

# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



OFICINA CENTRAL DE CALIDAD ACADÉMICA Y ACREDITACIÓN  
(OCCAA)

## HACIA LA AUTOEVALUACIÓN EN SAN MARCOS

Abril de 2005

## HACIA LA AUTOEVALUACIÓN EN SAN MARCOS

### UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Dr. Manuel Burga Díaz  
Rector

Dr. Raúl Izaguirre Maguiña  
Vicerrector Académico

Dra. Beatriz Herrera García  
Vicerrectora Administrativa

### OFICINA CENTRAL DE CALIDAD ACADÉMICA Y ACREDITACION

Renato Benazic Tomé  
Jefe de Oficina

Carlos García Bedoya Maguiña  
Coordinador General

Juana Cuba Sancho  
Responsable del Área de Capacitación

Hugo Sánchez Díaz  
Responsable del Área de Autoevaluación e Investigación

Zenón Depaz Toledo  
Asesor

Franz Arce Rivera  
Asistente

Maria Báez Quispe  
Secretaria

©Derechos reservados

UNMSM

OFICINA CENTRAL DE CALIDAD ACADEMICA Y ACREDITACION

Primera Edición

Lima, Perú

## INDICE

	Pág.
• Prólogo	4
• Elementos para un diagnóstico de la Universidad Peruana(Zenón Depaz T.)	7
• Gestión de la Calidad en la Educación Universitaria (Juana Cuba)	35
• Análisis y Evaluación de los Talleres de Análisis y Adecuación de la Matriz de Autoevaluación de la UNMSM	54
• Evaluación del Curso-Taller “Construcción del Modelo de Autoevaluación para el Post-Grado de la UNMSM”	63
• Glosario de Términos	67
• Material Bibliográfico	74
• Sitios Web de Interés	76

## PRÓLOGO

Queremos iniciar estas líneas haciendo una breve presentación de nuestra oficina. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en concordancia con su mística de liderazgo, referente de cambio y preocupación constante por la calidad académica, creó la Oficina de Calidad Académica y Acreditación dependiente de la Oficina General de Planificación. Fruto del trabajo en equipo de los miembros de esta oficina, de los responsables de las Unidades de Calidad Académica y Acreditación de las diversas Facultades y de la Escuela de Postgrado, se elabora y publica el documento Lineamientos para una política de calidad, autoevaluación y acreditación (Octubre del 2003), siendo los ejes centrales para la autoevaluación la calidad académica y la eficacia de la gestión.

La Alta Dirección de la Universidad dispuso como tarea prioritaria promover los procesos de autoevaluación de la calidad académica y de gestión en nuestra universidad, por lo que decidió fortalecer la Oficina de Calidad Académica y Acreditación promoviéndola a Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación (OCCAA), mediante propuesta aprobada por amplio consenso en la Asamblea Universitaria y oficializada por Resolución Rectoral N° 03331-R-04 del 16 de julio del 2004. El artículo 34 del Estatuto de nuestra universidad, modificado por decisión de la Asamblea Universitaria, indica que es función de la OCCAA "Proponer las políticas y estrategias de evaluación de la calidad académica y la gestión conducentes a la autoevaluación y acreditación, así como de monitorear los procesos que permitan su desarrollo". Igualmente en el mismo artículo se indica "En cada facultad habrá una oficina de calidad académica y acreditación dependiente del Decano y en el caso de la Escuela de Postgrado dependiente del Director, como órgano asesor que deberá impulsar las políticas y estrategias de evaluación de la calidad académica y la gestión propuestas por la OCCAA en estrecha coordinación con ésta".

En resumen, la OCCAA es un ente que depende directamente del Rectorado, con categoría de Oficina Central y autónoma, cuya función principal es proponer las políticas y estrategias de evaluación de la calidad académica y la gestión conducentes a la

autoevaluación y acreditación, así como supervisar los procesos que permitan su desarrollo.

En concordancia con su misión, la OCCAA se propuso como meta principal para el año 2005 planificar, dirigir y supervisar los procesos de autoevaluación de al menos 5 escuelas de Pre-grado de nuestra universidad. Para lograr este objetivo era necesario seguir perfeccionando el documento de trabajo Lineamientos para una política de calidad, autoevaluación y acreditación que, como se mencionó anteriormente, fue fruto de una larga reflexión y contiene una propuesta de matriz de autoevaluación para nuestra universidad. De esta manera, entre los meses de octubre y noviembre del 2004, se realizaron los “Talleres de análisis y adecuación de la matriz de la U.N.M.S.M.” en donde participaron los equipos de las oficinas de calidad académica y acreditación de las facultades, con el propósito de consensuar y enriquecer la matriz propuesta. Uno de los objetivos del presente documento es presentar el análisis y evaluación de los mencionados talleres de trabajo.

Si bien es cierto que en un inicio la OCCAA se había propuesto para el año 2005 concentrar sus actividades en dirigir los procesos de autoevaluación en algunas escuelas del Pre-grado, el interés mostrado por las autoridades de la Escuela de Post-Grado de nuestra casa de estudios, en especial por su Directora la Doctora Luisa Negrón, hizo que la OCCAA incluya en su plan de trabajo 2005 iniciar el proceso de autoevaluación en el Post-Grado. La necesidad de adecuar la matriz de autoevaluación a las especificidades del Post-Grado trajo como consecuencia que se programara el curso-taller “Construcción del modelo de autoevaluación para el Post-Grado de la UNMSM” co-organizado por la OCCAA y la Escuela de Post-Grado en donde participaron los Directores de las Unidades de Post-Grado de las Facultades de nuestra universidad, los miembros de la OCCAA, así como miembros del Consejo Superior de Investigaciones. En el presente documento también presentamos una evaluación del mencionado curso-taller.

El 6 de enero del 2005, la OCCAA por disposición especial del Sr. Rector recibió el honroso encargo de construir los indicadores de gestión de la calidad para la UNMSM. Dada la premura de tiempo, gran parte de las actividades de la Oficina en los tres primeros meses del año se concentraron en la construcción de estos indicadores. El 10 de febrero la Oficina presentó al Sr. Rector y su equipo de asesores la primera versión que constaba de 41 indicadores de gestión para la UNMSM. Con la finalidad de analizar y

enriquecer esta propuesta, se programó el Seminario-Taller "Construcción de indicadores de Gestión para la UNMSM" realizado los días 17 y 18 de febrero el cual contó con la presencia del Sr. Rector, su equipo de asesores, Jefes de algunas oficinas centrales, miembros del Consejo Superior de Investigaciones, miembros de la OCCAA y dos expertos internacionales, la Dra. María Irigoien de la Universidad de Chile y el Dr. Darío Abad del Consejo de Acreditación de Colombia (CNA). Como fruto de este trabajo se llegó a un conjunto de 45 indicadores de gestión, propuesta que en 7 jornadas realizadas entre los días 8 y 18 de Marzo, fue presentada a los Decanos, Directores Académicos, Directores Administrativos, Directores de las Unidades de Post-Grado y Jefes de Oficinas de la UNMSM, para buscar un consenso. El 28 de Marzo la OCCAA presentó ante la comunidad universitaria la lista de 47 indicadores que será aplicada durante el año académico 2005, la cual se llamará "Indicadores de Gestión de la Calidad para la UNMSM".

En resumen, para el año 2005 la OCCAA tiene planificadas tres grandes actividades: Autoevaluación de algunas escuelas del Pre-Grado, iniciar la autoevaluación en algunas especialidades del Post-Grado y promover la cultura de la calidad en San Marcos con la aplicación de los indicadores de gestión de la calidad.

El presente documento tiene como finalidad presentar al lector reflexiones y análisis sobre la situación de la universidad peruana y cómo se ubica San Marcos en este contexto. Está organizado como sigue: en primer lugar presentamos una reflexión sobre la situación de la universidad peruana, realizada por el Profesor Zenón Depaz Toledo, asesor ad-honorem de la OCCAA. Consideramos pertinente incluirla para situar a San Marcos dentro del contexto universitario nacional. A continuación ofrecemos al lector el marco metodológico y el marco conceptual que deben sostener los procesos de autoevaluación y acreditación en la UNMSM Esta parte del documento ha sido elaborada por la Profesora Juana Cuba Sancho, Responsable del área de capacitación de la OCCAA. En la tercera parte del documento, hacemos el Análisis y la Evaluación de los talleres realizados en el Pre-Grado y Post-Grado así como las conclusiones de los mismos. Finalmente presentamos un glosario de términos relacionados con temas de acreditación, así como una bibliografía y una lista de sitios web de interés que, esperamos, será de utilidad para el lector.

Ciudad Universitaria, marzo de 2005

# ELEMENTOS PARA UN DIAGNOSTICO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA

Zenón Depaz Toledo

## UNA CUESTIÓN PREVIA

El sentido de un fenómeno cualquiera, de un texto, una frase o una institución, se establece por referencia al contexto. Siendo eso así, el juicio sobre el grado de pertinencia de la actual institucionalidad universitaria en nuestro país deberá efectuarse atendiendo a las circunstancias en que discurre. Las cuales, tratándose de una institución que tiene el encargo de atender al panorama universal, corresponden en primera instancia a lo que Mariátegui llamara "la escena contemporánea".

Lo primero a notar en esa perspectiva es que nos hallamos en un período marcado por cambios profundos en los patrones de vida y en las expectativas de la gente, sin parangón en la historia previa, desencadenados por notables mutaciones ocurridas en el ámbito científico y tecnológico. Cambios de tal intensidad que parecen señalar el advenimiento de un nuevo horizonte civilizatorio de perfiles aún inciertos.

La intensa migración interna y externa ha redefinido drásticamente nuestro panorama demográfico y cultural, elemento decisivo para evaluar la adecuación de las formas institucionales que dan curso a la actividad humana. Hoy, la población peruana está mayoritariamente asentada en las ciudades, con todo lo que eso significa en términos de recomposición social y cultural. Mientras la base productiva de la economía peruana ha sufrido un proceso de deterioro que acentúa nuestra debilidad en el contexto global, la migración intensa y los cambios que trae consigo han generado nuevas sensibilidades y expectativas, particularmente en el estrato juvenil, de notable peso demográfico y presencia decisiva en la actual universidad. Tales expectativas, que remiten a patrones de vida provenientes de las metrópolis eje del proceso de mundialización, entran en colisión con las limitaciones de una economía estancada y de un aparato productivo precario, generándose un preocupante fenómeno de marginación y exclusión de las mayorías poblacionales, las cuales, sin embargo, han logrado abrir espacios propios de producción y empleo, de gran dinamismo, y formas peculiares de gestión de notable eficacia, a los que la universidad no ha prestado la debida atención.

El contexto global muestra igualmente cambios de gran envergadura. En 1970 la población mundial era de 3,596 millones y en el año 2000, apenas treinta años después, ya había superado la barrera de los 6,000 millones. De continuar la actual tendencia bordeará los doce mil millones en las próximas tres décadas. Similar ritmo de cambio podemos hallar en otras dimensiones relevantes, como el de las relaciones entre el hombre y su medio. Durante millones de años la acción humana tuvo tan corto alcance que no alteraba mayormente el curso de la naturaleza. Ésta aparecía como poseyendo una infinita capacidad de regeneración, mientras el ámbito humano se mostraba precario, siempre amenazado con desaparecer subsumido por la naturaleza. Hoy eso no es más así. La acción humana, potenciada por la tecnociencia, ha alcanzado tal grado de poder que está afectando a la totalidad de la cadena de la vida y amenaza la posibilidad de su continuidad y pervivencia.

El campo del saber cambia y crece vertiginosamente: Las revistas científicas han pasado de 10 mil en 1900 a más de 100 mil en la actualidad: Tan sólo en matemáticas se publica anualmente un promedio de 200 mil nuevos teoremas. Desde los años 90 más de un millón de artículos aparecen cada dos años en las revistas especializadas de química. Considerado en su conjunto, se calcula que el conocimiento especializado logró duplicarse, desde inicios de esta era, recién a mediados del siglo XVIII. Volvió a duplicarse 150 años después; luego en 50 años y ahora cada 5 años. Se calcula que alrededor del año 2020 se duplicará cada 73 días. En el terreno clave de la circulación de información —directamente vinculado a la actividad educativa— ha ocurrido igualmente un cambio colosal cuyo ritmo se acelera de continuo. Se estima que en 1995 existían dieciséis millones de usuarios conectados a Internet; para el año 2000 la cifra se elevó a cuatrocientos millones, calculándose que se elevará a mil millones para el 2005 y a dos mil millones antes del año 2010.

La importancia del conocimiento como fuente de poder, rasgo que define a la civilización moderna, ha cobrado relevancia al ritmo de las transformaciones desencadenadas por el exponencial avance de la ciencia y la tecnología. La robótica y la informática han alterado en pocos años las condiciones de la vida humana. La automatización de los procesos productivos afecta sustancialmente el mundo del trabajo, al punto de que algunos analistas hablan del fin del trabajo para dar cuenta de la acelerada precarización del empleo que corre a la par de una mayor exigencia de



calificación, así como de una creciente movilidad y diversificación de opciones profesionales. Por otra parte, la utilización de nuevos materiales que reemplazan a las tradicionales materias primas está cambiando los términos del comercio mundial, limitando en nuestro caso la capacidad exportadora primaria que nos caracterizaba.

