex post</i> . Por otro lado, la DARS no realiza la devolución de resultados a la población beneficiaria. Así mismo, la DARS maneja una rendición de cuentas interna donde se informa sobre los recursos utilizados, procesos, actividades, inconvenientes y brinda <i>feedback</i> para la mejora de estas actividades. La DARS prioriza la rendición de cuentas vertical sobre la horizontal ya que no contrata ningún agente externo para rendir cuentas. De este modo, la primera hipótesis se confirma parcialmente verdadera, la segunda y tercera hipótesis se confirman verdaderas	La recomendación para mejorar la rendición de cuentas de la DARS es un guía de cinco pasos para que puedan optimizar dicha acción. Esta guía permite acercarse a los stakeholders participantes de las iniciativas, y mejorar la relación con los demás stakeholders, y rendir cuentas de manera óptima.
			Monitoreo interno de la DARS		
			Principales Stakeholders de la DARS		
			Vinculación de la DARS con las organizaciones beneficiarias de las iniciativas		
			Vínculo entre los docentes ejecutores y las organizaciones que participan en el desarrollo de las iniciativas		
			Presupuesto destinado a las iniciativas de RSU		
			Política de la universidad con respecto a la rendición de cuentas en iniciativas de RSU		
			Tipo de reportes exigidos por la universidad a sus direcciones		
			Políticas de rendición de cuentas tiene la DARS		
			Contratación de alguna entidad externa para realizar la rendición de cuentas		
			Implementación de un esquema de monitoreo (GRI o la Norma AA1000APS)		
			Rendición de cuentas de la DARS		
			FODA de la rendición de cuentas de la DARS		
			Rendición de cuentas de la DARS hacia los beneficiarios		
			Rendición de cuentas de la DARS hacia la comunidad PUCP		
			Rendición de cuentas de los docentes ejecutores hacia los beneficiarios		
			Difusión especial para algunas iniciativas		
Nivel de efectividad de la comunicación de sus actividades de rendición de cuentas					
Conocimiento sobre la percepción del proceso de rendir cuentas					
Contenido estratégico/financiero/social/laboral/ambiental de la rendición de cuentas					
Perspectiva de la DARS sobre la rendición de cuentas hacia sus stakeholders					

**Problema específico 5**

Problema específico 5	Objetivo Específico 5	Hipótesis Secundaria 5	Variables específicas	Conclusión específica 5	Recomendación específica 5
No existe un documento que recopile el punto de vista de los distintos <i>stakeholders</i> de la DARS sobre la rendición de cuentas en iniciativas de RSU.	Conocer el punto de vista de los <i>stakeholders</i> sobre la rendición de cuentas de la DARS, examinando sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	4.Los docentes ejecutores de las iniciativas de RSU enfatizan la rendición de cuentas hacia la DARS, prestando poca atención a aquellos destinados a la comunidad universitaria y a los <i>stakeholders</i> participantes de las iniciativas. 5.La rendición de cuentas hacia la población beneficiaria de las iniciativas es limitada en contenido.	Exigencia de la DARS a los docentes ejecutores en relación a la rendición de cuentas	La rendición de cuentas de los docentes ejecutores se realiza <i>ex ante</i> hacia la DARS y a los <i>stakeholders</i> participantes ya que es un requisito para realizar las iniciativas. Así mismo, la rendición de cuentas <i>ex post</i> realizada por los docentes ejecutores se efectúa en la mayoría de los casos hacia la DARS, y hacia los <i>stakeholders</i> participantes y población beneficiaria con poca frecuencia. Así mismo, los docentes ejecutores no rinden cuentas hacia la comunidad universitaria puesto que esta acción lo realiza la DARS. De este modo, la cuarta hipótesis se confirma parcialmente verdadera y la quinta hipótesis se confirma verdadera.	La recomendación que se brinda es que la DARS se involucre en la rendición de cuentas de los docentes ejecutores de modo que pueda verificar la devolución de resultados a la población beneficiaria y la rendición de cuentas hacia los <i>stakeholders</i> participantes. Del mismo modo, se recomienda que la DARS brinde un <i>feedback</i> a la información recolectada de los docentes ejecutores sobre las iniciativas con el fin de introducir mejoras en la rendición de cuentas y en las iniciativas de RSU.
			Contenido de los informes realizados por los docentes ejecutores de las iniciativas		
			La rendición de cuentas de los docentes ejecutores		
			Rendición de cuentas a otros <i>stakeholders</i>		
			Medio de rendición de cuentas a otros <i>stakeholders</i>		
			Objetivo de la rendición de cuentas a otros <i>stakeholders</i>		
			Retroalimentación por parte de la DARS		
			Evento de difusión por parte de los docentes ejecutores de las iniciativas		
			Rendición de cuentas hacia los beneficiarios		
			Medio de rendición de cuentas a los beneficiarios		
			Contenido de la rendición de cuentas a los beneficiarios		
			Objetivos de la rendición de cuentas a los beneficiarios		
			Importancia de la rendición de cuentas a los beneficiarios		
			Contenido estratégico/financiero/social/ambiental/laboral/ audiovisual de la rendición de cuentas		
			Perspectiva de los docentes ejecutores de las iniciativas		
			Perspectiva de los <i>stakeholders</i> participantes de las iniciativas de RSU		
			Información del estudiante y docente		
			Conocimiento sobre la DARS		
Frecuencia con que se recibe información sobre las actividades de la DARS					
Medios a través se ha recibido información sobre las actividades DARS					
Contenidos sobre la información recibida de la DARS					
Interés en recibir información sobre los proyectos de la DARS					
Fondo Concursable para Docente					
Fondo Concursable para Estudiante					

## ANEXO I: Guía de análisis documental

### 1. Características de la guía de análisis documental

<b>Objetivo</b>	Identificar aspectos de la rendición de cuentas en las iniciativas de RSU de los docentes
<b>Fenómeno a analizar</b>	Informes sobre las iniciativas de RSU del Fondo Concursable Docente
<b>Tipo de análisis</b>	Estructurada
<b>Procedimiento de análisis</b>	Análisis detallado de los informes
<b>Forma de registro</b>	Matriz de variables

### 2. Contexto a analizar

<b>Lugar</b>	Oficina de la DARS
<b>Accesibilidad</b>	Autorización por parte de la DARS
<b>Fecha</b>	11/10/2016

### 3. Aspectos a analizar

	Contenido	Variables a analizar	Referencia	Número	Detalle
Estratégico		Reporte de la iniciativa de un grupo de investigación PUCP			
		Reporte de la información de contacto del docente ejecutor			
		Reporte del nombre del docente ejecutor			
		Reporte del resumen de la actividad			
		Reporte de la duración de la iniciativa			
		Reporte del mes de inicio de la iniciativa			
		Reporte del mes de término de la iniciativa			
		Reporte de la ubicación geográfica de la iniciativa			
		Reporte del número de colaboradores participantes			
		Reporte del número de voluntarios participantes			
		Reporte del número de instituciones públicas participantes			
		Reporte del número de empresas participantes			
		Reporte del número de organismos sociales			
		Reporte de las alianzas con las universidades de la RPU			
		Reporte de las medidas de cumplimiento del reglamento de ética			
		Reporte de la cantidad de población beneficiaria			
		Reporte del tipo de beneficiarios			
	Reporte de las necesidades de los beneficiarios				

		Reporte de objetivo general			
		Reporte de objetivos específicos			
		Reporte de resultados esperados para los alumnos			
		Reporte de resultados esperados para los beneficiarios			
		Reporte de los materiales obtenidos a partir de la iniciativa			
		Reporte de si se cuenta con apoyo por parte de la facultad			
		Reporte del tipo de apoyo por parte de la facultad			
		Reporte del listado de actividades			
		Reporte del cronograma de actividades			
	Financiero	Reporte de presupuesto inicial			

	Contenido	VARIABLES A ANALIZAR	Referencia	Número	Detalle
	Estratégico	Reporte de clasificador de categoría de la iniciativa			
		Reporte de duración de la iniciativa			
		Reporte de año de ejecución de la iniciativa			
		Reporte de mes de inicio de la iniciativa			
		Reporte de mes de conclusión de la iniciativa			
		Reporte de ubicación geográfica (zona, departamento, región) de la iniciativa			
		Reporte de número de instituciones beneficiarias			
		Reporte de información de contacto de instituciones beneficiarias			
		Reporte de docente(s) ejecutor(es) de la iniciativa			
		Reporte de información de contacto del ejecutor			
		Reporte de <i>stakeholders</i> Social			
		Reporte de información del contacto del <i>stakeholders</i> social			
		Reporte de <i>stakeholders</i> público			
		Reporte de información del contacto del <i>stakeholders</i> público			
		Reporte de <i>stakeholders</i> empresarial			
		Reporte de información del contacto del <i>stakeholders</i> empresarial			
		Reporte de número de beneficiarios			
	Reporte de tipo de beneficiarios				

		Reporte de necesidades de los beneficiarios			
		Reporte de confianza ejecutor – beneficiario			
		Reporte de satisfacción del beneficiario			
		Reporte de objetivo general			
		Reporte de objetivos específicos			
		Reporte de listado de actividades			
		Reporte de cronograma de actividades			
		Reporte de retrasos en el cronograma			
		Reporte de descripción de los procesos de ejecución de la iniciativa			
		Reporte de cumplimiento de objetivos			
		Reporte de resultados obtenidos			
		Reporte de problemas presentados			
		Reporte de solución de problemas			
		Reporte de lecciones aprendidas			
		Reporte de recomendaciones			
	Social	Reporte de mejora en el bienestar físico del beneficiario			
		Reporte de mejora en el bienestar emocional del beneficiario			
		Reporte de mejora en el bienestar educativo/ocupacional del beneficiario			
		Reporte de mejora en infraestructura y equipamiento del beneficiario			
	Financiero	Reporte de presupuesto inicial			
		Reporte de presupuesto final			
		Reporte de desagregación del presupuesto			
		Reporte de financiamiento de instituciones			
	Ambiental	Reporte de impactos ambientales positivos			
		Reporte de impactos ambientales negativos			
	Laboral	Reporte de número de colaboradores			
		Reporte de número de voluntarios			
	Audiovisual	Reporte de registro fotográfico			
		Reporte de registro audiovisual			

**4. Datos del observador**

Nombre del observador	Ana Lucero Ramírez Bardi Rocío del Pilar Reyes Ramirez
-----------------------	---



## ANEXO J: Guía de entrevistas

### Modelo de guía de entrevista a los docentes ejecutores

#### Introducción

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

#### Propósito de la entrevista

El propósito de la entrevista es conocer a profundidad cuál fue la rendición de cuentas hacia la DARS que realizaron los docentes ejecutores de las iniciativas con respecto a la iniciativa que se ejecutó, qué información incluían los informes entregados y cuál es su percepción sobre la rendición de cuentas. Dado que usted es uno de los principales actores en las iniciativas de RSU que realiza la DARS la información que nos brinde será de mucha ayuda para comprender proceso de rendición que esta realiza.

#### Explicación del Consentimiento Informado

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su autorización para registrar la información y usarla para fines estrictamente académicos. A fin de no perder ningún detalle de la información, quisiéramos su consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

#### Instrucciones

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión y detalle posibles.

#### Secuencia de preguntas y repreguntas

##### Rendición de cuentas de los docentes ejecutores a la DARS

1. ¿Qué exige la DARS a los docentes ejecutores de las iniciativas con relación al proceso de rendición de cuentas? (preguntar por ítems exigidos por la DARS y por aquellos incorporados por los docentes ejecutores)
2. ¿Qué contenidos tienen los informes iniciales? (preguntar por el contenido estratégico, financiero y laboral)
3. ¿Qué contenidos tiene el informe final? (preguntar por el contenido social, de estratégico, financiero, ambiental y laboral) ¿Cuál de estos contenidos cree que fue el más importante?
4. ¿Además de los informes, se realizó algún otro proceso de rendición de cuentas? ¿A quién? ¿Con qué contenido? ¿A través de qué medio?
5. ¿Con qué objetivos se realizó esta rendición de cuentas?
6. ¿Por qué cree que es importante la rendición de cuentas a la DARS?
7. ¿La DARS proporcionó alguna retroalimentación sobre la rendición de cuentas efectuada? (preguntar por utilidad de dicha retroalimentación)

8. ¿Se realizó algún evento de difusión sobre la iniciativa? ¿Fue a través de la DARS o por su cuenta? ¿Cuál fue el evento?
9. ¿Realizó alguna rendición de cuentas (devolución) a los beneficiarios de los proyectos? ¿Esto fue exigido por los beneficiarios? ¿De qué manera y con qué frecuencia? ¿Con qué contenidos? ¿Con qué objetivos se realizó esa rendición de cuentas? ¿Por qué es importante dicha rendición de cuentas?

**Información sobre contenidos que no se encuentran en los informes**

**Contenido estratégico de la rendición de cuentas**

10. ¿Se informó sobre temas estratégicos vinculados al proyecto? (preguntar sobre objetivos, necesidades de los beneficiarios, cantidad de beneficiarios, problemas y/o soluciones, tiempo de preparación)
11. ¿Los beneficiarios proporcionaron alguna retroalimentación sobre la rendición de cuentas efectuadas?

**Contenido financiero/presupuestal de la rendición de cuentas**

12. ¿Se informó sobre el presupuesto utilizado? (preguntar sobre presupuesto inicial, final, porcentaje de ejecución y otro financiamiento) (preguntar por Centuria)

**Contenido social de la rendición de cuentas**

13. ¿Se informó sobre el nivel de satisfacción de los beneficiarios? ¿Sobre los beneficios directos obtenidos? (preguntar a nivel de bienestar físico, emocional, educativo/ocupacional y en infraestructura/equipamiento)

**Contenido ambiental de la rendición de cuentas**

14. ¿Se informó sobre los impactos ambientales positivos y negativos? (preguntar sobre uso de energía renovable, consumo de materias primas no renovables, reducción de contaminación, reducción de desechos, generación de conciencia ambiental)

**Contenido laboral de la rendición de cuentas**

15. ¿Se informó sobre el número de personas involucradas en los proyectos y el nivel de calificación de los colaboradores? (preguntar sobre colaboradores y voluntarios del proyecto)
16. ¿Qué problemas presenta el proceso de rendición de cuentas hacia la DARS? ¿Cuán complejo fue el proceso de rendición de cuentas hacia la DARS? (preguntar por trámites y costos involucrados, riesgo por exposición, y tensiones con otros *stakeholders*)
17. ¿Cómo cree que podría mejorar el proceso de rendición de cuentas?

**Cierre de la Entrevista**

¿Algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo ofrecido, su aporte ha sido de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

## Modelo de guía de entrevista al *staff* administrativo de la DARS

### Introducción

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

### Propósito de la entrevista

El propósito de la entrevista es conocer a profundidad cuáles son las políticas de la universidad sobre rendición de cuentas, quiénes son los *stakeholders* en las iniciativas de responsabilidad social que promueve la DARS, y qué procesos de rendición de cuentas se aplican al respecto. Dado que usted es uno de los principales actores en las iniciativas de RSU que realiza la DARS la información que nos brinde será de mucha ayuda para comprender proceso de rendición que esta realiza.

### Explicación del Consentimiento Informado

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su autorización para registrar la información y usarla para fines estrictamente académicos. A fin de no perder ningún detalle de la información, quisiéramos su consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

### Instrucciones

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión y detalle posibles.

### Secuencia de preguntas y repreguntas

#### Rendición de cuentas de y hacia la DARS

1. ¿Cómo se ubica la DARS dentro de la estructura organizacional de la universidad?
2. ¿Cómo funciona el sistema de monitoreo interno de la DARS?
3. ¿Cuáles son los principales *stakeholders* de la DARS? (preguntar por Rectorado, asamblea, comunidad PUCP, ejecutores, organizaciones beneficiarias, beneficiarios, contrapartes, otros)
4. ¿La DARS se vincula con las organizaciones beneficiarias de las iniciativas? ¿De qué forma? Si no se vincula, ¿se exige algún vínculo formal entre los ejecutores y las organizaciones?
5. ¿Cuál es el presupuesto destinado a las iniciativas de RSU? (preguntar por los tres tipos de fondos FIA/DS/DO)
6. ¿Cuál es la política de la universidad con respecto a la rendición de cuentas en iniciativas de RSU?
7. ¿Qué tipo de reportes exige la universidad de sus direcciones para participar en proyectos? (preguntar por auditoría)
8. ¿Qué políticas de rendición de cuentas tiene la DARS?
9. ¿La DARS contrata alguna entidad externa para realizar la rendición de cuentas?