En este contexto, conviene no perder de vista la configuración de tendencias estructurales a la marginación y exclusión que afecta a pueblos enteros. Hoy en día la carencia de una base tecnológica propia es un factor determinante de marginalidad, debilidad y dominación. Estamos pues en carrera contra el tiempo para encarar los retos que esta situación nos plantea. Si queremos evitar el destino de sociedad debilitada y descartable, necesitamos repensar radicalmente la universidad y sus prioridades en el ámbito nacional. En un mundo en que la producción de ciencia y tecnología configura un campo cada vez más denso y en cambio continuo y acelerado, los peruanos requerimos universidades capaces de apropiarse de ese saber, seleccionarlo, interpretarlo, asimilarlo y participar con prioridades propias en su producción. En ello se juega nuestro destino.

## 1.- ASPECTOS DE ORDEN INSTITUCIONAL

La universidad tiene su razón de ser en el encargo de atender a los cambios estructurales que ocurren en el mundo, adecuando a ellos su acción y señalando derroteros al conjunto de la sociedad a la que sirve. En un momento de la historia marcado por profundas transformaciones, la universidad peruana ha permanecido en lo sustancial atomizada y ensimismada, con escasa capacidad de procesar aquellos cambios en términos de estructura institucional, curricular y de gestión. En tal sentido, la autonomía se ha debilitado, cediendo terreno a una suerte de autismo paralizante.

### Entre la autonomía y el autismo

En principio cabe notar que la relación de la universidad con el resto de niveles y modalidades educativas es completamente aleatoria. Aun ella misma carece de un nivel de organicidad nacional que le otorgue un mínimo de coherencia y funcionalidad a las tareas del desarrollo nacional. No existe ninguna instancia que fije políticas de alcance nacional en la Educación Superior. La universidad peruana, como conjunto, carece de metas y

prioridades para su acción, y frecuentemente tampoco las tiene cada institución. Hace parte de aquella situación el no contar con entes evaluadores, reguladores, coordinadores y promotores de la actividad universitaria, en lo cual nos hallamos a la zaga en América Latina. En tal sentido la definición de la Ley de Acreditación, que se halla ya en la agenda congresal, abrirá la posibilidad de revertir en parte esta situación.

Asimismo, la universidad se ve seriamente afectada por el arraigo en su interior de tendencias particularistas que anteponen intereses corporativos –de grupos de poder o de estamentos- a los de la comunidad universitaria en su conjunto y, más allá, a los del país. Aquella tendencia se ha profundizado con la crisis continua sufrida por el país en las últimas tres décadas, la cual ha debilitado la relación de la comunidad universitaria peruana –sobre todo en el sector público- con sus pares de la región y el mundo. El intercambio docente y estudiantil, así como los postgrados en el extranjero se han visto ostensiblemente recortados, precisamente cuando las relaciones de intercambio entre comunidades académicas se han multiplicado en el mundo.

A más de ello, es preciso notar que la autonomía de la universidad pública se halla severamente restringida por factores de política estatal, tales como su asfixiante dependencia con respecto al MEF, los complicados trámites de la gestión pública en general o su incapacidad de incidir sobre las decisiones del Congreso de la República que crea nuevas universidades y emite normas sin considerar los requerimientos integrales del país ni consultar a la comunidad universitaria. De hecho este ámbito es frecuentemente intervenido y distorsionado en sus fines, con la emisión inorgánica de modificaciones legales y creación de nuevas universidades que las autoridades políticas efectúan atendiendo a intereses frecuentemente populistas y coyunturales. De igual modo, en el terreno clave del financiamiento, ningún ministerio defiende el pliego universitario, que ha estado permanentemente sujeto a la arbitrariedad de una asignación presupuestal carente de un proyecto de país y, por tanto, de metas estratégicas que priorizar.

#### La universidad y el conjunto del ámbito educativo

Concurrentemente, al interior de la propia universidad ha primado la tendencia a evitar toda vinculación regular con alguna instancia estatal, incluyendo al resto del sistema educativo. Aquella interpretación de la autonomía ha sido nefasta. La calidad de la

educación superior no depende solamente de lo que ocurra en ese nivel, sino también del proceso de formación en todos los niveles educativos del país. La universidad obtiene de la Educación Básica su componente estudiantil y, además, forma a gran parte de los docentes que se incorporan a los otros niveles y modalidades de la educación.

Una consecuencia de la deficiente formación en la Educación Básica ha sido la multiplicación de las academias, “colegios preuniversitarios” y los “centros preuniversitarios” que muchas universidades han puesto en funcionamiento, los cuales, en la medida en que ajustan su metodología de enseñanza al tipo mecánico del examen de admisión que las universidades administran, generan profundas distorsiones en la formación de los alumnos, acentuando el esquema receptivo, repetitivo y acrítico. Por su parte, el aporte directo de la universidad a la Educación Básica consiste principalmente en formar los docentes que constituirán en gran parte los cuadros magisteriales. No obstante, la formación de los cuadros docentes del nivel secundario en las facultades de educación, afectada por el uso acrítico de herramientas tecnológicas y el fetichismo metodológico, en desconexión con otras especialidades, duplica innecesariamente —y con severas deficiencias— la formación de cuadros que otras especialidades ya producen en mejores condiciones, los cuales podrían incorporarse a la docencia con una adecuada complementación pedagógica previa.

La falta de coordinación se traduce en situaciones como el funcionamiento de 54 facultades de educación en todo el país, a las que se suman más de 350 institutos pedagógicos públicos y privados, produciendo en conjunto una elevada sobreoferta de licenciados en educación, mientras queda pendiente la urgente tarea de calificación profesional de los que ya se encuentran en actividad.<sup>1</sup> En pruebas aplicadas por el Ministerio de Educación el año 2002 para el nombramiento a plazas docentes, apenas un 2% de los postulantes logró resolver con éxito las pruebas de conocimiento.

---

<sup>1</sup>A pesar de que el concurso magisterial para nombramientos, efectuado por el Ministerio de Educación en el verano del año 2002, reveló que más de 85,000 docentes titulados se hallan sin posibilidad de encontrar empleo en el sector público, aun así una universidad pública de la región Lima Provincias, no obstante sus problemas internos de público conocimiento, ofreció ese año para la especialidad de educación 4400 vacantes sólo en la modalidad llamada “semiescolarizada” que se desarrolla en mas de 20 sedes, algunas tan distantes como Bagua, Satipo, Jaén, Puno, Tumbes y Puerto Bermúdez. Otras universidades públicas hacen lo mismo.

## Diversificación y desconexión institucional

El panorama institucional universitario en el Perú cambia drásticamente con la promulgación del Decreto Legislativo 882. Cualquier persona natural o jurídica puede constituir una universidad, pasando por un trámite administrativo que no asegura la adecuada vinculación con los requerimientos sociales. Aquel dispositivo dio lugar al surgimiento de una nueva clase de universidad que se rige básicamente por las reglas de la empresa y, aunque no establece ningún requisito sobre la formación académica que debería tener su responsable, le otorga amplia libertad en la definición de los aspectos académicos. Dada la inexistencia de un ente rector o supervisor que cautele la calidad de la educación, no es difícil deducir los nefastos efectos que este dispositivo ha producido.

No contamos con una comunidad universitaria nacional articulada, ni siquiera en el ámbito de la universidad pública. Lo mismo ocurre en cada universidad, donde las facultades tienden a funcionar en forma aislada, lo cual produce ineficacia en la coordinación administrativa y académica, y en el uso de los recursos, generando además una oferta inorgánica de carreras, situación que se agrava por la creación descontrolada de filiales<sup>2</sup> y el uso poco responsable de modalidades no escolarizadas.

La universidad peruana ofrece 132 carreras profesionales muchas de las cuales se repiten con diverso nombre por la carencia de una nomenclatura estandarizada. Esta dispersión se observa también en las maestrías y doctorados que se han multiplicado sin atender a un mínimo orden de prioridades nacionales y regionales, situación que se agrava por la carencia de cuadros docentes calificados que garanticen un servicio de calidad. Algunas universidades ofrecen estudios de postgrado “a distancia” o “durante los fines de semana”, con notoria insuficiencia de nivel académico y sin que instancia alguna evalúe su eficacia. Para establecer una comparación se puede mencionar el caso del

---

<sup>2</sup> En la última década se ha producido una acelerada expansión, tanto en lo que a número de universidades respecta como al establecimiento incontrolado de filiales de dudosa calidad. Así, por ejemplo, existen dos universidades privadas chimbotanas de nombre angelical, cuya disputa por la legalidad no ha sido impedimento para que den prueba de su ubicuidad llenando de filiales el país entero, en lugares tan distantes como San Juan de Lurigancho, Casma, Huancayo, Sihuas, Trujillo, Puno, Huaraz, Huarmey, Piura, Huacho, Tingo María, Yungay, Cajamarca, Satipo, Chiclayo, Pomabamba, Talara, Pativilca, Sullana, Cañete, etc, etc, añadiendo a ello, como si fuera poco, el ofrecimiento de vacantes sin número en modalidades eufemísticamente denominadas “no presenciales”.

Brasil, donde la educación a distancia no está comprendida en el régimen de autonomía universitaria y se halla sujeta a un control riguroso de calidad por parte del Estado. Uno de los problemas más graves derivados de esta situación es que ninguna instancia oficial sabe el número total de filiales, sedes y "programas no escolarizados" en los que se ofrecen grados y títulos en todo el país. Esto último sucede sobre todo en el área de las facultades de educación, lo cual atenta contra la calidad de la Educación Básica y repercute en la universidad a través de la calidad de sus postulantes, muchos de los cuales ingresan sin mayor selección debido a la sobreoferta de instituciones universitarias.

La acelerada expansión de la oferta universitaria y del conjunto de la Educación Superior no ha ido acompañada de instancias que promuevan su idoneidad y calidad académica y administrativa como es el caso del CESU colombiano o el CONES ecuatoriano, o de mecanismos de acreditación, tales como el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia, el CONEAU argentino o el Provaio (prueba) que el Ministerio de Educación del Brasil aplica anualmente a las instituciones de Educación Superior. Esto se patentiza en una oferta absolutamente centrada en carreras profesionales que no requieren mayor equipamiento ni infraestructura. También en una excesiva proporción de docentes contratados a tiempo parcial, llegando a ser en la facultad de medicina de una universidad privada limeña, que es la de mayor población universitaria en el país, del orden del 96.3% (¡menos de 4% de docentes de planta!). Situación que indica incontrovertiblemente que no es posible dejar el desarrollo de una comunidad académica y científica librado a la lógica del mercado.

### La pertinencia institucional

La expansión del número y tamaño de las universidades no concuerda necesariamente con las necesidades del país y sus regiones, y frecuentemente ha obedecido a demandas y tendencias estrictamente coyunturales. Es verdad que la tendencia al aumento acelerado de instituciones de Educación Superior Universitaria se muestra también en el mundo entero, al impulso de las demandas de calificación que plantea el advenimiento de la sociedad del conocimiento, pero dicha expansión ha ido

acompañada con rigurosos mecanismos de control y acreditación de la calidad académica, públicamente reconocidos y legitimados.<sup>3</sup>

En nuestro caso, la expansión de la oferta universitaria ha corrido sin control alguno, generando un empobrecimiento de la calidad académica y una agudización del desfase entre la oferta profesional de las universidades y las necesidades y posibilidades del país, tanto en lo que se refiere al mercado laboral como en lo que atañe a su pertinencia para el desarrollo. Las carreras con mayor oferta (cuadro 1) se hallan saturadas en el mercado laboral y tienen una débil proyección estratégica en cuanto a la posibilidad de articular una base científico-tecnológica propia.

De igual manera, el cuadro 2, que muestra algunas de las carreras con menor oferta, da cuenta de aquellos mismos desfases en la medida en que especialidades fundamentales para pensar seriamente en el desarrollo de una infraestructura productiva sólida, se hallan absolutamente abandonadas en las universidades privadas y muy relegadas en las universidades públicas.

Cuadro 1: Carreras con mayor oferta

Carreras	Universidades		
	Públicas	Privadas	Total
Contabilidad	23	32	55
Administración	20	34	54
Educación	27	27	54
Enfermería	25	17	42
Derecho	16	23	39
Economía	21	16	37
Educación Primaria	16	20	36

Fuente: MED

Elaboración: Oficina de Coordinación Universitaria-MED

---

<sup>3</sup> En el Brasil, país con notable experiencia en este terreno, la aplicación de una prueba nacional, administrada por el Ministerio de Educación, ha dado como resultado una sustancial mejora en el nivel académico. Desde 1997 no se ha abierto ninguna nueva universidad debido a las rigurosas condiciones que se han establecido para ello.

Cuadro 2: Carreras con menor oferta

Carreras	Universidades	
	Públicas	Privadas
Geología	1	0
Ingeniería de materiales	1	0
Ingeniería naval	1	0
Ingeniería petroquímica	1	0
Ingeniería textil	1	0
Meteorología	1	0
Agronomía Tropical	1	0

Fuente: MED

Elaboración: Oficina de Coordinación Universitaria-MED

#### La carrera docente

La carrera docente no se rige por criterios prioritariamente académicos dentro de procesos adecuados de evaluación de la calidad. En la mayor parte de las universidades, se ciñe a criterios formales, de tipo administrativo, como el de tiempo de servicios, número de horas dictadas —bien o mal, poco importa—, o el mero listado de títulos de investigaciones —sin atender a su contenido o presencia en revistas especializadas— o de publicaciones cuya calidad no cuenta en la evaluación. A esto se suma la herencia de redes de clientelaje tejidas durante las décadas pasadas. Todo ello ha producido distorsiones de la carrera académica tales como la acumulación inorgánica de docentes con muchos años de servicios en las categorías superiores, que bloquea las posibilidades de renovación de los cuadros docentes.