10. ¿La DARS cumple con la rendición de cuentas en temas de seguridad, fraude y corrupción requeridos por la Nueva Ley Universitaria?
11. ¿La DARS tiene previsto desarrollar un esquema de monitoreo como la GRI o la Norma AA1000APS? ¿Cuál? ¿Con qué objetivo? ¿Cuándo tiene previsto implementarlo? ¿Qué procesos se han seguido al respecto?
12. ¿A quién rinde cuentas la DARS? ¿Con qué objetivos se realiza esa rendición de cuentas? ¿Por qué es importante esa rendición de cuentas? ¿Por qué medios se realiza? ¿Cuál es el contenido? ¿Con qué frecuencia?
13. ¿Además de los informes que entregan los docentes ejecutores, qué otros procesos de rendición de cuentas se hacen a la DARS? ¿Quiénes rinden cuentas a la DARS? ¿Con qué contenidos? ¿Qué medios? ¿Con qué frecuencia?
14. ¿Qué exige la DARS a los docentes ejecutores de las iniciativas? ¿Con qué objetivos se realiza esa rendición de cuentas? ¿Por qué es importante esa rendición de cuentas? ¿Por qué medios se realiza? ¿Cuál es el contenido?
15. ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de la rendición de cuentas?
16. ¿Se realiza la “devolución” a los beneficiarios? ¿Ellos les brindan alguna retroalimentación? ¿Qué hacen con la retroalimentación obtenida?
17. ¿La DARS realiza rendición de cuentas a la comunidad PUCP (docentes, administrativos y alumnos)? ¿A través de qué medios? ¿Con qué contenido? ¿Qué nivel de detalle?
18. ¿La DARS conoce si los docentes ejecutores hacen rendición de cuentas hacia los beneficiarios, instituciones beneficiarias y vinculadas? (preguntar por cada medio, cada contenido y nivel de detalle)
19. ¿La DARS realiza alguna difusión especial para algún proyecto en particular?
20. ¿La DARS sabe del nivel de efectividad de la comunicación de sus actividades de rendición de cuentas?
21. ¿La DARS realiza una encuesta sobre la percepción del proceso de rendición de cuentas?

**Contenido estratégico de la rendición de cuentas**

22. ¿Se informó sobre temas de gestión vinculados al proyecto? (preguntar sobre objetivos, necesidades de los beneficiarios, cantidad de beneficiarios, problemas y/o soluciones, tiempo de preparación del proyecto)
23. ¿El Rectorado proporciona alguna retroalimentación sobre la rendición de cuentas efectuadas por la DARS?

**Contenido financiero/presupuestal de la rendición de cuentas**

24. ¿Se informó sobre el presupuesto utilizado? (preguntar sobre presupuesto inicial, final, porcentaje de ejecución)

**Contenido social de la rendición de cuentas**

25. ¿Se informó sobre el nivel de satisfacción de los beneficiarios? ¿Sobre los beneficios directos obtenidos? (preguntar a nivel de bienestar físico, emocional, educativo/ocupacional y en infraestructura/equipamiento)

**Contenido ambiental de la rendición de cuentas**

26. ¿Se informó sobre los impactos ambientales positivos y negativos? (preguntar sobre uso de energía renovable, consumo de materias primas no renovables, reducción de contaminación, reducción de desechos, generación de conciencia ambiental)

**Contenido laboral de la rendición de cuentas**

27. ¿Se informó sobre el número de personas involucradas en los proyectos y el nivel de calificación de los colaboradores? (preguntar sobre colaboradores y voluntarios del proyecto)
28. ¿Considerando los siguientes contenidos, estratégico, financiero, laboral y ambiental, cuál considera que es el más importante?
29. ¿Qué problemas presenta el proceso de rendición de cuentas para la DARS? (¿Cuán complejo es el proceso de rendición de cuentas de la DARS? (preguntar por trámites y costos involucrados, riesgo por exposición, y tensiones con otros *stakeholders*)
30. ¿Cómo cree que podría mejorar el proceso de rendición de cuentas?
31. ¿Qué proyectos considera como valiosos?

**Cierre de la Entrevista**

¿Algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo ofrecido, su aporte ha sido de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.



## Modelo de guía de entrevista al personal del Equipo Rectoral

### Introducción

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

### Propósito de la entrevista:

El propósito de la entrevista es conocer a profundidad cuáles son las normas que la universidad tiene sobre rendición de cuentas, qué procesos de rendición de cuentas realiza la DARS hacia el Equipo Rectoral, qué contenidos informa y a través de qué medios. La información recibida es muy valiosa para comprender la rendición de cuentas que realiza la DARS hacia las instancias administrativas de la PUCP

### Explicación del Consentimiento Informado:

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su autorización para registrar la información y usarla para fines estrictamente académicos. A fin de no perder ningún detalle de la información, quisiéramos su consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

### Instrucciones

A continuación realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión y detalle posibles.

### Secuencia de preguntas y repreguntas

#### Realización de rendición de cuentas de la DARS hacia el Equipo Rectoral

1. ¿Cómo es el sistema de monitoreo interno de la PUCP?
2. ¿Qué tipo de reportes exige la universidad a sus direcciones?
3. ¿Cuál es la política de la universidad con respecto a la rendición de cuentas en iniciativas de RSU?
4. ¿Qué exige el Equipo Rectoral a la DARS en cuanto a rendición de cuentas?
5. ¿Qué tipo de documentos presenta la DARS al Equipo Rectoral, con qué frecuencia y con qué nivel de detalle? (preguntar por detalle en aspectos financieros)
6. ¿Cuán complejo es la rendición de cuentas de la DARS al Equipo Rectoral?
7. ¿Con qué objetivos se realiza esta rendición de cuentas?
8. ¿Por qué es importante la rendición de cuentas de la DARS al Equipo Rectoral?
9. ¿El Equipo Rectoral proporciona alguna retroalimentación a la DARS sobre la rendición de cuentas efectuadas?

#### Contenido estratégico de la rendición de cuentas

10. ¿Se informó sobre temas de gestión vinculados al proyecto? (preguntar sobre objetivos, necesidades de los beneficiarios, cantidad de beneficiarios, problemas y/o soluciones)
11. ¿El Equipo Rectoral proporciona alguna retroalimentación sobre la rendición de cuentas efectuadas por la DARS?

#### Contenido financiero/presupuestal de la rendición de cuentas

12. ¿Se informó sobre el presupuesto utilizado? ¿Se informó sobre presupuesto inicial y final, y el porcentaje de ejecución?

**Contenido social de la rendición de cuentas**

13. ¿Se informó sobre el nivel de satisfacción de los beneficiarios? ¿Sobre los beneficios directos obtenidos? ¿Se informó sobre el nivel de bienestar físico, emocional, educativo/ocupacional y en infraestructura/equipamiento de la población beneficiaria?.

**Contenido ambiental de la rendición de cuentas**

14. ¿Se informó sobre los impactos ambientales positivos y negativos? ¿Se informó sobre uso de energía renovable, consumo de materias primas no renovables, reducción de contaminación, reducción de desechos, generación de conciencia ambiental?

**Contenido laboral de la rendición de cuentas**

15. ¿Se informó sobre el número de personas involucradas en los proyectos y el nivel de calificación de los colaboradores? ¿Indican cuántos colaboradores y voluntarios participaron de las iniciativas?

**Cierre de la Entrevista**

¿Algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo ofrecido, su aporte ha sido de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

## Modelo de guía de entrevista a la Oficina de Contabilidad

### Introducción

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

### Propósito de la entrevista

El propósito de la entrevista es obtener información sobre la rendición de cuentas recibida por parte de la DARS.

### Explicación del Consentimiento Informado

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su autorización para registrar la información y usarla para fines estrictamente académicos. A fin de no perder ningún detalle de la información, quisiéramos su consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

### Instrucciones

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión y detalle posible.

### Secuencia de preguntas y repreguntas

#### Rendición de cuentas de la DARS

1. ¿Quiénes le rinden cuentas a la Oficina de Contabilidad?
2. ¿Qué tipo de información es recibida por parte de la DARS?
3. ¿Con qué frecuencia la DARS rinde cuentas a la Oficina de Contabilidad?
4. ¿A través de qué herramientas recibe la información de la DARS?
5. ¿Qué documentos solicita la Oficina de Contabilidad a la DARS para rendir cuentas?
6. ¿Cuáles son los requerimientos para realizar una rendición de cuentas financiera?
7. ¿Cuál es el nivel de detalle que la DARS brinda a la Oficina de Contabilidad?

#### Cierre de la Entrevista

¿Algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo ofrecido, su aporte ha sido de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

## Modelo de guía de entrevista al Director de RSU en otras universidades

### Introducción

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

### Propósito de la entrevista

El propósito de la entrevista es conocer a profundidad cuáles son las políticas de su universidad sobre RSU y rendición de cuentas, quiénes son los *stakeholders* de la dirección y qué procesos de rendición de cuentas utilizan para reportarles las actividades realizadas. Dado que usted es uno de los principales actores en el desarrollo de iniciativas de RSU que realiza la universidad la información que nos brinde será de mucha ayuda para comprender proceso de rendición que esta realiza.

### Explicación del Consentimiento Informado

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su autorización para registrar la información y usarla para fines estrictamente académicos. A fin de no perder ningún detalle de la información, quisiéramos su consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

### Instrucciones

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión y detalle posibles.

### Secuencia de preguntas y repreguntas

#### RSU y rendición de cuentas de la universidad

1. ¿Cómo se ubica la Dirección dentro de la estructura organizacional de la universidad?
2. ¿La Dirección cumple con el presupuesto del 2% requerido por la Nueva Ley Universitaria?
3. ¿Cuál es el presupuesto destinado a los proyectos de RSU?
4. ¿Cuáles son las iniciativas de RSU que promueve la Dirección?
5. ¿La Dirección se vincula con las organizaciones beneficiarias de los proyectos? ¿De qué forma? Si no se vincula, ¿se exige algún vínculo formal entre los docentes ejecutores de las iniciativas y las organizaciones participantes?
6. ¿Cuál es la política de la universidad con respecto a la rendición de cuentas en iniciativas de RSU?
7. ¿La Dirección contrata alguna entidad externa para realizar la rendición de cuentas?
8. ¿La dirección tiene previsto desarrollar un esquema de monitoreo como la GRI o la Norma AA1000APS? ¿Cuándo tiene previsto implementarlo? ¿Qué procesos se han seguido al respecto?
9. ¿Cuáles son los principales *stakeholders* de la Dirección?

10. ¿A quién rinde cuentas la Dirección? ¿Con qué objetivos se realiza esa rendición de cuentas? ¿Por qué es importante esa rendición de cuentas? ¿Por qué medios se realiza? ¿Cuál es el contenido?
11. ¿Quiénes rinden cuentas a la Dirección? ¿Por qué medios se realiza? ¿Cuál es el contenido?
12. ¿Hay información sobre la rendición de cuentas en la página web de la universidad?
13. ¿Hasta qué punto la comunidad universitaria está informada sobre la ejecución de iniciativas de RSU?
14. ¿Conoce alguna literatura que pueda ayudarnos a profundizar sobre estos conceptos?

#### **Cierre de la Entrevista**

¿Algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo ofrecido, su aporte ha sido de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.



## **Modelo de guía de entrevista al *stakeholder* participante de las iniciativas de RSU**

### **Introducción**

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

### **Propósito de la entrevista**

El propósito de la entrevista es conocer el desarrollo de la iniciativa de RSU así como los medios de comunicación que se utilizaron para ponerse en contacto con usted, en qué momento los pusieron en práctica y qué contenido informativo tenían. Dado que usted es uno de los principales actores en el desarrollo de iniciativas de RSU, la información que nos brinde será de mucha ayuda para comprender proceso de rendición que esta realiza.

### **Explicación del Consentimiento Informado**

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su autorización para registrar la información y usarla para fines estrictamente académicos. A fin de no perder ningún detalle de la información, quisiéramos su consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

### **Instrucciones**

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión y detalle posibles.

### **Secuencia de preguntas y repreguntas**

#### **RSU y rendición de cuentas de la universidad**

1. ¿De qué manera participó en de la iniciativa de RSU?
2. ¿Quién se contactó con usted para contar con su participación, a través de qué medio?
3. ¿Qué información pusieron a su disposición cuando realizaron este primer contacto? (objetivos, posible cronograma de actividades, recursos financieros a utilizar, participantes de la PUCP, beneficios sociales, entre otros) ¿le pareció adecuada, de buena calidad y oportuna la información?
4. ¿Al finalizar la iniciativa se comunicaron con usted para comentarle sobre los resultados finales de esta actividad, a través de medio? (objetivos, actividades realizadas, recursos financieros utilizados, participantes de la PUCP, beneficios sociales obtenidos, entre otros) ¿le pareció adecuada, de buena calidad y oportuna la información?
5. En caso no se pusieron en contacto con usted al finalizar la iniciativa ¿Le hubiera gustado que lo hagan? ¿Qué información le hubiera gustado conseguir?
6. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo se ejecutó este proyecto y sobre cómo se informaron sobre la ejecución del proyecto y sus resultados?

#### **Cierre de la Entrevista**

¿Algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo ofrecido, su aporte ha sido de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

## Modelo de guía de entrevista a la Directora de la DARS

### Introducción

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

### Propósito de la entrevista

El propósito de la entrevista es obtener información específica complementaria sobre algunas variables y poder validar las recomendaciones de gestión derivadas de la investigación sobre la rendición de cuentas realizada por la DARS.

### Explicación del Consentimiento Informado

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su autorización para registrar la información y usarla para fines estrictamente académicos. A fin de no perder ningún detalle de la información, quisiéramos su consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

### Instrucciones

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión y detalle posible.

### Secuencia de preguntas y repreguntas

#### Rendición de cuentas de la DARS

8. ¿Dónde se encuentra ubicada la DARS en el organigrama de la PUCP?
9. ¿La DARS considera como *stakeholders* principales a los Vicerrectorados, al Consejo Universitario, a la Asamblea Universitaria, a los Decanos de Facultad, a los Consejos de Facultad, otras direcciones de la PUCP?
10. ¿Qué medios utiliza la DARS para comunicar sobre las actividades que realizan y han realizado en iniciativas de RSU?
11. ¿Con qué frecuencia se rinde cuentas a estos *stakeholders*?
12. ¿Qué contenidos (estratégico, financiero, social, audiovisual, ambiental y laboral) se comunica a los *stakeholders* mencionados?
13. ¿A quiénes se le entrega la información para la elaboración de la memoria de la universidad?

#### Validación de recomendaciones

1. ¿Con respecto a las recomendaciones derivadas de la investigación sobre la rendición de cuentas que realiza la DARS, cuáles son sus comentarios?
2. ¿Considera que las recomendaciones brindadas pueden ser implementadas por la DARS? ¿Por qué?

### **Cierre de la Entrevista**

¿Algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo ofrecido, su aporte ha sido de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

## ANEXO K: Ficha de encuestas

### Encuesta a los estudiantes de la PUCP

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

#### Propósito de la encuesta

El propósito de esta encuesta es conocer su perspectiva sobre la rendición de cuentas de la DARS hacia la comunidad PUCP respecto de sus iniciativas de RSU. Esta información es muy importante para conocer la forma en que esta organización realiza la rendición de cuentas a la comunidad universitaria.

#### Explicación del consentimiento informado

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar tu consentimiento para participar en la investigación antes mencionada y utilizar la información que nos proporciones. Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial. Puedes interrumpir el llenado de esta encuesta en el momento que consideres pertinente. Los resultados de esta investigación estarán a tu disposición en la biblioteca y en el repositorio virtual de la universidad. Para cualquier consulta puedes comunicarte con nosotras a los siguientes correos electrónicos: rocio.reyes@pucp.pe y lucero.ramirez@pucp.pe.

Mediante la presente doy mi consentimiento en los términos antes indicados:

Sí  No

#### Instrucciones

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión posible.

#### 1. ¿En qué ciclo estás?

Primer ciclo	<input type="checkbox"/>	Segundo ciclo	<input type="checkbox"/>
Tercer ciclo	<input type="checkbox"/>	Cuarto ciclo	<input type="checkbox"/>
Quinto ciclo	<input type="checkbox"/>	Sexto ciclo	<input type="checkbox"/>
Séptimo ciclo	<input type="checkbox"/>	Octavo ciclo	<input type="checkbox"/>
Noveno ciclo	<input type="checkbox"/>	Décimo ciclo	<input type="checkbox"/>
Onceavo ciclo	<input type="checkbox"/>	Doceavo ciclo	<input type="checkbox"/>

2. ¿A qué facultad perteneces?