A más de ello, la universidad padece de una fuerte tendencia a la endogamia que la empobrece académicamente, manifiesta en un tipo de captación de cuadros docentes que privilegia a los egresados de la propia universidad, con mecanismos discriminatorios y excluyentes frente a los “extraños”. Como un signo de la crisis en que se halla, la comunidad docente de la universidad ha desarrollado una tendencia a cerrar las posibilidades de renovación académica mediante la captación de docentes que provienen de instituciones externas. Encerrada en sí misma, presa de un prejuicio autárquico y

corporativo que funciona mediante circuitos de lealtad, lejos de promover el intercambio activo y la asimilación de cuadros de variada orientación académica, desconfía de quienes percibe como tales. Con lo cual los denominados “concursos públicos” han pasado a tener un carácter estrictamente formal, desalentando la incorporación de elementos que no forman parte de las redes que patrones institucionales como las ayudantías y jefaturas de práctica tienden a favorecer.

## 2.- ASPECTOS ACADEMICOS

La producción de conocimiento, función esencial de la universidad, se halla totalmente relegada, particularmente en el área estratégica de las ciencias básicas y las tecnologías apropiadas y de punta. En la primera mitad de la década de los 70, el gobierno militar desestimó la posibilidad de contar en el mediano plazo con la universidad, para las tareas del desarrollo en las áreas estratégicas de la investigación científica y tecnológica. Los espacios de investigación fueron retirados de la universidad mediante la creación de institutos de carácter autónomo tales como el IPEN, IMARPE, el Instituto Geofísico, etc,. Desde entonces ningún gobierno intentó restituir esos espacios y funciones a la universidad pública.

En esas condiciones, no hay en la universidad peruana hábitos de ejercicio de políticas de investigación integradas, de largo plazo e impacto social. La investigación discurre en ausencia de lineamientos generales que la coordinen fijando prioridades y división de funciones que favorezcan la interdisciplinariedad y la cooperación interuniversitaria. Cada universidad investiga en áreas que elige por cuenta propia, muchas veces sin un criterio adecuado. Ello impide la conformación de una comunidad científica, académica e intelectual integrada a redes de cooperación permanentes. El postgrado tampoco está contribuyendo significativamente a ello en tanto las maestrías han devenido instancias de profesionalización, con una comercialización de su oferta que frecuentemente apela a estudios de tiempo y dedicación mínima, dejando de lado las exigencias de investigación que le competen.



## Fragmentación académica

Tomando en cuenta las tendencias del desarrollo de la ciencia y la técnica en el mundo contemporáneo, existen desfases cualitativos en la actividad académica universitaria, relativos no sólo a carencias de infraestructura (laboratorios, equipos y bibliotecas, entre los principales), sino también a la orientación —en nuestro caso predominante— hacia la compartimentación académica y la creciente distancia entre diversas especialidades, que impide el trabajo interdisciplinario. Es muy reveladora la tendencia que las universidades públicas han mostrado en dirección al aumento del número de sus facultades, muchas de las cuales contienen sólo una especialidad, cuyas prioridades curriculares nacen de modo aleatorio y se crean en la medida de sus necesidades particulares.

El actual esquema institucional de la universidad refleja, en lo fundamental, el arraigo de patrones como el de la división tradicional, casi excluyente, entre ciencias naturales y ciencias sociales, o la falta de armonización entre las ciencias “puras” (o teóricas) y las ciencias aplicadas, limitando el trabajo académico interdisciplinario en y entre las facultades, escuelas e institutos de investigación, e impidiendo un acercamiento a otras formas de conocimiento presentes en nuestra sociedad multicultural. La universidad necesita cambiar sus perfiles académicos y profesionales para hacerlos más integrales. Frente a la tendencia a la fragmentación, que ha caracterizado a la formación profesional tradicional, se requiere una formación que integre conocimientos y competencias para operar en realidades y procesos complejos.

Entretanto, el desarrollo de la ciencia contemporánea ha discurrido por otras vías, más bien favorables a la interdisciplinariedad, produciendo áreas de conocimiento muy dinámicas en la intersección de las disciplinas tradicionales. La rigidez clasificatoria ha sido desplazada por un enfoque científico que enfatiza la complejidad y diversidad, permitiendo a la vez acercarse a conocimientos alternativos que no están considerados como científicos, como los que se encuentran en las culturas propias del espacio andino y amazónico y que no han sido evaluados con seriedad por los centros académicos universitarios en el Perú.

Adicionalmente, conviene notar que uno de los fenómenos más saltantes en el mundo contemporáneo es el acelerado ritmo de obsolescencia de las realizaciones técnicas. Ello establece el imperativo de fortalecer los conocimientos generales de base así como la formación integral de los cuadros profesionales, dotándolos de la capacidad de abarcar el largo plazo y ámbitos simultáneos de saber. En tales circunstancias, la persistencia del aislamiento interdisciplinario, así como la oferta de carreras de corto plazo y demanda coyuntural resulta suicida en relación a las necesidades del desarrollo nacional.

La pertinencia otra vez

En un país como el nuestro, que alberga diversas culturas y que fue el centro de una de las grandes civilizaciones de la historia, la universidad peruana ha permanecido en lo fundamental de espaldas a sus tradiciones raigales, lo cual ha impedido el rescate y desarrollo del rico bagaje de conocimientos, prácticas y sentidos de vida presentes en nuestras culturas autóctonas, bloqueando o distorsionando así el desarrollo de líneas de investigación y formación profesional pertinentes al medio.

Los componentes geográficos, biológicos y culturales del Perú son de gran diversidad. Existen cuatro macrozonas: el mar, la costa, los Andes y la llanura amazónica, que contienen 84 de las 104 zonas de vida que existen en el mundo, lo cual manifiesta una variedad climática excepcional. La biodiversidad del Perú es una de las cinco más ricas del mundo y, por ello, es un centro mundial de germoplasma de especies, tanto de flora como de fauna. Se ha identificado en nuestro país aproximadamente 1200 especies de plantas silvestres que tienen usos alimenticios, medicinales, manufactureros, etc.

No toda esa diversidad tiene la condición de lo dado, pues en gran parte es resultado de un cultivo deliberado. Una parte apreciable de ella fue obtenida por el hombre en su intento de aprovechar al máximo la variedad de ecosistemas que el territorio andino y amazónico contiene, variedad que se halla dispuesta en extensiones relativamente cortas. En pocas horas de camino es posible transitar por los más variados pisos climáticos, y los antiguos pueblos que habitaron estas zonas se esforzaron por desarrollar las condiciones de vida que aquella diversidad contenía. De allí que este haya sido uno de los espacios mayores de crianza de la vida que registra la historia.

Con la implantación del dominio occidental, esa estrategia de vida fue trastocada y sistemáticamente relegada, cuando no negada y reprimida, a favor de modos de vida que siguieron los patrones de la cultura desde entonces dominante. Es preciso notar que la institución universitaria se estableció en nuestro medio como parte de esa dinámica colonial y con el propósito explícito de contribuir a la colonización, coadyuvando a la extirpación de creencias y conocimientos que respondían a otros patrones ontológicos que los conquistadores estigmatizaron como "idolatrías". La República no marcó una ruptura sustancial con aquel proyecto de colonización y negación de las matrices primigenias; antes bien, en algunos aspectos decisivos, significó la profundización del desarraigo. La universidad continuó formando parte de ese proyecto.

Todas las sociedades han requerido de una elite que reflexione sobre los marcos generales en que discurre la acción. Allí donde su labor fue fecunda, dicha elite propició una suerte de contrapunto y diálogo con los conocimientos actuantes en la colectividad, procesando sus elementos de mayor alcance. Ese no fue el caso en la intelectualidad académica peruana, pendiente siempre de la moda intelectual de turno y habituada a su reciclaje.

La desconexión entre la universidad peruana y el país se muestra tanto en los contenidos académicos básicos como en la inadecuación de su oferta profesional a las necesidades actuales y estratégicas del país. La debilidad en la pertinencia de sus perfiles curriculares repercute negativamente en la determinación de las prioridades en la formación profesional que ofrece, distorsionándolas, así como en la definición de las necesidades y urgencias en el terreno de la investigación. En tal sentido la discusión sobre la universidad tendrá que incorporar como uno de sus ejes la pertinencia de su actividad académica y científica actual a un país pluricultural y biodiverso.

## Los procesos de selección y egreso

Paradójicamente, la desconexión con la Educación Básica no ha impedido que la universidad siga siendo vista como meta terminal de la educación. Esta situación genera una fuerte demanda de vacantes que muchas veces supera excesivamente al que fijan las universidades para no sobrepasar su capacidad operativa. Además, la errónea idea de que una carrera profesional sin status universitario tiene un valor disminuido, ha dado lugar a que algunas especialidades, que en rigor pertenecen a otros niveles y modalidades de la educación superior y que demandarían tiempos más breves de formación, se incorporen a la universidad.

En cuanto a los procedimientos de acceso a la universidad, no garantizan una adecuada selección de alumnos, al introducir distorsiones en el perfil del ingresante por el énfasis repetitivo y memorístico de sus pruebas, situación que se agrava con la presencia de los denominados colegios preuniversitarios, academias y centros preuniversitarios que se constituyen en lugares de entrenamiento exclusivamente para superar un tipo específico de examen de admisión. Además es preciso notar que, en el caso de las universidades públicas, la alta cuota de vacantes asignada a los estudiantes de tales centros reduce sensiblemente las posibilidades de ingreso de los postulantes que por razones económicas no pueden acceder a dichos mecanismos, constituyendo en la práctica un mecanismo de discriminación. Por otra parte, los procesos de admisión a las universidades no consideran una nota mínima aprobatoria, lo que permite el ingreso de alumnos que no tienen un nivel de conocimientos acorde con las exigencias del estudio universitario. Por lo general, tampoco se incluyen pruebas complementarias, como los tests vocacionales o de capacidades especiales.

En cuanto al grado de selectividad, este es marcadamente más alto en las universidades públicas y tiende a subir de continuo en ellas, mientras que en las universidades privadas tiende a disminuir. Salvo casos excepcionales, el porcentaje de ingresantes en relación con el número de postulantes es un buen indicador de la calidad de alumnos que ingresan a la universidad, ya que denota la severidad de la selección. Analizando la variación de este indicador se observa que en las universidades privadas adquiere una tendencia creciente a partir de 1987. Por el contrario, en las universidades públicas la tendencia es decreciente. En el año 2000, ingresó el 71% de los postulantes en

las universidades privadas y el 16% en las universidades públicas. Esta situación revela que contrariamente a la imagen de alta selectividad que las universidades privadas proyectan mediante sus mecanismos de mercadeo, esta es muy baja, llegando en muchos casos a cero. No obstante, el mayor nivel de selectividad de las universidades públicas y el potencial de productividad que ello supone contrastan irónicamente con el grado de abandono en que se tiene a estas universidades.

Estadísticas efectuadas el año 2000 muestran, en lo que respecta a las universidades privadas, que la proporción menor de ingresantes (26.64%) por relación al número de postulantes le corresponde a la Pontificia Universidad Católica, seguida por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (52.13%) y la Universidad del Pacífico (59.02%); y que la U. de Tacna, la U. P. San Pedro, la U. Continental de Ciencia e Ingeniería, la U. Alas Peruanas, la U. Peruana Unión, la U. Femenina del Sagrado Corazón, la U. P. del Norte y la U. Inca Garcilaso de la Vega tienen porcentajes de ingresantes mayores de 95%. En cuanto a las universidades públicas, la U. de San Marcos, la U. del Callao y la U. Hermilio Valdizán tienen porcentajes menores de 10%; y, por el contrario, la U. de Educación Enrique Guzmán y Valle y la de Huancavelica tienen los porcentajes más altos (54.70% y 95.39%, respectivamente).

En el año 1991 ingresaron 41,192 estudiantes a las universidades públicas y 39,344 a las universidades privadas; en el año 2000 estas cifras fueron 49,367 y 54,031, respectivamente. Por consiguiente, las tasas de crecimiento de esa década fueron de 19.85% y 37.33% en cada caso. Ello da cuenta de que las universidades privadas sobrepasan ya cuantitativamente a las universidades públicas, tanto en número de instituciones -sin contar con las numerosas filiales- como en el número de ingresantes. Si tomamos en cuenta la sobreoferta que la mayoría de tales universidades genera en carreras poco relevantes para el desarrollo de una base científico-tecnológica nacional, se trata de una situación que requiere una cuidadosa evaluación y el planteamiento de políticas que permitan un desarrollo universitario de mayor pertinencia a las necesidades del país.

En cuanto al egreso, se puede notar que la cantidad anual de alumnos que obtienen la licenciatura o el título profesional tuvo un ritmo de crecimiento bastante lento hasta 1992. A partir de ese año, el número anual de titulados aumentó considerablemente, pasando de 11,664 a 21,825 en el año 2000 en las universidades

públicas, y de 4,783 a 14,486 en las privadas. Ello tiene que ver con la introducción, mediante el Decreto Legislativo 739 del año 1991, de mecanismos alternativos a la tesis, tales como el examen de suficiencia profesional administrado sin mayor garantía de su rigor, sin contar con otro tipo de mecanismos cada vez más frecuentes –de sesgo marcadamente comercial- como los cursos de actualización profesional, que tienen un costo adicional elevado, conducentes a obtener el título profesional que la mayoría de universidades ofrecen.

### 3.- LA GESTION UNIVERSITARIA

En cuanto a la gestión, habría que notar primero que los órganos de decisión colegiados, establecidos por la Ley 23733, como la Asamblea Universitaria y el Concejo Universitario, son demasiado grandes, por tanto lentos e ineficaces, distorsionando la gestión académica y administrativa. Ejemplo de ello es la UNMSM donde la Asamblea está conformada por 106 personas, el Consejo Universitario por 36 y cada Consejo de Facultad por 21. Universidades más pequeñas, como la UNC y la UNSAAC tienen órganos de ese tipo mayores en volumen. Ello dificulta que se tomen decisiones con la agilidad y versatilidad que las tareas de la universidad contemporánea exigen.

La Asamblea Universitaria es el órgano colegiado de mayor jerarquía. Su inoperatividad y frecuente entrampamiento tiene que ver también con la gran cantidad de temas asignados que la ley no define y remite al Estatuto (documento que, paradójicamente, debe ser aprobado y modificado por acuerdo de la Asamblea). Entre aquellos temas están la organización de las diversas oficinas académicas, administrativas y de asesoramiento de la universidad; la forma de ejecución de su presupuesto en lo no previsto por la ley; la prestación de servicios a la comunidad; el régimen de estudios; los requisitos para obtener los diferentes grados y títulos; la duración del periodo lectivo, horario de clases; pautas y procedimiento de admisión; etc, temas que se ven continuamente afectados por la coyuntura. Por otro lado, es discutible la necesidad y conveniencia de someter a la opinión de los alumnos las decisiones de largo plazo sobre la organización administrativa y académica, pues ello requiere algún conocimiento especializado, solvencia académica y experiencia.

En el caso del Consejo Universitario bien podría objetarse la desigualdad en las responsabilidades de alumnos y docentes pues, según la norma vigente, los estudiantes opinan y votan como los docentes y las autoridades universitarias, pero por la naturaleza de su cargo no incurrir en responsabilidad penal en caso de malversación, colusión desleal o cualquier otro acto legalmente punible, riesgo que sí afecta a los docentes ya que ellos pueden ser sancionados por la ley.

Por otro lado, la elección indirecta de las autoridades universitarias genera una permanente debilidad y fragmentación del ejecutivo, acentuada por el hecho de que entre el Rector y los Vicerrectores no necesariamente existe coherencia de propósitos. Al haber sido nombrados independientemente, frecuentemente cada uno de ellos responde a orientaciones disímiles, y no es raro que los vicerrectores suelen complotar especulando con las posibilidades de un desbalance de fuerzas en los órganos assembleísticos que altere la posición del Rector. La elección previa de representantes docentes y estudiantiles, que a su vez deciden luego la designación de las máximas autoridades, favorece muchas veces la negociación del poder de espaldas al interés de la comunidad universitaria en conjunto. La misma lógica se reproduce en otros niveles de gestión como el Decanato y Consejo de Facultad, generando una tendencia a la fragmentación de la gestión que bloquea las posibilidades de implementar políticas institucionales coherentes y de largo plazo. En tal sentido, los actuales procedimientos de nominación ante los órganos de gobierno de la universidad favorecen el corporativismo y el clientelaje, factores nocivos para la democratización y la eficiencia de la gestión.

En esa lógica, la política universitaria está centrada en el control de los órganos de gobierno. En la mayoría de casos, las propuestas de política universitaria se han tornado intrascendentes ejercicios de racionalización de intereses que giran en torno a las pugnas que se desatan por el control de los órganos de gobierno. Alrededor de ello se ha desarrollado una metodología de control del poder que se agudiza en los momentos de elección de las autoridades, en los que, dicho sea de paso, el peso de la representación estudiantil alcanza su apoteosis por la posibilidad que tiene de definir la elección. Esto ha tenido consecuencias negativas para el desarrollo de la vida institucional. En primer lugar, la gestión universitaria se percibe cada vez más como una constante pugna de intereses particulares que refuerza la incredulidad y desconfianza de la comunidad universitaria en cuanto a las posibilidades de que exista una acción concertada y constructiva. En segundo

lugar, hay una evidente falta de concordancia entre la política universitaria y las tareas académicas. En tercer lugar, las autoridades no tienen suficiente respaldo, pues el grueso de los estudiantes y de los profesores no siente que su elección y decisiones surjan de una voluntad mayoritaria. Todo esto genera un juego de permanente inestabilidad en la gestión.

Otra falencia habitual en la universidad peruana es la ausencia de formación de cuadros que den continuidad a la gestión, a lo que se suma el hecho de que cada administración plantea nuevos lineamientos y planes de desarrollo que por su naturaleza tienden a ser coyunturales, afectando severamente las posibilidades de continuidad de políticas, así como la consolidación de competencias en ese sector. Igualmente persiste una debilidad en cuanto al acopio y análisis de información, planificación y evaluación, que bloquea la adopción de estrategias de largo plazo y afecta la optimización de los recursos.

En cuanto a la gestión financiera, por manejar fondos del Estado la universidad pública está sujeta a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento, así como a las normas sobre planificación, organización administrativa, etc, que uniformizan la gestión en el sector público, afectando negativamente los procesos educativos, que obedecen a otra dinámica, y restringiendo drásticamente la capacidad gerencial de la universidad que se ve obligada a asumir sobrecostos. Aquellas normas reducen además notoriamente la autonomía administrativa y económica de la universidad, e inducen a una desproporción en el gasto administrativo en directo detrimento del presupuesto destinado a las actividades académicas.

#### 4.- ASPECTOS ECONOMICOS

Durante los años 1997-2001, la asignación presupuestal para las universidades públicas tuvo un incremento de 3.42% como consecuencia del aumento del presupuesto destinado al sector Educación que fue de 4.67%. Pero si bien se registró un incremento presupuestal global para las universidades, cabe notar que cada universidad recibió menos recursos provenientes del Estado debido a que el número de universidades públicas también creció en ese período. Además el crecimiento de la matrícula universitaria para ese mismo período fue de 5.34%.



Por otra parte, la UNESCO señala que en 1991 el número de estudiantes de educación superior por cada 100,000 habitantes fue de 5,000 en América del Norte y de 2,500 en prácticamente todos los países desarrollados. En ese año, la cifra fue de 2,827 para el Perú, lo que muestra que la cobertura de la demanda de educación superior es más bien alta. Lo cual respalda la opinión mayoritaria en la población (según encuestas de la Universidad de Lima en mayo del 2004) en el sentido de que no es necesario ni conveniente seguir creando universidades en el Perú. Lo importante sería aumentar los recursos de las instituciones ya existentes, así como racionalizar el sistema de educación superior. En el año 2001, la matrícula universitaria fue de 435,639 alumnos, y la población con edades comprendidas entre 18 a 23 años fue de 3,091,367 habitantes. Si consideramos que de esta demanda de educación superior el 55% le corresponde a la universidad, tendremos que la demanda universitaria fue de 1,700,000 aproximadamente. Con lo cual las universidades cubren alrededor del 25% de la demanda potencial estimada.

Ello indica que la cobertura de la demanda por educación universitaria está dentro de los estándares internacionales. La apreciación cambia cuando se incluye la variable económica. La asignación presupuestal para las universidades públicas en el quinquenio que va de 1997 a 2001—expresada en dólares— tuvo un incremento de 3.42%, que es una cifra pequeña. En cuanto a la asignación para Educación y Cultura, el incremento quinquenal fue de 4.67%. Era de esperarse que el incremento porcentual fuera igual en ambos casos, pero hubo una diferencia de 1.25 puntos porcentuales en contra de las universidades. Todo ello en un período marcado por un acelerado aumento del número de universidades y de la población universitaria.

El gasto público por alumno en las universidades públicas ha venido descendiendo en los últimos años, llegando en promedio a 1,100 dólares, situando al Perú en niveles muy inferiores en comparación a otros países de la Región. Comparativamente, para el año 1998 en Argentina fue de 4,425 dólares y en Paraguay 2,511 dólares. Inclusive ese gasto promedio está muy por debajo del promedio de matrícula anual en las universidades privadas del país.

Como consecuencia del abandono presupuestal del Estado hacia la Universidad Pública, ésta ha desarrollado estrategias de diverso tipo para generar recursos económicos, lo que ha hecho que el presupuesto del Tesoro Público hacia estas

instituciones sea porcentualmente cada vez menor, castigando paradójicamente su eficiencia. De hecho, el real aporte del Estado ha disminuido a medida que ha ido creciendo la generación de recursos propios. Para el año 1996 los ingresos provenientes del Tesoro Público constituyeron el 75%, mientras que los recursos propios y las donaciones representaron el 25%, situación que varía el año 2000 en que los recursos del Tesoro Público descendieron a 58%, mientras que los recursos propios y donaciones ascendieron a 42%.

Pues bien, como consecuencia de la insuficiente atención que brinda el Estado al presupuesto de la Universidad Pública, estas han experimentado un proceso acelerado de descapitalización, ya que la mayor parte de sus ingresos es orientada a los gastos corrientes, dejando montos poco significativos a los gastos de capital, impidiendo así una modernización de la infraestructura. En cuanto a la proporción entre los gastos corrientes y los gastos de capital del presupuesto universitario, cabe notar que los primeros son pagos no recuperables, de carácter constante, tales como los pagos de planilla, mientras que los segundos son los pagos dirigidos a mejorar la capacidad operativa de la institución. Ciertamente los primeros suelen ser mayores que los segundos; pero si la desproporción es muy grande, ello significará que la universidad pública no tiene muchas posibilidades de mejorar sus locales, implementar sus laboratorios, mantener actualizadas sus bibliotecas o capacitar a sus docentes, tal como ocurre de hecho.

En esas condiciones, las remuneraciones de los profesores en las universidades públicas están ostensiblemente rezagadas respecto a las de la Universidad Privada e incluso en relación a las de otras instancias del Sector Público, pues, en algunos casos, personal técnico y auxiliar de otros ámbitos tiene niveles salariales similares o superiores al de los docentes a Dedicación Exclusiva en la categoría Principal. Esta situación afecta ostensiblemente la dedicación académica de los docentes.

## 5.- LA DIMENSION SUBJETIVA Y LOS ACTORES

Entendemos por subjetividad a las percepciones, sentidos comunes, valores, expectativas, etc., que orientan el comportamiento de los actores universitarios. Al hablar de actores universitarios nos referimos, en primer lugar, a los miembros de la denominada "comunidad universitaria", es decir a los estudiantes y docentes, a los que habría que

sumar los trabajadores. Por cierto también al Estado y a la sociedad civil, en tanto influyen sobre la marcha de la universidad.

## El corporativismo

Entre los actores políticos y gremiales de la universidad se halla fuertemente enraizada una "cultura de los derechos", de tipo corporativo ("primero los intereses de mi estamento"), reivindicativo y de confrontación, que carece del necesario sentido de respeto por el derecho de los demás. Ello limita la posibilidad de necesarios consensos, pues adolece de similar conciencia de los deberes y responsabilidades que toda vida en colectividad supone, junto a la necesaria apertura al diálogo, el reconocimiento del otro, y el sentido de comunidad. Aquello denuncia la presencia arraigada de la llamada "viveza criolla", nefasta para las posibilidades de viabilidad de cualquier empresa colectiva. Tal conducta a la que la politología denomina corporativismo se halla profundamente consolidada entre nosotros y es fuente de debilidad.

En cuanto a la cultura política, como paradójica secuela del impulso antioligárquico originado por la generación reformista de 1919, surgió en la universidad pública una actitud que privilegió como método la confrontación, haciendo de la universidad un espacio infecundo para proyectos colectivos integradores, de gran envergadura. Lo importante pasó a ser el logro de los máximos beneficios particulares, justificados con discursos que enfatizaban la conquista de derechos. Con ello se generaron mecanismos de clientelaje político y formas de corporativismo estamental sobre la base de discursos políticos reivindicacionistas carentes de un programa integrador y de largo aliento.

Para comprobar lo afirmado, basta ver el tipo de plataformas sobre las que han girado las demandas de los diversos estamentos, y hallaremos cómo los estudiantes siempre se refieren fundamentalmente —y como una innegociable cuestión de principios— a la defensa de los derechos estudiantiles que muchas veces han incluido formas de facilismo académico como la permanencia indefinida en el Pre-grado. De parte de los docentes, el programa máximo pasó a ser la homologación de sueldos y la estabilidad laboral. En cuanto a los trabajadores, su participación en el gobierno de la universidad para lograr mejores condiciones económicas. Si a esta lógica estamental, corporativa, sumamos la fragmentación que hay entre facultades o escuelas que también pelean por

sus propios "beneficios" inmediatos, hallamos a la universidad en un estado en el que no hay quien represente —o haga prevalecer— los intereses de la universidad en su conjunto. La naturaleza pública de la universidad, su condición de espacio productor de saber en función de los intereses de la mayoría de peruanos no ha llegado a ser "sentido común".

Los principales actores de la política universitaria han perdido capacidad de evaluar el papel que les ha correspondido en el mantenimiento de la actual situación de la universidad. Premunidos de una visión autocomplaciente, responsabilizan de los males que afectan a la comunidad universitaria a factores externos, sin asumir sus propias responsabilidades, actuando de manera conservadora, ya que prefieren mantenerla en su actual situación apelando frecuentemente a fórmulas ideológicas de diversa índole. Entre estas fórmulas está la que afirma que "si la sociedad no cambia, la universidad tampoco lo hará, puesto que es su reflejo". Como si la universidad, al modo del espejo "reflejante", fuera externa a la sociedad y no un componente activo de ella.

### La cultura del clientelaje

La sedimentación de la práctica autoritaria en la universidad se expresó, durante las tres decisivas décadas pasadas, en el predominio partidario de vertientes políticas que intentaron imponer su control institucional e incluso curricular, incorporando sus dogmas como verdades últimas. En nuestra tradición universitaria se halla consolidada una visión fetichista del poder que, al cruzarse con hábitos corporativos, conduce a su administración como medio de distribuir favores y recompensar lealtades ajenas al sentido de comunidad. Habiéndose erosionado la legitimación ideológica, el copamiento de los órganos de poder en la universidad, que tenía inicialmente coartadas políticas, ha devenido en formas de abierto clientelaje, con el consecuente desmedro de la calidad académica.