\_\_\_\_\_

3. ¿Has oído hablar sobre la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS)?

Sí  No

4. ¿Con qué frecuencia recibes información sobre las actividades de la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS)?

Semanal  Mensual   
Trimestral  Semestral   
Anual  No recibe

5. ¿A través de qué medios has recibido información sobre las actividades Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS)? (puedes marcar más de una respuesta)

Correo electrónico  Boletines   
Ferias  Banners   
Artículos en el .edu  Videos/ Fotos   
No brinda  Otros \_\_\_\_\_

6. Cuando has recibido información sobre las iniciativas que realiza la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS), ¿qué contenido tenía? (puedes marcar más de una respuesta, marca No aplica en caso de no haber recibido información)

Información sobre aspectos financieros (Presupuesto)  Información sobre aspectos ambientales (impactos positivos y negativos)   
Información sobre aspectos sociales  Información sobre aspectos estratégicos (Objetivos, número de beneficiarios, actividades)   
Información sobre aspectos laborales (colaboradores y voluntarios)  Información ético   
No aplica  Otros \_\_\_\_\_



7. ¿Te interesaría conocer más sobre los proyectos que realiza la DARS?

Sí  No

8. ¿A través de qué medios? (puedes marcar más de una respuesta)

Correo electrónico  Boletines   
Ferias  Banners   
Artículos en el .edu  Videos/ Fotos   
Redes sociales  Página Web   
No deseo

9. ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir información?

Semanal  Mensual   
Trimestral  Semestral   
Anual  Nunca

10. ¿Has oído hablar sobre los proyectos de responsabilidad social universitaria ejecutados por los Docentes (FCD)?

Sí  No

11. Menciona alguna o más de esas iniciativas en particular. (En caso no aplique escribir NA)

---

12. ¿Has oído hablar sobre los proyectos de responsabilidad social universitaria ejecutados por los estudiantes (FCE)?

Sí  No

13. Menciona algún o más de esos proyectos. (En caso no aplique escribir NA)

---

14. ¿Qué generó eres?

Femenino  Masculino

15. ¿Cuántos años tienes?

---

Muchas gracias por tu tiempo

### Encuesta a los docentes de la PUCP

Buenas (días, tardes o noches) somos Lucero Ramírez y Rocío Reyes, estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando nuestra tesis de investigación en el tema denominado “*La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*”.

#### Propósito de la encuesta

El propósito de esta encuesta es conocer su perspectiva sobre la rendición de cuentas de la DARS hacia la comunidad PUCP respecto de sus iniciativas de RSU. Esta información es muy importante para conocer la forma en que esta organización realiza la rendición de cuentas a la comunidad universitaria.

#### Explicación del consentimiento informado

Las tesis de la FGAD se realizan teniendo en cuenta los principios de la ética en la investigación, incluyendo la solicitud del consentimiento informado y el adecuado manejo de la confidencialidad de la información. En ese sentido, quisiéramos solicitar su consentimiento para participar en la investigación antes mencionada y utilizar la información que nos proporcione. Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial. Puede interrumpir el llenado de esta encuesta en el momento que considere pertinente. Los resultados de esta investigación estarán a su disposición en la biblioteca y en el repositorio virtual de la universidad. Para cualquier consulta puede comunicarse con nosotras a los siguientes correos electrónicos: rocio.reyes@pucp.pe y lucero.ramirez@pucp.pe.

Mediante la presente doy mi consentimiento en los términos antes indicados:

Sí  No

#### Instrucciones

A continuación, realizaremos un conjunto de preguntas sobre los aspectos antes indicados. Agradeceremos mucho responder a dichas preguntas con la mayor precisión posible.

1. ¿A qué facultad pertenece?

\_\_\_\_\_

2. ¿Ha oído hablar sobre la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS)?

Sí  No

**3. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre las actividades de la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS)?**

Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>	No recibe	<input type="checkbox"/>

**4. ¿A través de qué medios ha recibido información sobre las actividades Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS)? (puede marcar más de una respuesta)**

Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Boletines	<input type="checkbox"/>
Ferias	<input type="checkbox"/>	Banners	<input type="checkbox"/>
Artículos en el .edu	<input type="checkbox"/>	Videos/ Fotos	<input type="checkbox"/>
No brinda	<input type="checkbox"/>	Otros	_____

**5. Cuando ha recibido información sobre las iniciativas que realiza la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS), ¿qué contenido presentó ? (puede marcar más de una respuesta)**

Información sobre aspecto financieros (Presupuesto)	<input type="checkbox"/>	Información sobre aspectos ambientales (impactos positivos y negativos)	<input type="checkbox"/>
Información sobre aspectos sociales	<input type="checkbox"/>	Información sobre aspectos estratégicos (Objetivos, número de beneficiarios, actividades)	<input type="checkbox"/>
Información sobre aspectos laborales (colaboradores y voluntarios)	<input type="checkbox"/>	Información ético	<input type="checkbox"/>
No aplica	<input type="checkbox"/>	Otros	_____

**6. ¿Le gustaría conocer sobre los proyectos que realiza la DARS?**

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. ¿A través de qué medios? (puede marcar más de una respuesta)

Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Boletines	<input type="checkbox"/>
Ferias	<input type="checkbox"/>	Banners	<input type="checkbox"/>
Artículos en el .edu	<input type="checkbox"/>	Videos/ Fotos	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>	Página Web	<input type="checkbox"/>
No desea	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría informarse?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿Ha oído hablar sobre los proyectos de responsabilidad social universitaria ejecutados por los Docentes (FCD)?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10. Mencione alguna o más de esas iniciativas en particular (En caso no aplique escribir "NA")

---

11. ¿Ha oído hablar sobre los proyectos de responsabilidad social universitaria ejecutados por los estudiantes (FCE)?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

12. Menciona alguna o más de esos proyectos (En caso no aplique escribir "NA")


---

Muchas gracias por tu tiempo

## ANEXO L: Dictamen de ética

Figura L1: Dictamen de ética

VICERRECTORADO DE  
INVESTIGACIÓN  
COMITÉ DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN



### Dictamen

El Comité de Ética de la Investigación informa que, en la sesión del 13 de octubre del 2016, ha revisado la documentación presentada sobre la investigación titulada *“El proceso de rendición de cuentas hacia los stakeholders en iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU). Estudio de caso de la Dirección Académica de Responsabilidad Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú”* y ha emitido el dictamen N° **0022-2016/CEI-PUCP** (antecedente: Consulta N°0047-2016).

Los documentos revisados pertenecientes a esta investigación fueron los siguientes:

- Protocolo de investigación
- Las consideraciones éticas desarrolladas en el protocolo de CI en las que investigadoras a cargo han señalado que la primera fuente de información que utilizarán está constituida por los informes elaborados por los docentes sobre la totalidad de iniciativas de responsabilidad social universitaria que ganaran el concurso correspondiente al 2015. Señalan que esta información será utilizada de manera cuantitativa y agregada, sin referencia alguna a la identidad de los docentes vinculados a dichas iniciativas.
- Anexo A Guía de observación
- Anexo B Modelos de guías de entrevistas (en las que dedica una parte a detallar cómo introducirán oralmente el protocolo de CI):
  - a. a los ejecutores del proyecto
  - b. al personal del Vicerrectorado Administrativo
  - c. al staff administrativo de la DARS
- Anexo C Fichas de encuesta (en las que dedica una parte a detallar cómo introducirán oralmente el protocolo de CI):
  - a. al beneficiario del proyecto
  - b. a los alumnos de la PUCP
  - c. a los docentes de la PUCP
- Anexo D Protocolos de CI diseñados para:
  - a. el staff administrativo de la DARS
  - b. la directora de la DARS
  - c. los beneficiarios
  - d. los ejecutores de los proyectos
  - e. los miembros de instituciones participantes del proyecto
  - f. el Vicerrectorado Administrativo.

Luego de la revisión, el Comité por unanimidad emitió el dictamen de APROBADO. Ello, al amparo de su mandato que señala tiene el deber de “asegurar el compromiso ético de los investigadores, así como certificar y supervisar que las investigaciones que sean





VICERRECTORADO DE  
INVESTIGACIÓN  
COMITÉ DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN

sometidas a su consideración, tanto que sean llevadas a cabo o promovidas por la universidad como por terceros, cumplan con los principios éticos de la investigación”<sup>1</sup>.