Así pues, en la universidad se ha cultivado una formación política que, combinando autoritarismo, corporativismo y clientelaje, ha inhibido la consolidación de la comunidad universitaria y su identificación con los fines institucionales, promoviendo el escepticismo de las mayorías universitarias que se sienten ajenas, indiferentes o resignadas frente a una situación que perciben como algo que ya no se puede cambiar. La preponderancia de intereses particulares ha empobrecido el sentido de lo universitario y, por tanto, ha

mermado su pertinencia frente a la sociedad. La autonomía y la democracia universitaria son parte de ideales dilapidados y erosionados por la demagogia.

Tampoco la sociedad civil parece sentirse responsable del destino de la universidad pública. En particular el empresariado no tiene mayor interés en demandar producción de conocimiento para innovar tecnología. Una evidencia clara de esta situación es la escasa inversión que hay de su parte en ciencia y tecnología, representando apenas el 4% del total en 1999, en comparación con los ya escasos recursos que invierte el Estado a través de las universidades u otras iniciativas.

### Los estudiantes

En cuanto al actual posicionamiento de los actores, cabe notar que la sensibilidad estudiantil muestra cambios. Si bien subsisten grupos radicalizados con discurso economicista, también hay diversos sectores ligados por intereses comunes tales las actividades académicas, el entretenimiento, etc, con gran capacidad de iniciativa y potencialidad para realizar actividades constructivas y de mejoramiento institucional y personal. Muchos de estos grupos muestran potencialidad para enriquecer la vida universitaria. Así por ejemplo talleres de estudios cubren las deficiencias académicas de la universidad a través de eventos y diversas actividades en las que hay debate, lectura de nuevas ideas e incluso aportes de investigación. En el ámbito del arte sucede lo mismo, a través de grupos de danza, de poesía, cine, etc; incluso en el entretenimiento se buscan formas de socialización, grupos de pertenencia, que hacen posible la reconstitución de nuevos vínculos sociales. Sobre la base de éstos es posible la construcción de alternativas para renovar la institución universitaria.

### Los docentes

El mayor problema del sector docente es su situación de precariedad económica, por lo cual incluso los profesores de dedicación exclusiva deben desempeñar otros empleos, lo que afecta sus posibilidades de calificación permanente. Aún en la mayor parte de las universidades privadas prima el régimen de contratos y los docentes se hallan

sobrecargados de tareas lectivas, haciendo virtualmente imposible que puedan desarrollar efectivas labores de investigación.

Por otra parte, en la medida que la carrera docente se ciñe en lo fundamental a los patrones de la carrera pública, criterios como el de los años de servicio o principios como el de la estabilidad laboral, que muy poco tienen que ver con lo académico, fijan las pautas de contratación, nombramiento o categorización, afectando sensiblemente el nivel académico, por cuanto favorecen el conformismo y desalientan la producción intelectual. En última instancia suponen un retroceso en relación a conquistas como el derecho a tacha, en la medida en que una vez nombrado no hay manera de remover a un docente por deficiente desempeño en su labor.

### Un sentido común mistificante

En la universidad pública existen mecanismos de mistificación que producen "sentidos comunes" adversos, alojando mitos como el de la actual forma distorsionada de entender la autonomía, el del acceso masivo de los postulantes al margen de sus conocimientos y capacidad, o el de la vinculación mecánica entre el deterioro académico y las exiguas rentas provenientes de la sociedad, nociones que son usadas como justificación de la mediocridad intelectual en un país en que, paradójicamente, varias de nuestras figuras señeras fueron autodidactas que remontaron adversas condiciones materiales. Estos mitos merecen una reflexión cuidadosa y una crítica a fondo, pues favorecen el conformismo y la mediocridad, siendo así fuente constante de debilidad.

Sin duda, es preciso defender la autonomía como condición de independencia frente al poder político y al poder económico, pero es preciso también rescatar su real sentido que es el ejercicio responsable del pensamiento crítico a fin de orientar las líneas de investigación que el país requiere. La universidad no puede estar ajena a los problemas sociales, ni puede estar completamente desligada de los proyectos estratégicos que se propongan en relación al Estado.

La gratuidad irrestricta es otro de los principios que, mal entendido, esconde un conjunto de injusticias hacia quienes supuestamente está orientado. Hay sectores de la población universitaria que, habiendo cursado los estudios básicos en colegios privados, están en capacidad de contribuir a la universidad. Ciertamente con estos recursos se

podría financiar a quienes tienen aptitudes pero no pueden ingresar a las universidades ni seguir una carrera por limitaciones de tipo económico. Paradójicamente, nadie critica el cobro que hacen algunas academias de preparación, frecuentemente vinculadas a grupos partidarios que en la universidad pública exigen gratuidad irrestricta, ni tampoco la existencia de centros preuniversitarios creados por las propias universidades, que dan más oportunidades a quienes pueden pagar sus servicios, sirviendo así como un cernidor social que limita el acceso a los sectores menos favorecidos.

Otro de los mitos es el de la supuesta democratización a través del aumento de vacantes o del acceso irrestricto a la universidad. La satisfacción de esta demanda traería consigo el ingreso de alumnos sin la necesaria aptitud y además sobrepasaría la capacidad operativa de la universidad. Ambas cosas producirían inevitablemente una reducción sustantiva en la calidad del servicio educativo. La universidad, más allá de ser un centro formador de profesionales, debe ser un centro productor de conocimientos de alta calidad para ponerlos al servicio de la sociedad, el acceso a ella debe efectuarse en base a una rigurosa selección, sin ningún tipo de restricción que no sea la capacidad intelectual. La auténtica democratización de la educación se realiza hoy en día en el acceso a una educación de calidad, pues sólo a partir de ella se puede estar en condiciones de resistir o revertir la lógica de exclusión que hoy se cierne en el mundo del trabajo.

Igualmente, tenemos el mito recurrente de que la única explicación de la crisis universitaria son las exiguas rentas que la universidad recibe. Es verdad que la universidad requiere mayores rentas, pero también es verdad que esto no basta. Existen suficientes indicios para afirmar que la sola dotación de mayores rentas no garantiza de ninguna manera el mejoramiento de la calidad académica; que esto pasa ahora por cambios estructurales en la institución y la reorientación de sus fines. Otra vez la lógica economicista y unilateral es usada como explicación de un problema integral que tiene que ver con el sentido mismo que se le atribuye a la institución universitaria. Con ello se ha justificado a lo largo de los años el facilismo y la mediocridad. Bajo estos presupuestos, países empobrecidos como el nuestro o sectores excluidos nunca estarían en la capacidad de cambiar su situación. Hay pues no sólo una crisis de carácter económico en la universidad, sino también una crisis moral, una crisis de ideas, una insuficiencia de perspectivas.

## 6.- EL MARCO LEGAL

Cabe destacar que nuestra legislación universitaria muestra un sensible retraso respecto a la de otros países del área, además de un desfase temporal con la Constitución, que afecta a sus posibilidades de responder a los vertiginosos cambios socioeconómicos y culturales que han ocurrido en el Perú y en el mundo. Además de ello, las modificaciones –entre ellas el Decreto 882 relativo a la inversión privada- que se efectuaron con la finalidad de atender situaciones aisladas y coyunturales han profundizado su inconsistencia.

Una característica saltante de la actual legislación universitaria, para el caso de la universidad pública, es que mientras establece un extremo control administrativo, al ceñirla a las reglas de juego de la administración pública, descuida absolutamente dar garantías mínimas de la calidad educativa que, según la Constitución constituye su encargo esencial.

La legitimidad social de la universidad depende del cabal cumplimiento de las tareas académicas, función que en las actuales circunstancias adquiere importancia estratégica para la consolidación de la comunidad de peruanos. Por ello el cuidado de la calidad académica deberá ser el eje de los cambios jurídicos e institucionales a realizar. Entre los primeros, se halla ya en curso el debate sobre una Ley de Acreditación. Convenientemente planteada será un instrumento importante para el mejoramiento de la calidad académica e institucional de nuestras universidades. Pero, por las razones anteriormente expuestas, es preciso y urgente conducir ese debate más allá, a la consideración de una nueva ley sobre la universidad, que deberá ser esta vez una Ley de la Educación Superior en su conjunto.

Excurso:

En cuanto a los aspectos de la vida universitaria en los que una nueva Ley debería establecer cambios básicos; bien podrían ser los siguientes:

- a) La creación de una instancia nacional (¿Consejo Nacional de la Educación Superior?), conformada por académicos notables, sin representación corporativa, que establezca políticas de alcance nacional en la educación superior, articulando



sus componentes y estableciendo vínculos con el resto de niveles y modalidades del sistema educativo.

- b) La creación de un sistema de acreditación y evaluación de la calidad académica que promueva una cultura de mejoramiento continuo de los procesos académicos, reconozca el mérito e informe a la sociedad de la real calidad de los servicios que ofertan las instituciones de educación superior.
- c) La configuración de un ámbito universitario público nacional, coherente y con distinciones elementales en cuanto al estatus de sus instituciones integrantes, con universidades emblemáticas en cada macroregión, impulsoras de investigación y postgrado de calidad.
- d) Un replanteamiento de los mecanismos de representación y gestión de la universidad, redimensionando los órganos colegiados –hoy elefantiásicos- a fin de otorgarles mayor operatividad y otorgando mayor coherencia y capacidad ejecutiva al equipo de Alta Dirección en todas las instancias y niveles, dotándole al mismo tiempo de mayor legitimidad.
- e) El redimensionamiento de la carrera docente en cuanto a sus etapas y criterios, de manera que permita reconocer el mérito académico, estableciendo una escala estrictamente meritocrática.

Ante nosotros se abre la posibilidad de establecer una nueva agenda universitaria atendiendo al rol estratégico de esta institución en el destino del país. Estas líneas contienen una apreciación sobre algunas de las premisas y aspiraciones que aquella agenda podría expresar, con el ánimo de promover el debate sobre la universidad y sus perspectivas; tanto entre la propia comunidad universitaria como en el conjunto de la ciudadanía. Un diálogo ajeno a toda intolerancia, que se afirme desde la diversidad que nos caracteriza, asumida como fuente de enriquecimiento mutuo. En ello se juega un elemento decisivo para nuestro destino colectivo.

## 7.- PREMISAS QUE SOSTIENEN LA APUESTA POR UNA RIGUROSA POLÍTICA DE CALIDAD ACADÉMICA, AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN SAN MARCOS.

- Las actuales condiciones de vida, en un intenso proceso de mundialización en que la capacidad de producir saber se ha convertido en clave de poder, exigen que el tema universitario sea considerado un delicado tema nacional.
- Es vital para los peruanos contar con universidades capaces de asimilar el saber contemporáneo y adaptarlo las necesidades del país y sus regiones, estableciendo nexos con la práctica y nuestras raíces culturales.
- La comunidad universitaria ha mostrado en las últimas décadas una tendencia hacia el ensimismamiento, que ha debilitado su estatuto autónomo y democrático. Revertir esta situación exige evaluar de cara al país las causas de su actual debilidad:
- El cabal ejercicio de la autonomía universitaria y la posibilidad de su afirmación, pasa hoy en día por contar con la capacidad de una autoevaluación objetiva, transparente y radical.
- En las actuales condiciones, la democratización de la universidad pública se define en lo fundamental por la posibilidad de acceso a una educación de calidad.
- A nuestra universidad le corresponde liderar resueltamente el proceso de renovación de la comunidad universitaria peruana.

# GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Juana Cuba Sancho

## 1.- CALIDAD EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

### 1.1.- ACERCÁNDONOS AL CONCEPTO DE CALIDAD

El tema de la Educación Superior debe ser incluido como punto prioritario en la agenda nacional que posibilite la puesta en práctica de un proyecto educativo de largo plazo, con políticas de estado definidas en torno a la educación, para ello es necesario institucionalizar la evaluación, acreditación y certificación por ser mecanismos que promueven el desarrollo de la educación superior, la ciencia y tecnología.

Un componente fundamental del proceso es el aseguramiento de la calidad y la mejora continua a nivel institucional y de programas , permitiendo la creación de la cultura de calidad a nivel institucional.

### 1.2.- CALIDAD

Según el diccionario de la Real Academia Española, calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor. Desde el punto de vista de la administración se define como: características de un bien o servicio que le da aptitudes para satisfacer las necesidades de los clientes. Un bien de calidad es aquél que es adecuado al uso que se le va a dar.

Como podemos observar, la calidad es un concepto multidimensional, que se construye socialmente y depende del contexto, de quién mira lo que se evalúa, qué aspectos son los evaluados y cómo están siendo evaluados.

### 1.3.- CALIDAD EDUCATIVA

El concepto de calidad en la educación surge al percibirse que las instituciones educativas no están respondiendo a las demandas de desarrollo de la

sociedad, y que muestran escasa proactividad para adaptarse a los cambios en este mundo globalizado.

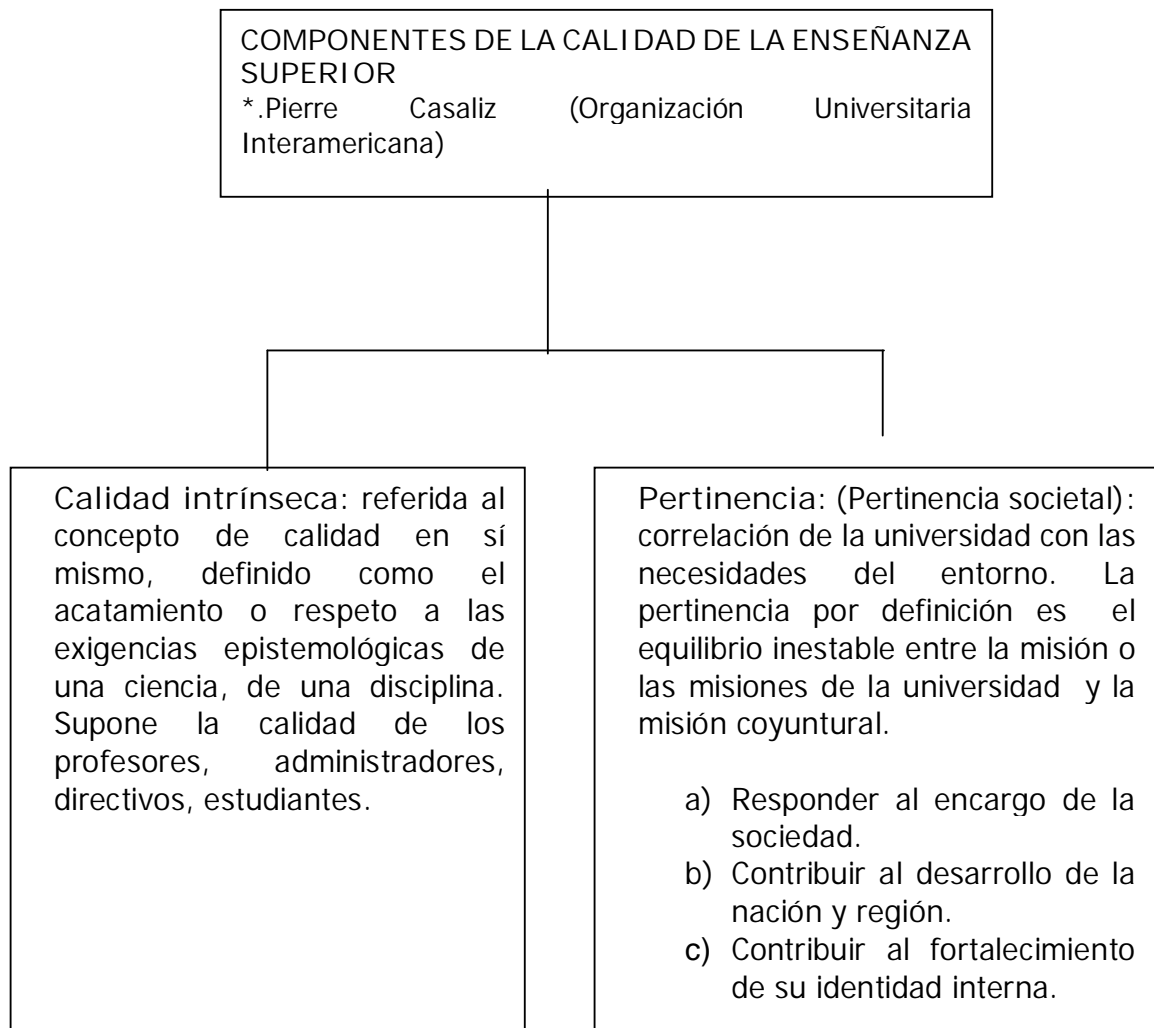
Para el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) la calidad no es una propiedad intrínseca de algo: es un término de referencia, de carácter comparativo. Se define en función de expectativas y del contexto.

#### 1.4.- CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

UNESCO define calidad en la educación como la adecuación del ser y del quehacer de la Educación Superior a su deber ser. " Es un concepto complejo, dinámico, construido históricamente y multifacético, a menudo definido más por lo que le falta que por sus contenidos. Refleja visiones socio-económicas, culturales y políticas nacionales, regionales y globales; y por lo tanto es bastante difícil de aprehender y operacionalizar. Pero existe un consenso general, que aún cuando su definición no sea del todo unívoca, las Instituciones de Educación Superior deben procurar alcanzar los más altos estándares" ([www.unesco.org](http://www.unesco.org)).

La calidad de una institución o programa alude a la realización de su concepto, el cual debe referirse a las características universales correspondientes a la educación superior en general, a las características genéricas correspondientes al prototipo ideal definido históricamente como realización óptima del tipo de institución de que se trate y a las características específicas que le sean propias según los campos de acción que opere y según su propio proyecto institucional, es decir, su misión su proyecto educativo y los propósitos y objetivos que la animan.

La calidad como proceso implica un despliegue continuo de políticas, acciones, estrategias y recursos que, integrados en planes de desarrollo, promuevan el cumplimiento de una misión y de un ideal de excelencia. La pertinencia, la eficiencia y la eficacia de dichos planes deben evaluarse continuamente en el marco de un proceso de autorregulación cuya expresión visible ante la sociedad y el mundo académico es la acreditación temporal y su continua renovación.



EN TERMINOS GENERALES PODEMOS DECIR QUE:

LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR HACE REFERENCIA A LA SÍNTESIS DE CARACTERÍSTICAS QUE PERMITEN RECONOCER UN PROGRAMA ACADÉMICO ESPECÍFICO O UNA INSTITUCIÓN DE DETERMINADO TIPO, Y HACER UN JUICIO SOBRE LA DISTANCIA RELATIVA ENTRE EL MODO QUE PRESTA DICHO SERVICIO Y EL ÓPTIMO QUE CORRESPONDE A SU NATURALEZA.

Es la razón de ser del sistema de calidad y acreditación reconocerla, velar por su incremento, y promover su desarrollo otorga sentido a su acción.

Al evaluar la calidad deben considerarse los referentes propios, del país y los internacionales en relación a la transparencia, adecuación a los objetivos, respuesta a los beneficiarios y sentido de relevancia.

#### 1.5.- CULTURA DE CALIDAD:

En la actualidad, las organizaciones de rápido aprendizaje han revalorizado la importancia de una cultura organizacional fuerte, compartida, que se sustente en un sistema de valores corporativos, logrando un respaldo social en torno a la misión y visión institucional.

La cultura organizacional se define, según Steven Robin, como un "sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue una organización de las otras, es el patrón de comportamiento general, creencias, valores y normas comunes que comparte un grupo humano y que rige su comportamiento, lo que da lugar a patrones compartidos de conducta."

La cultura de calidad puede conceptualizarse como conjunto de valores, prácticas, propósitos y procesos que garantizan el cumplimiento de la misión institucional de acuerdo a los patrones establecidos por las comunidades académicas y reconocidos por el entorno institucional y social. Se debe promover un sistema de significados compartidos entre la comunidad académica que permita incorporar en el inconsciente colectivo un conjunto de valores que caractericen el compromiso con su institución y su país.

El concepto de cultura se relaciona con otros conceptos igualmente vigentes: visión, misión, objetivos, valores de la organización.

La cultura refleja los valores subyacentes en la organización, entendidos como las creencias básicas sobre cómo se maneja la organización y cómo se trata a los clientes y empleados.

## 2. - EVALUACIÓN EDUCATIVA

### 2.1.- DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN EDUCATIVA:

([www.sasked.gov.sk.ca/docs/mla/assess.html](http://www.sasked.gov.sk.ca/docs/mla/assess.html))

Es la actividad sistemática de recolección de datos, análisis de información y su contrastación con un patrón previamente definido (criterio, parámetro) con el propósito de apoyar la toma de decisiones; se evalúa una unidad, un programa, una institución.

La evaluación promueve la autorregulación que "es un proceso informado y periódico mediante el cual un sistema, una institución, un programa o una unidad se ajusta a las expectativas establecidas, a través de las acciones de mejoramiento que se implanten como fruto de la evaluación" (Kells, 1997). Se constituyen así en un instrumento eficaz de gestión, por cuanto no solo permite conocer las condiciones en el desempeño de su trabajo, sino también organizarse para avanzar en el logro de los objetivos planteados.

Los componentes de la autorregulación son:

- a) El ajuste de calidad, que se refiere al conjunto de acciones de control y mejoramiento de la calidad que surgen de la evaluación, para lo cual es esencial desarrollar:
- b) La capacidad institucional de gestión del cambio, que tiene que ver con la adaptabilidad que muestra la institución y que le permite desarrollarse y crecer con ello.

La evaluación tiene dos etapas: la autoevaluación y la evaluación por pares.

### 2.2.- PROCESO DE ACREDITACIÓN

El sistema de acreditación más antiguo en el mundo es el de Estados Unidos, que se inició en el siglo XIX, surge como consecuencia de que el estado no ejercía un papel evaluador específico respecto de la calidad de la educación universitaria, la oferta educativa en buena parte era privada, su propósito era

comparar estándares, procesos y resultados, para ello se crearon agencias o asociaciones regionales.

En la Unión Europea, se inicio a finales de la década de los ochenta, como un medio de facilitar la movilidad estudiantil, se da la declaración de Bolonia en la cual se señala que los sistemas de educación deben incrementar su transparencia, comparabilidad y flexibilidad. Los organismos acreditadores son externos a las instituciones, forman parte del sistema de educación, pueden ser privados, sin embargo existe participación directa del estado.

En Latinoamérica la acreditación nace como una necesidad urgente debido a una creciente demanda por programas de educación superior, aumento de universidades sobre todo privadas, desarrollándose en un ambiente en que se plantea la discusión entre lo público y lo privado, hay una disminución de la calidad educativa.

Las etapas del proceso de acreditación son:

a) LA AUTOEVALUACIÓN (Kells, Guía de Autoevaluación)

Se refiere a una evaluación organizada y conducida por los propios miembros de la organización. Permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Implica detenerse para analizar, interpretar y contrastar con la misión, la propia historia, tomando en cuenta estándares de calidad previamente establecidos. Permite tomar decisiones basadas en evidencias objetivas, para elaborar planes de mejoramiento, conduciendo a la autorregulación.

LA AUTOEVALUACIÓN NO ES UN EXAMEN NI CHEQUEO FRENTE A UNA LISTA DE ESTÁNDARES, SINO UN PROCESO DE ANÁLISIS EXHAUSTIVO DEL DESEMPEÑO DE UNA INSTITUCIÓN O PROGRAMA.

Fines:

- Autoconocimiento
- Generar mejoramiento en todo aquello que sea posible dentro de un marco de legitimidad y transparencia.
- Promocionar una cultura de la evaluación y autorregulación.



Características de la autoevaluación:

- Proceso colectivo y complejo
- Participativo y transparente
- Integral
- Proactivo
- Especifico, intransferible
- Instrumento para la gestión
- Insumo para la autorregulación
- Requisito para la acreditación

#### b) EVALUACIÓN EXTERNA

Proceso en el que intervienen especialistas reconocidos (pares académicos) ajenos a la institución o programa que se evalúa, quienes ofrecen una mirada externa y un juicio calificado sobre la institución.

Se inicia con la verificación de los resultados de la autoevaluación. Identifica las condiciones internas de funcionamiento de la institución o del programa, y concluye con un juicio sobre la calidad de los mismos.

El par académico debe ser alguien (equipo) reconocido por su comunidad como poseedor del saber, el ser y saber hacer que constituye el modelo o yo ideal de la institución o programa, es decir, puesto que comparte los conocimientos, las destrezas y valores básicos de la comunidad académica y destaca en ella, tiene legitimidad como sujeto competente para reconocer ese conocimiento, destrezas y valores; es por ello que "las recomendaciones de los pares deben ser operativas, constructivas y realistas (The Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education, Denmark.1998).

Se debe tener un Registro de Evaluadores de las siguientes categorías:

- Especialidades o ámbitos de formación

- Expertos en gestión académica
- Expertos provenientes del medio profesional

### c) ACREDITACIÓN (Ministerio de Educación)

Es el reconocimiento público que se otorga a las instituciones educativas y/o carreras profesionales o técnicas, de la calidad del servicio educativo que prestan, previo proceso de evaluación de la gestión pedagógica, institucional y administrativa.

Las fases para el proceso de acreditación son tres: mejoramiento sostenible de la calidad (autoevaluación, autorregulación), verificación de la calidad (evaluación externa) y reconocimiento de la calidad (Acreditación).

Podemos definir con fines prácticos a la acreditación como el acto a través del cual se certifica periódicamente que el programa de pre-grado, post-grado o institución de educación superior cumple con estándares de calidad previamente establecidos, emitiéndose un certificado de calidad, el cual tiene una duración de 5 años, luego de los cuales la institución voluntariamente se presentará a otro proceso de acreditación .

La acreditación constituye una garantía pública de los resultados de la evaluación, por consiguiente es un proceso externo a la institución, cuya validez y legitimidad es mayor cuanto más autonomía muestre.

La acreditación deberá:

- Fomentar que las Instituciones cumplan con su misión y objetivos.
- Dar reconocimiento público de la calidad de las instituciones de educación superior y sus programas académicos.
- Propiciar que las instituciones y programas cumplan con parámetros de calidad académica y cuenten con la infraestructura y los mecanismos adecuados para asegurar la realización de sus propósitos.
- Establecer canales de comunicación entre los sectores de la sociedad en busca de una educación de mayor calidad y pertinencia social.

### 2.3.- CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN:

1. Voluntario
2. Externo y autónomo respecto a la institución que acredita
3. Ético y responsable
4. Periódico
5. Temporal
6. Integral

### 2.4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ACREDITACIÓN:

- a. Solicitud
- b. Autoevaluación
- c. Evaluación por pares externos
- d. Informe Preliminar
- e. Dictamen
- f. Información

### 2.5.- TIPOS DE ACREDITACIÓN:

La acreditación puede ser de dos tipos:

- Acreditación Institucional
- Acreditación de programas

### 3. MARCO METODOLÓGICO DE LA ACREDITACIÓN

#### 3.1.- LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN:

La autoevaluación tiene una importancia especial para las universidades, por cuanto toca directamente cuestiones vitales como la calidad de la docencia, la investigación y la acción social, la pertinencia académica de los planes de estudios, la eficiencia administrativa, las necesidades de los estudiantes de recibir una formación de alto nivel, el currículo, los problemas de financiamiento, la infraestructura, constituyendo un instrumento constructivo y de mejora continua.