Agradeceremos que en las comunicaciones futuras aluda al número de dictamen aquí asignado.

Atentamente,

María Isabel La Rosa Cormack  
Presidente  
Comité de Ética de la Investigación

<sup>1</sup> Artículo 1° del Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la PUCP. Puede ver la versión completa en: <http://cdn02.pucp.edu.pe/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento-2016-VF.pdf>

## **ANEXO M: Protocolo de consentimiento informado**

### **PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES**

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que les corresponde.

La presente investigación, denominada *La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*, busca obtener información sobre los procesos y mecanismos de rendición de cuentas desarrollados por la DARS y sus principales *stakeholders*, así como conocer el punto de vista de dichos actores sobre la importancia de la rendición de cuentas en iniciativas de RSU.

Esta investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder una entrevista, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación es voluntaria, de modo que, durante la entrevista, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Dado que la investigación involucra a la DARS y a sus iniciativas de RSU, se solicitará su autorización para poder mencionar dicha información en la investigación. La investigación no prevé la utilización de información de carácter confidencial. Sin embargo, de surgir algún tipo de información que requiera un tratamiento confidencial, será tratada mediante procedimientos apropiados de codificación.

Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en su repositorio virtual. La investigación prevé la devolución de resultados a los participantes del estudio sobre esa base. Para ello, una vez que la investigación se encuentre en el repositorio virtual, se establecerá comunicación mediante correo electrónico con los participantes a fin de enviarles el enlace virtual a la investigación.

Durante cualquier etapa de la investigación, puede comunicarse con nosotras a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe)

Agradecemos su apoyo.

Ana Lucero Ramírez Bardi

20095531

Rocío del Pilar Reyes Ramirez

20088160

Yo (Nombres y Apellidos de la persona), (cargo que ocupa), doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe).

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Así mismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informada que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Atentamente,

Nombre completo de la persona

Cargo que ocupa

DNI: \_\_\_\_\_

## ANEXO N: Matriz de reporte de variables

Tabla N1: Matriz de reporte de variables del formulario

I	Tipo de I	Reporte de iniciativa de un grupo de investigación PUCP	Reporte de información de contacto del ejecutor	Reporte de docente (s) ejecutor (es)	Reporte de resumen de actividad	Estratégico			Reporte de ubicación geográfica	Reporte de número de colaboradores	Reporte de número de voluntarios
						Reporte de duración de la iniciativa	Reporte de mes de inicio de la iniciativa	Reporte de mes de término de la iniciativa			
I1	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
I2	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
I3	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I4	MP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
I5	C	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No
I6	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I7	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I8	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I9	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I10	CP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I11	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No
I12	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I13	CP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
I14	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I15	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
I16	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Total		15	16	16	16	15	15	15	14	14	2

\*Nota: "C" se refiere a iniciativas de curso, "CP" se refiere a iniciativas de corto plazo y "MP" se refiere a iniciativas de mediano plazo

I	Tipo de I	Reporte de número de instituciones públicas	Reporte de número de empresas	Reporte de número de organismos sociales	Reporte de alianzas con las universidades de la RPU	Estratégico			Reporte de necesidades de los beneficiarios	Reporte de objetivo general	Reporte de objetivos específicos
						Reporte de medidas de cumplimiento del reglamento de ética	Reporte de número de beneficiarios	Reporte de tipo de beneficiarios			
I1	C	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
I2	MP	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
I3	MP	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
I4	MP	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
I5	C	No	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
I6	C	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
I7	MP	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
I8	C	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
I9	MP	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
I10	CP	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí
I11	C	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí
I12	MP	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
I13	CP	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
I14	C	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
I15	MP	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
I16	C	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Total		5	2	8	9	12	7	15	9	16	16



I	Tipo de I	Estratégico						Financiero		Total variables
		Reporte de resultados esperados para los alumnos	Reporte de resultados esperados para los beneficiarios	Reporte de los materiales obtenidos a partir de la iniciativa	Reporte de si se cuenta con apoyo por parte de la facultad	Reporte del tipo de apoyo por parte de la facultad	Reporte del listado de actividades	Reporte del cronograma de actividades	Reporte del presupuesto inicial	
I1	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	22
I2	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	24
I3	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	24
I4	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	24
I5	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	19
I6	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	25
I7	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	22
I8	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	24
I9	MP	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	19
I10	CP	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	19
I11	C	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	17
I12	MP	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	22
I13	CP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	21
I14	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	24
I15	MP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	25
I16	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	24
Total		16	15	16	13	13	15	14	16	0

Tabla N2: Matriz de reporte de variables del informe final

I	Tipo de I	Estratégico									
		Reporte de clasificador de categoría de la iniciativa	Reporte de duración de la iniciativa	Reporte de año de ejecución de la iniciativa	Reporte de mes de inicio de la iniciativa	Reporte de mes de conclusión de la iniciativa	Reporte de ubicación geográfica	Reporte de número de instituciones beneficiarias	Reporte de información de contacto de instituciones beneficiarias	Reporte de docente(s) ejecutor(es) de la iniciativa	Reporte de información de contacto del ejecutor
I1	C	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
I2	MP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No
I3	MP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No
I4	MP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No
I5	C	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No
I6	C	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No
I7	MP	No	No	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No
I8	C	No	No	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No
I9	MP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No
I10	CP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No
I11	C	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No
I12	MP	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No
I13	CP	No	No	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No
I14	C	No	No	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No
I15	MP	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
I16	C	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		0	8	8	7	8	14	5	0	10	1

I	Tipo de I	Reporte de stakeholders social	Reporte de información del contacto del stakeholders social	Reporte de stakeholders público	Reporte de Información del contacto del stakeholders público	Estratégico		Reporte de número de beneficiarios	Reporte de tipo de beneficiarios	Reporte de necesidades de los beneficiarios	Reporte de confianza ejecutor - beneficiario
						Reporte de stakeholders empresarial	Reporte de información del contacto del stakeholders empresarial				
I1	C	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
I2	MP	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No
I3	MP	No	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	No
I4	MP	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No
I5	C	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No
I6	C	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No
I7	MP	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	No
I8	C	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No
I9	MP	No	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	No
I10	CP	No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No
I11	C	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No
I12	MP	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
I13	CP	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No
I14	C	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No
I15	MP	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
I16	C	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		6	1	6	0	1	1	6	13	6	0

I	Tipo de I	Reporte de satisfacción del beneficiario	Reporte de objetivo general	Reporte de objetivos específicos	Reporte de listado de actividades	Estratégico		Reporte de descripción de los procesos de ejecución de la iniciativa	Reporte de cumplimiento de objetivos	Reporte de resultados obtenidos	Reporte de problemas presentados
						Reporte de cronograma de actividades	Reporte de retrasos en el cronograma				
I1	C	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
I2	MP	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No
I3	MP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No
I4	MP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
I5	C	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No
I6	C	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No
I7	MP	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	No
I8	C	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No
I9	MP	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No
I10	CP	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
I11	C	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
I12	MP	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No
I13	CP	No	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	No
I14	C	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No
I15	MP	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
I16	C	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Total		1	13	11	13	7	1	8	3	13	2