El valor de sus resultados depende de los parámetros escogidos, la transparencia y, sobre todo, de que sea realizada sin presiones externas.

Es un proceso interno de planificación, identificación, de análisis crítico y prospectivo sobre la evolución y desarrollo académico alcanzados por la institución en una disciplina o carrera.

Se busca por lo tanto interpretar y valorar a través de un proceso participativo, dialogal, reflexivo y crítico, el estado de avance de una carrera en los diversos aspectos que en conjunto definan su funcionamiento y/o estructura, en la consolidación, validación y comunicación de conocimientos que le es propia. Tal sistema conlleva un proceso de carácter cíclico que verifica la pertinencia de metas, estrategias, asignación de recursos y compromisos de gestión efectiva.

La autoevaluación es un proceso que lleva cambios a corto, mediano y largo plazo, y consiste en ayudar a la institución a reflexionar y evaluar sobre su propósito fundamental, explorando modos y medios para mejorar la eficiencia y efectividad, tanto educativa como operativa, y a prepararse mejor para responder a las cambiantes y crecientes demandas de la sociedad a la que sirve. Trasciende lo descriptivo, tiene valor estratégico, por cuanto está orientada al cambio institucional en función al cumplimiento de su encargo social y la dinámica de las demandas sociales.

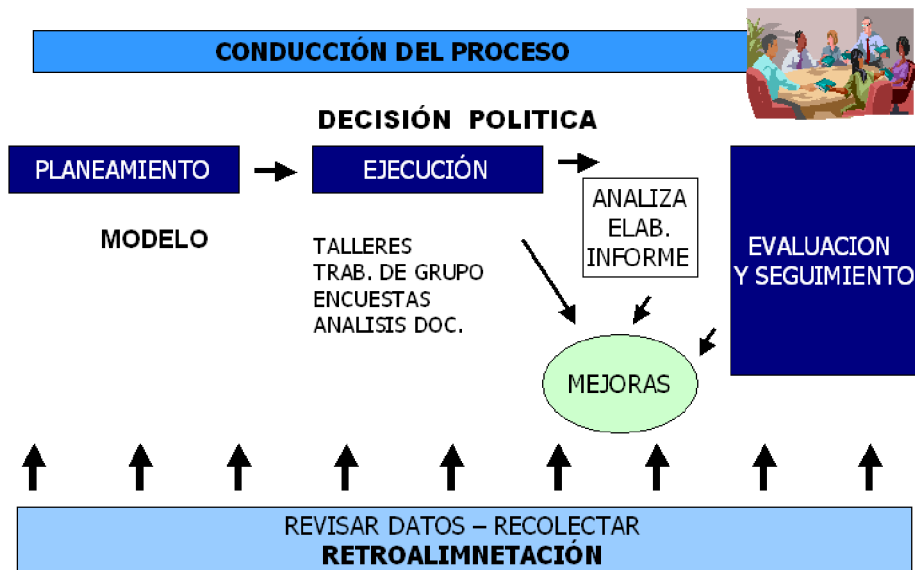
¿Quiénes deben realizarla?

Este proceso exige la participación responsable y comprometida de los actores sociales directamente involucrados (personal académico, alumnos, autoridades) Es necesario definir, detectar y caracterizar a los sujetos que participarán en las actividades planificadas, dirigiendo el proceso, recolectando los datos o suministrando información, contestando encuestas y entrevistas, de acuerdo a la variable en estudio.

### 3.2. - FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN:

- **MOTIVACIÓN INTERNA:** es necesario que los actores sociales involucrados (comunidad universitaria, sociedad civil, y estado) estén de acuerdo con el proceso y se sientan comprometidos con su desarrollo. La comunidad universitaria y sus miembros deberán participar activamente realizando el trabajo que sea requerido, ello asegurará resultados significativos y duraderos.
- **RESPALDO INSTITUCIONAL:** la Alta dirección debe dar muestras evidentes de la importancia que le otorga al proceso, lo cual se traduce en el decidido apoyo político, administrativo y financiero que posibilita la implementación del proceso y la incorporación de mejoras que se considere necesarias.
- **LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN PLENA:** es necesario un liderazgo positivo, fuerte y eficaz de los encargados de la conducción del proceso; ello permitirá que toda la comunidad académica asuma una participación activa en el proceso.

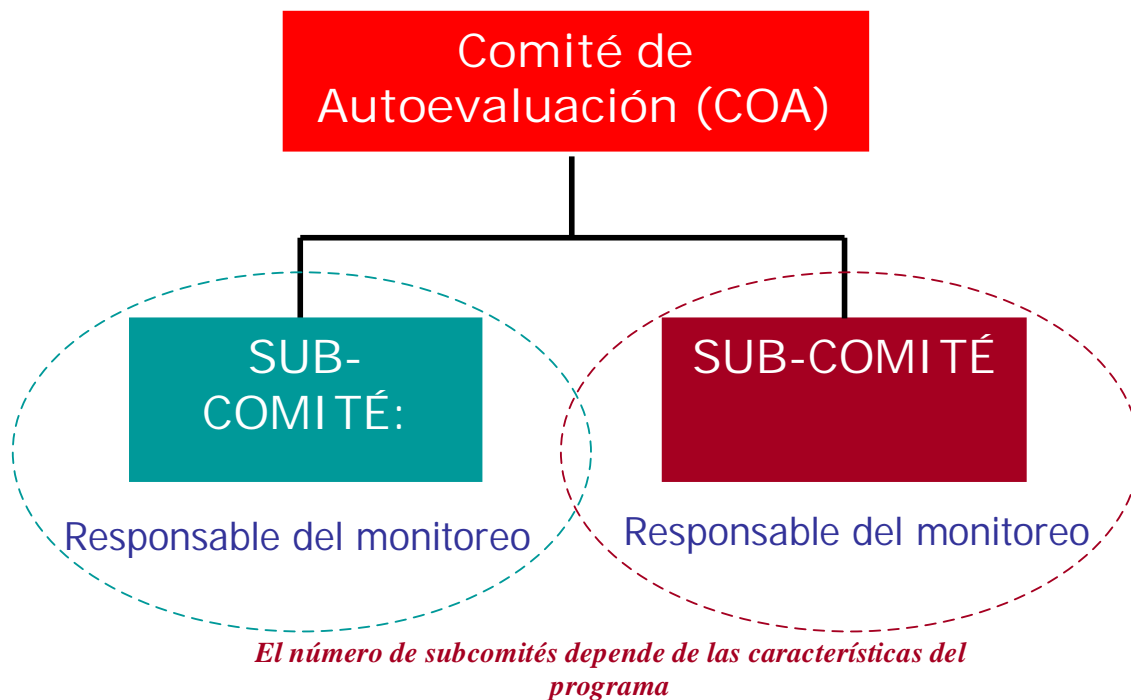
## ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION



### 3.3.- ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN:

#### a) Planeamiento:

- Decisión política de la alta dirección para iniciar y desarrollar el proceso así como las tareas de autorregulación mediante la incorporación de los mecanismos de mejoramiento continuo de la calidad.
- Normatividad y estructura organizativa. Se debe contar con lineamientos de política de calidad y con las directivas aprobadas que señalan la estructura de la oficina encargada de la calidad académica y de gestión en la institución.
- Conformación de los equipos encargados de dirigir el proceso en la Facultad o Escuela Académico Profesional, se puede conformar un comité de autoevaluación y sub-comités operativos (por factores a evaluar). Se planifica y organiza el proceso, se asigna responsables, cronograma y presupuestos; de ser necesario se puede buscar asesoría externa.



- Determinación del modelo específico de autoevaluación: el comité debe estudiar el modelo.
- Planeamiento, ejecución y evaluación del programa de sensibilización, el cual está dirigido a los diferentes estamentos de la comunidad académica.
- Planeamiento, ejecución y evaluación del programa de educación permanente a los miembros del equipo, con la finalidad de consolidar un equipo técnico cohesionado, con las competencias requeridas para cumplir a cabalidad su rol.
- Organización del proceso de autoevaluación: elaboración de los instrumentos de recolección de datos, validación de los instrumentos.

b) Ejecución o desarrollo:

- Recolección de la información a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de autoevaluación: observación, encuestas, análisis documental, entrevistas, listas de chequeo, entrevistas, cuestionarios, focus groups.

- Procesamiento de la información: para ello se debe hacer uso de diferentes técnicas de análisis de la información cuantitativas y cualitativas.
- Análisis e interpretación de los datos: cuantitativa y cualitativamente, construcción de estrategias para cruzar la información, formulación de fortalezas y debilidades, consultas con las personas encargadas en cada área.
- Elaboración del informe de autoevaluación: se debe realizar una calificación y emisión de juicios por ejemplo: con respecto al factor x se puede decir a) cuenta con fortalezas definidas, las debilidades no afectan ni ponen en riesgo las fortalezas. b) Fortalezas definidas. Las debilidades pueden poner en riesgo las fortalezas, requiere una propuesta de mejoramiento. c) Evidencia más debilidades que fortalezas, se requiere con urgencia la formulación y puesta en marcha de propuesta de mejoramiento. d) Evidencia debilidades significativas que demandan una formulación de estrategias de desarrollo.

EL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN RESPONDE A UN DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD DE LA CARRERA Y DEBERÁ PROPONER UN PLAN DE TRABAJO, CUYAS CONDICIONES DEBEN SER VALIDADAS POR LOS EVALUADORES EXTERNOS.

c) Evaluación y seguimiento:

- Formulación de propuestas de mejoramiento: una vez emitido el informe de los autoevaluadores, se consolida una propuesta de mejoramiento y desarrollo que debe ser negociada y acordada como plan de implementación derivado de la autoevaluación
- Se deben dar lineamientos para el mejoramiento institucional: acciones que debido a su alcance no ameritan la elaboración de un plan específico. (de naturaleza poco compleja).
- Diseño del programa de mejoramiento de la calidad: se detallan los planes de cambio; estas propuestas deben ser asumidas por el consejo directivo o comité asesor y están orientadas a superar los principales vacíos institucionales y consolidar las fortalezas.



- Difusión del proceso ante la comunidad universitaria: presentación de los resultados, foros sobre el proceso y sus resultados, señalamiento de prioridades y prospectiva.
- Ejecución del plan de seguimiento: permitirá evaluar y realimentar el programa de autoevaluación, al igual que el de mejoramiento continuo de la calidad debe ser periódico y objetivo. Esta etapa es dinámica en tanto permite hacer rectificaciones del propio plan.
- Evaluación y retroalimentación del proceso: esta etapa garantiza la sostenibilidad del proceso, permitiendo ascender progresivamente en la espiral de la calidad hacia la excelencia.

#### 3.4.- EVALUACIÓN EXTERNA:

Tiene el propósito de detectar los problemas y dificultades y proponer recomendaciones que sin embargo no se compromete con la introducción de correctivos.

En Latinoamérica es considerado un paso intermedio para la acreditación: debe conducir al mejoramiento de la calidad a través de un fortalecimiento del planeamiento, de la gestión, monitoreo y supervisiones futuras del programa.

- Importancia de la Evaluación Externa:
  - ù Ayuda a dar razón sobre la calidad de programas e instituciones.
  - ù Permite intercambiar puntos de vista y experiencias con académicos reconocidos.
  - ù Aporta razones para la decisión sobre la acreditación.
  - ù Fomenta el diálogo entre las comunidades académicas.
  - ù Permite una mayor y más continua contrastación de procesos, proyectos, estrategias y logros.
  - ù Genera nuevas y mejores actitudes frente al trabajo, al contexto social, al país y al mundo.

- ù Las recomendaciones y críticas derivadas de este proceso son fundamentales en los procesos de actualización y mejoramiento continuo.
- ù Hace socialmente visible la calidad de un programa o institución.
- ù Puede llevar al establecimiento de nuevos programas y proyectos de investigación.
- ù Trae perspectivas de desarrollo de la investigación, la docencia y la extensión.

- Fases de la Evaluación Externa:

- Designación de pares evaluadores por el organismo autorizado: se realiza una preselección de pares; se selecciona aquellos que manifiestan su disponibilidad, se establece un coordinador del equipo, en base a su reconocimiento académico y experiencia, se envía la información acerca de los pares a la institución a evaluar; ésta manifiesta la conformidad con los pares, el coordinador acuerda la agenda de trabajo con la institución.
- Comprensión de lineamientos de autoevaluación y acreditación del organismo acreditador.
- Inducción y capacitación de los equipos responsables de la evaluación, tramites logísticos.
- Estudio y análisis de los documentos de autoevaluación. Se plantean las preguntas que se consideren pertinentes, inquietudes y documentación adicional que sea necesaria, teniendo en cuenta el tiempo del que se dispone. Hay que reconocer las diferentes propuestas de formación.

Se sugiere que el par evaluador al revisar el informe de autoevaluación se plantee las siguientes interrogantes:

- § ¿Que vacíos o contradicciones se encuentran en el informe relativos a cada factor?
- § ¿Las fortalezas y debilidades señaladas se desprenden de lo presentado en la autoevaluación?
- § ¿Están las afirmaciones del informe de autoevaluación debidamente sustentadas?.

§ ¿Existe coherencia entre la descripción de las características, su valoración y las propuestas de mejoramiento que plantea el informe?

§ ¿Qué temas se considera pertinente explorar más a fondo en la visita?.