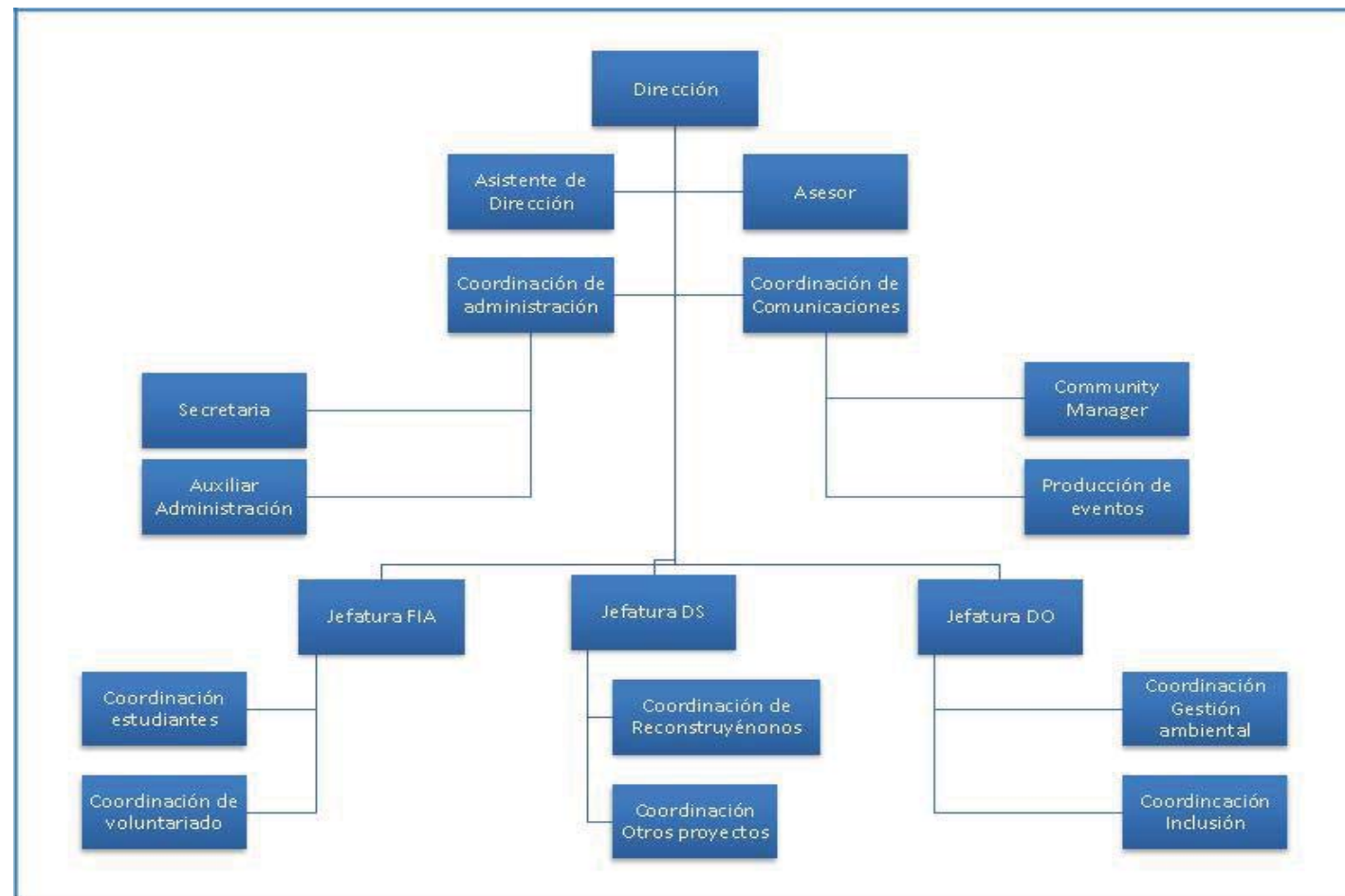
I	Tipo de I	Estratégico			Social				Financiero			
		Reporte de solución de problemas	Reporte de lecciones aprendidas	Reporte de recomendaciones	Reporte de mejora en bienestar físico del beneficiario	Reporte de mejora bienestar emocional del beneficiario	Reporte de mejora bienestar educativo/ ocupacional del beneficiario	Reporte de mejora en infraestructura y equipamiento del beneficiario	Reporte de presupuesto inicial	Reporte de presupuesto final	Reporte de desagregación del presupuesto	Reporte de financiamiento de instituciones
I1	C	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No
I2	MP	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí
I3	MP	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
I4	MP	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
I5	C	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No
I6	C	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
I7	MP	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
I8	C	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No
I9	MP	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
I10	CP	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
I11	C	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No
I12	MP	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
I13	CP	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
I14	C	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
I15	MP	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
I16	C	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Total		1	9	7	1	0	2	3	0	1	1	1



I	Tipo de I	Ambiental		Laboral		Audiovisual		Total final
		Reporte de impactos ambientales positivos	Reporte de impactos ambientales negativos	Reporte de número de colaboradores	Reporte de número de voluntarios	Reporte de registro fotográfico	Reporte de registro audiovisual	
I1	C	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	27
I2	MP	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	20
I3	MP	No	No	Sí	No	Sí	No	19
I4	MP	No	No	Sí	Sí	No	No	18
I5	C	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	21
I6	C	No	No	Sí	Sí	Sí	No	15
I7	MP	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	17
I8	C	No	No	Sí	No	Sí	No	15
I9	MP	No	No	Sí	No	Sí	Sí	19
I10	CP	No	No	Sí	No	Sí	Sí	18
I11	C	No	No	Sí	No	Sí	Sí	20
I12	MP	No	No	Sí	No	No	No	11
I13	CP	No	No	Sí	No	Sí	Sí	12
I14	C	No	No	Sí	Sí	Sí	No	9
I15	MP	No	No	No	No	No	No	0
I16	C	No	No	No	No	No	No	0
Total		1	0	14	7	12	8	0

## ANEXO Ñ: Estructura organizacional de la DARS

Figura Ñ1: Estructura organizacional



Fuente: DARS, 2016

## **ANEXO O: Indicadores de RSU de la DARS**

El primer grupo de indicadores pertenece al objetivo estratégico de formación e investigación, los cuales son los siguientes:

- Porcentaje de cursos que incorporan el enfoque de responsabilidad social universitaria.
- Porcentaje de investigaciones concluidas que incorporan el enfoque de RSU.
- Porcentaje de estudiantes que desarrollan la competencia de ética y ciudadanía desde el enfoque de RSU.
- Porcentaje de docentes que incorporan el enfoque de RSU en su práctica docente.

El segundo grupo de indicadores pertenece al objetivo estratégico de vínculo con el entorno, los cuales son los siguientes:

- Número de programas, proyectos o actividades con enfoque RSU ejecutándose que involucran a actores públicos, privados y sociedad civil reconociendo la capacidad de agencia y conocimiento de las poblaciones.
- Número de programas y proyectos con enfoque RSU que logran incidencia pública a nivel local, regional y nacional.
- Número de propuestas pedagógicas generadas a partir de proyectos con enfoque RSU en la PUCP.

El último grupo de indicadores pertenece al objetivo estratégico de convivencia en el campus (interno), los cuales son los siguientes:

- Número de políticas y protocolos implementados en unidades PUCP para la inclusión (género, discapacidad, interculturalidad, ambiente).
- Porcentaje de población PUCP que muestra un índice de bienestar social satisfactorio en la convivencia en el campus universitario.
- Número de proyectos de ciudadanía ambiental e inclusión implementados entre unidades PUCP y actores públicos o privados del entorno inmediato del campus universitario.
- Número de proyectos de ciudadanía e inclusión implementados en el campus por las unidades PUCP (Directora de la DARS, comunicación personal, 24 de octubre, 2016).

**ANEXO P: Tabla de facultades de los estudiantes encuestados**

**Tabla P1: Cantidad de estudiantes que sí conocen la DARS por facultades**

Facultad	Arquitectura y Urbanismo	Arte y Diseño	Estudios Generales Ciencias	Ciencias y Artes de la Comunicación	Ciencias Contables	Derecho	Educación
Sí	3	2	8	16	5	14	9
No	9	9	56	3	5	7	3
Sí (Total encuestados)	1.9%	1.3%	5.1%	10.2%	3.2%	8.9%	5.7%
Sí (Total facultad)	25%	18%	13%	84%	50%	67%	75%
No (Total facultad)	75%	82%	88%	16%	50%	33%	25%

Facultad	Artes Escénicas	Gestión y Alta Dirección	Letras y Ciencias Humanas	Ciencias e Ingeniería	Estudio Generales Letras	Ciencias Sociales	Total
Sí	1	17	11	25	36	10	157
No	9	10	6	29	42	1	189
Sí (Total encuestados)	0.6%	10.8%	7.0%	15.9%	22.9%	6.4%	100.00%
Sí (Total facultad)	10%	63%	65%	46%	46%	91%	
No (Total facultad)	90%	37%	35%	54%	54%	9%	

## ANEXO Q: Consentimientos informados firmados por la DARS

Figura Q1: Consentimiento Informado de Tesania Velázquez

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES**  
**(ENTREVISTAS AL STAFF ADMINISTRATIVO DE LA DARS)**

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que les corresponde.

La presente investigación, denominada *La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*, busca obtener información sobre los procesos y mecanismos de rendición de cuentas desarrollados por la DARS y sus principales *stakeholders*, así como conocer el punto de vista de dichos actores sobre la importancia de la rendición de cuentas en iniciativas de RSU.

Esta investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder una entrevista, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación es voluntaria, de modo que, durante la entrevista, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Así mismo, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Dado que la investigación involucra a la DARS y a sus iniciativas de RSU, se solicitará su autorización para poder mencionar dicha información en la investigación. La investigación no prevé la utilización de información de carácter confidencial. Sin embargo, de surgir algún tipo de información que requiera un tratamiento confidencial, será tratada mediante procedimientos apropiados de codificación.

Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en su repositorio virtual. La investigación prevé la devolución de resultados a los participantes del estudio sobre esa base. Para ello, una vez que la investigación se encuentre en el repositorio virtual, se establecerá comunicación mediante correo electrónico con los participantes a fin de enviarles el enlace virtual a la investigación.

Durante cualquier etapa de la investigación, puede comunicarse con nosotras a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe)

Agradecemos su apoyo.



  
Ana Lucero Ramirez Bardi

20095531

  
Rocio del Pilar Reyes Ramirez

20088160

Yo Tesania Velázquez Castro, Directora de la Dirección Académica de Responsabilidad Social, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente

He sido informada sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: rocio.reyes@pucp.pe y lucero.ramirez@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Así mismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informada que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Atentamente,

  
Tesania Velázquez Castro

Directora de la Dirección Académica de  
Responsabilidad Social

DNI: 05538202

Figura Q2: Consentimiento Informado del Staff administrativo de la DARS

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES**  
**(ENTREVISTAS AL STAFF ADMINISTRATIVO DE LA DARS)**

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que les corresponde.

La presente investigación, denominada *La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*, busca obtener información sobre los procesos y mecanismos de rendición de cuentas desarrollados por la DARS y sus principales *stakeholders*, así como conocer el punto de vista de dichos actores sobre la importancia de la rendición de cuentas en iniciativas de RSU.

Esta investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder una entrevista, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación es voluntaria, de modo que, durante la entrevista, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Dado que la investigación involucra a la DARS y a sus iniciativas de RSU, se solicitará su autorización para poder mencionar dicha información en la investigación. La investigación no prevé la utilización de información de carácter confidencial. Sin embargo, de surgir algún tipo de información que requiera un tratamiento confidencial, será tratada mediante procedimientos apropiados de codificación.

Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en su repositorio virtual. La investigación prevé la devolución de resultados a los participantes del estudio sobre esa base. Para ello, una vez que la investigación se encuentre en el repositorio virtual, se establecerá comunicación mediante correo electrónico con los participantes a fin de enviarles el enlace virtual a la investigación.

Durante cualquier etapa de la investigación, puede comunicarse con nosotras a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe)

Agradecemos su apoyo.

Ana Lucero Ramirez Bardi

20095531

Rocio del Pilar Reyes Ramirez

20088160

Yo Natalia Consiglieri Nieri, Coordinadora del área de Formación e Investigación Académica, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: rocio.reyes@pucp.pe y lucero.ramirez@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Así mismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informado que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Atentamente,

Natalia Consiglieri Nieri

Coordinadora del área de Formación e  
Investigación Académica

DNI: 41363339

  
Ana Lucero Ramirez Bardi

20095531

  
Rocío del Pilar Reyes Ramirez

20088160

Yo Gonzalo Arturo Rodríguez Barrantes, Asistente del área de Formación e Investigación Académica, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: rocio.reyes@pucp.pe y lucero.ramirez@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Así mismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informado que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Atentamente,

  
Gonzalo Arturo Rodríguez Barrantes

Asistente del área de Formación e Investigación  
Académica

DNI: 45746052



Ana Lucero Ramirez Bardi

20095531

Rocio del Pilar Reyes Ramirez

20088160

Yo César Murrieta León, Administrador de la Dirección Académica Responsabilidad Social, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: rocio.reyes@pucp.pe y lucero.ramirez@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Así mismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informado que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Atentamente,

César Murrieta León  
Administrador de la Dirección Académica  
Responsabilidad Social  
DNI: 10.12.6790



  
Agradecemos su apoyo.  
Ana Lucero Ramirez Bardi  
20095531

  
Rocio del Pilar Reyes Ramirez  
20088160

Yo Paola Román Carrasco, coordinadora del Área de Comunicaciones de la Dirección Académica de Responsabilidad Social, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe).

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Así mismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informado que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado. Atentamente,



Paola Román Carrasco

Coordinadora del Área de Comunicaciones de  
la Dirección Académica de Responsabilidad  
Social

DNI: \_\_\_\_\_41839185\_\_\_\_\_

**Figura Q3: Consentimiento Informado del Director de RSU de la Universidad Cayetano Heredia**

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES**  
**(ENTREVISTA A DIRECTOR(A) DE RSU DE LA UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA)**

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que les corresponde

La presente investigación, denominada *La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*, busca obtener información sobre los procesos y mecanismos de rendición de cuentas desarrollado por la DARS y sus principales *stakeholders*, así como conocer el punto de vista de dichos actores sobre la importancia de la rendición de cuentas en iniciativas de RSU.

Esta investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder una entrevista, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación es voluntaria, de modo que, durante la entrevista, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Así mismo, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularlas cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Dado que la investigación involucra a la DARS y a sus iniciativas de RSU, se solicitará su autorización para poder mencionar dicha información en la investigación. La investigación no prevé la utilización de información de carácter confidencial. Sin embargo, de surgir algún tipo de información que requiera un tratamiento confidencial, dicha información será tratada mediante procedimientos apropiados de codificación.

Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en su repositorio virtual. La investigación prevé la devolución de resultados a los participantes del estudio sobre esa base. Para ello, una vez que la investigación se encuentre en el repositorio virtual, se establecerá comunicación mediante correo electrónico con los participantes a fin de enviarles el enlace virtual a la investigación.

Durante cualquier etapa de la investigación, puede comunicarse con nosotras a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe)

Agradecemos su apoyo.

  
Ana Lucero Ramirez Bardi

20095531

  
Rocío del Pilar Reyes Ramirez

20088160

Yo Oswaldo Lazo Gonzales, representante de la Dirección Universitaria de Responsabilidad Social (DURS) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe).

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Así mismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informado que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Atentamente,



Oswaldo Lazo Gonzales

Director de la DURS

DNI: 07334866



**Figura Q4: Consentimiento Informado de la Directora de RSU de la Universidad Nacional de Piura**

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES  
(ENTREVISTA A DIRECTOR(A) DE RSU DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA)**

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que les corresponde

La presente investigación, denominada *La rendición de cuentas sobre iniciativas de responsabilidad social universitaria (RSU) desde un enfoque gerencial. Estudio de caso Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*, busca obtener información sobre los procesos y mecanismos de rendición de cuentas desarrollado por la DARS y sus principales *stakeholders*, así como conocer el punto de vista de dichos actores sobre la importancia de la rendición de cuentas en iniciativas de RSU.

Esta investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder una entrevista, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación es voluntaria, de modo que, durante la entrevista, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Así mismo, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularlas cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Dado que la investigación involucra a la DARS y a sus iniciativas de RSU, se solicitará su autorización para poder mencionar dicha información en la investigación. La investigación no prevé la utilización de información de carácter confidencial. Sin embargo, de surgir algún tipo de información que requiera un tratamiento confidencial, dicha información será tratada mediante procedimientos apropiados de codificación.

Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en su repositorio virtual. La investigación prevé la devolución de resultados a los participantes del estudio sobre esa base. Para ello, una vez que la investigación se encuentre en el repositorio virtual, se establecerá comunicación mediante correo electrónico con los participantes a fin de enviarles el enlace virtual a la investigación.

Durante cualquier etapa de la investigación, puede comunicarse con nosotras a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reves@pucp.pe](mailto:rocio.reves@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe)

Agradecemos su apoyo.

  
Ana Lucero Ramírez Bardi  
20095531

  
Rocío del Pilar Reyes Ramírez  
20088160

Yo, María Albán Suárez, representante de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad Nacional de Piura, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto, entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: [rocio.reyes@pucp.pe](mailto:rocio.reyes@pucp.pe) y [lucero.ramirez@pucp.pe](mailto:lucero.ramirez@pucp.pe).

Al firmar este protocolo, autorizo la utilización de la información proporcionada, incluyendo referencias a mi nombre y a la organización a la cual pertenezco. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad. Asimismo, he sido informado que, de haber algún tipo de información que requiera ser tratada de manera confidencial, dicha información será apropiadamente codificada.

He sido informado que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Atentamente,

  
María Albán Suárez

Directora General de la Dirección de RSCU de la UNP  
DNI: 02631510