§ ¿Es la calificación adecuada a la luz del ideal de la agencia y del modelo propuesto?

- Preparación de la visita: desarrollar un esquema preliminar del informe(usando el protocolo de la agencia acreditadora, si existe), asignar tareas específicas a cada par, minimizar las actividades sociales con los miembros de la institución.
- La visita: Examinar adecuadamente los proceso de planeación y evaluación. para ello se debe seleccionar los temas a tratar con las diferentes instancias académicas y administrativas; el plan general en promedio debe durar tres días hábiles en caso de instituciones y dos días en el caso de programas.
- Se realizarán reuniones y entrevistas en sus propios espacios y con grupos pequeños como:
  - El rector y consejo directivo
  - Vicerrector académico
  - Grupo administrativo
  - Profesores
  - Estudiantes
  - Egresados
  - Empleadores
  - Entidades con las que tienen convenio
  - Responsables de las dependencias (centros de investigación, proyección social y educación continua, bibliotecas, laboratorios, talleres, bienestar universitario).
  - Al final, los pares se reunirán con los directivos de la institución y presentarán un informe verbal sobre la visión global de los aspectos encontrados.

- Las responsabilidades de la institución son:
  - s Poner a disposición de los pares todos los documentos que requieran
  - s Permitir a los pares desplazarse libremente por la institución
  - s Poner a disposición de los pares un espacio de trabajo adecuado
  
- Pre- informe: lo realizan los pares, luego con el coordinador se realiza el informe final.
  
- Informe final: se debe entregar en un plazo máximo de 15 días y comprende: sinopsis de la autoevaluación y la visita, análisis crítico de la autoevaluación, análisis y emisión de juicios sobre la calidad de los factores y características, juicio explícito sobre la calidad global, análisis del plan de mejoramiento de la calidad, y recomendaciones.
  
- Características del Informe de Evaluación Externa:
  - ù Debe ser argumentado y analítico.
  - ù Referirse a cada uno de los actores y características.
  - ù Ser preciso, objetivo y sustancial.
  - ù No incluir referencias personales.
  - ù Debe estar escrito en tercera persona.
  - ù Reflejar el consenso de los pares.
  - ù Resaltar la calidad del informe de autoevaluación.
  - ù Indicar las fortalezas y debilidades del programa.

### 3.5.- ACREDITACIÓN

El organismo acreditador realiza la evaluación final en base a los resultados de la autoevaluación, de la evaluación externa y una vez escuchada la institución, se procede a determinar si está en condiciones de recibir la acreditación, en cuyo caso se realiza lo siguiente:

- Este informe se envía a la instancia encargada de la expedición del certificado de acreditación por un tiempo determinado (de 3 a 7 años).
- Si hubiera objeciones para la acreditación, el organismo acreditador en un marco de confidencialidad comunicará el resultado de la evaluación al representante legal de la institución, junto con las recomendaciones pertinentes, de manera que la institución, si así lo considerara, pueda desarrollar estrategias que posibiliten la iniciación de un nuevo proceso de acreditación, pasados al menos tres años.

# ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS TALLERES DE ANÁLISIS Y ADECUACIÓN DE LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN DE LA UNMSM

## 1) PLANIFICACIÓN

La Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación se propuso en el último trimestre del año 2004 crear las condiciones mínimas necesarias para iniciar el proceso de autoevaluación en nuestra Universidad durante el año 2005. Las pautas básicas para ese proceso de autoevaluación están contenidas en el documento Lineamientos para una política de calidad, autoevaluación y acreditación, fruto de un largo trabajo de elaboración en el cual participaron decisivamente los Jefes de las Unidades de Calidad Académica y Acreditación de las diversas facultades de la Universidad. Se trata pues de un documento que ya había sido objeto de amplias discusiones y había sido consensuado en un primer nivel. Por cierto, había plena conciencia de que tal documento podía y debía ser enriquecido y perfeccionado. Sin embargo, se pudo apreciar que una continuación indefinida del debate teórico sobre tal documento no era el mejor camino para generar las condiciones para iniciar la autoevaluación. Por ello, se optó por una metodología que apuntara a enriquecer la matriz de autoevaluación a través de un primer esfuerzo de aplicación práctica a las realidades de las distintas facultades, para así lograr afinar la matriz a partir del contraste con la experiencia concreta.

Con esta finalidad, se consideró que la opción más conveniente era trabajar agrupando a las facultades que tenían cierta afinidad, y por ello se decidió trabajar por grupos delimitados en base a las cinco áreas académicas existentes en nuestra Universidad: Área de Ingenierías; Área de Ciencias de la Salud; Área de Ciencias Económico-Empresariales; Área de Letras y Humanidades; y Área de Ciencias Básicas. En cada una de esas áreas se debía realizar un Seminario-Taller de análisis y adecuación de la matriz de autoevaluación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

### 1.1. Objetivos:

- Adecuar la matriz de autoevaluación a las especificidades de cada área.
- Desarrollar entre los responsables de la autoevaluación las competencias necesarias para la implementación del proceso de autoevaluación.

### 1.2. Participantes:

En cada uno de los Seminarios debían participar los Jefes de las Oficinas de Calidad Académica y Acreditación de las facultades pertenecientes a cada una de las áreas, así como los miembros de los equipos respectivos. Se recomendó que los equipos de las Oficinas de Calidad Académica y Acreditación debían conformarse con por lo menos tres miembros, pues es importante contar con un grupo de docentes capacitados en estas tareas, de modo que se posibilite la continuidad de este trabajo estratégico para la institución, más allá de los posibles cambios en los cargos.

Para preparar adecuadamente la realización de estos importantes eventos, se programaron reuniones preparatorias, también por áreas. A ellas asistieron la mayoría de los jefes de las Oficinas de Calidad Académica y Acreditación y allí se planificó el desarrollo de cada uno de los Seminarios-Taller. Se indicó que la metodología de trabajo sería la siguiente: en la parte inicial de la reunión se realizarían exposiciones sobre los fundamentos de la matriz de autoevaluación de la UNMSM; en la segunda parte se realizaría el trabajo de taller, donde se efectuaría la labor de análisis y adecuación de la matriz. Para que el trabajo de los talleres resultara más productivo, dadas las limitaciones de tiempo y la amplitud de aspectos considerados en una matriz de autoevaluación que intenta cubrir las diversas facetas de la actividad universitaria, se encomendó como tarea a los equipos de las distintas facultades realizar un primer acopio de información sobre algunos factores y variables de la matriz que nuestra Oficina consideró prioritarios:

#### Factor 1: Proyecto Institucional

1. Plan estratégico consensuado, conteniendo la Visión y la Misión Institucional, claramente formuladas, en concordancia con los valores explicitados y el rol que le corresponde a la UNMSM como primera universidad pública del país.

- 1.1 Mecanismos para la difusión, discusión y evaluación del Plan Estratégico.
  
- 3 Políticas de desarrollo institucional, académicas y de gestión, que atiendan a los cambios científico tecnológicos, así como del entorno social, económico, político y cultural.

Eje: CALIDAD ACADÉMICA

Factor 2: Comunidad académica

- 3.4 Adecuación del número, función, clase y categoría de los docentes a los fines y requerimientos institucionales.
- 3.5 Políticas de evaluación permanente e integral del profesorado.
- 3.6 Correspondencia entre el número y nivel académico de los docentes que desarrollan prioritariamente investigación, y la naturaleza, necesidades y objetivos de los programas
- 3.8 Relaciones de los docentes con comunidades académicas nacionales e internacionales.
- 3.9 Políticas de estímulo a la docencia calificada.

Factor 3: Procesos académicos

- 3 Concordancia entre los contenidos y métodos del programa y el saber reconocido y exigido por la comunidad académica del área
- 3.2 Políticas de evaluación permanente de los contenidos y métodos de enseñanza para adecuarlos a las innovaciones científico tecnológicas y a los cambios del entorno
- 9.2 Dotación de material bibliográfico suficiente, adecuado y actualizado para apoyar las actividades académicas del programa.
- 10 Disponibilidad de laboratorios, talleres y/o campos de práctica suficientemente dotados con equipos y materiales adecuados y actualizados



Factor 4: Investigación y Contribución Intelectual (Todo)

Factor 5: Egresados e impacto sobre el medio

1 Políticas institucionales orientadas a ejercer influencia sobre el medio social, cultural y productivo, sobre la base de la evaluación permanente de sus demandas hacia la institución.

6.1 Situación de empleo de los egresados

Eje: EFICACIA DE LA GESTIÓN

Factor 6: Recursos Físicos y Financieros

1 Políticas y mecanismos de captación de recursos financieros oportunos y suficientes

4 Política de uso de la planta física en función a las necesidades del programa.

5 Política de renovación periódica de recursos tecnológicos

Factor 7: Organización, administración y gestión

2 Existencia de políticas y mecanismos de evaluación periódica de la gestión.

3.1 Mecanismos de comunicación y sistemas de información claramente establecidos y eficaces

4 Políticas y criterios de selección, perfeccionamiento, evaluación, promoción y previsión social del personal no docente

Factor 8: Bienestar y clima institucional

1 Políticas de bienestar conocidas por la comunidad universitaria que propicien el desarrollo integral de docentes, estudiantes y trabajadores.

3 Clima institucional que favorece la calidad de las funciones de docencia, investigación y proyección social.

## Factor 9: Relaciones Institucionales, Imagen y Comunicación

- 1 Políticas de relación con otras instituciones, con criterios, prioridades y mecanismos claramente establecidos
- 2 Políticas de difusión de la imagen institucional coherentes con su misión y objetivos

Como se puede observar, se consideró prioritario el conjunto del factor investigación, ya que nuestra Universidad debe apuntar fundamentalmente a la producción de conocimientos. Como los procesos de autoevaluación se realizarán inicialmente a nivel de Escuelas, todo el trabajo se orientó a la autoevaluación a nivel de pregrado.

Para el caso del Postgrado, se desarrolló una dinámica diferente, de la que se da cuenta en el documento que se incluye después del presente.

## 2) EJECUCIÓN

Los eventos se desarrollaron en los ambientes de la Biblioteca Central Pedro Zulen (al igual que las reuniones preparatorias), pues nuestra Oficina no cuenta aún con un local debidamente implementado y menos aún con una sala de reuniones adecuada. Las reuniones se realizaron según el siguiente cronograma:

Nº	Fecha	Hora	Actividad	Área académica
1	Viernes 12 de noviembre	08:30 – 19:00	Seminario - Taller	Ingenierías
2	Martes 16 de noviembre	08:30 – 19:00	Seminario - Taller	Ciencias médicas
3	Viernes 19 de noviembre	08:30 – 19:00	Seminario - Taller	Económico – Empresariales
4	Martes 23 de noviembre	08:30 – 19:00	Seminario - Taller	Letras y humanidades
5	Martes 30 de noviembre	08:30 – 19:00	Seminario - Taller	Ciencias básicas

Vale anotar que dicho cronograma se cumplió a cabalidad, aunque no siempre con toda la puntualidad recomendable.

La participación de los equipos de las diversas facultades resultó bastante desigual. Sólo una dejó de participar en estos eventos, la Facultad de Ciencias

Sociales, pero ello debe atribuirse a la compleja situación interna que atravesaba dicha facultad. En el caso de la Facultad de Derecho, no acudió el Jefe de la Unidad de Calidad Académica y Acreditación; el único representante de dicha facultad fue un estudiante que forma parte del respectivo equipo; a pesar de la buena voluntad de dicho estudiante, la no presencia de algún profesor que pueda asumir el liderazgo en el proceso de autoevaluación constituye una grave deficiencia. En cuanto a la Facultad de Medicina, sólo se hizo presente el jefe de su Unidad de Calidad Académica y Acreditación, y su participación fue además relativamente breve. Ello se debió al parecer a que esa facultad estaba abocada a su proceso de acreditación ante la CAFME. Dado el peso de esta facultad en nuestra Universidad, su débil presencia constituyó una importante limitación. Justamente por las dimensiones de esa facultad, parece urgente e imprescindible conformar un equipo más amplio de Calidad Académica y Acreditación.

En cuanto a las demás facultades, varias se hicieron presentes con equipos más o menos amplios: es el caso de las facultades de Ingeniería Industrial, Ingeniería Geológica, Metalúrgica y Geográfica, Química e Ingeniería Química, Farmacia y Bioquímica, Medicina Veterinaria, Odontología, Psicología, Ciencias Administrativas, Ciencias Contables, Letras y Ciencias Humanas, Ciencias Físicas, Ciencias Biológicas y Ciencias Matemáticas. En los demás casos sólo participó el Jefe de la Unidad de Calidad Académica y Acreditación. Sin duda la no conformación de equipos es una debilidad que retrasará el desarrollo de los respectivos procesos de autoevaluación.

Se pudo comprobar que en la mayoría de facultades no se cumplió cabalmente con la tarea asignada de acopiar información sobre los aspectos priorizados de la matriz de autoevaluación. Ello sin duda limitó la riqueza en el trabajo de talleres. En muchos casos el Seminario se concentró en la discusión de los conceptos generales y sólo se cumplió parcialmente el objetivo de adecuar la matriz a las realidades de cada área académica, a partir de realizar un primer simulacro de autoevaluación parcial de la facultad respectiva. En algunos casos sí se trajeron aportes sustanciales. Cabe destacar especialmente el buen trabajo en equipo realizado por el área de Ciencias Económico-Empresariales, gracias en buena medida al respaldo logístico de la Oficina de Calidad Académica y

Acreditación de la Facultad de Ciencias Contables. Los representantes de las facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas realizaron un esfuerzo conjunto y trajeron un documento en el cual analizaban de modo bastante completo los aspectos priorizados de la matriz. Por su parte, el equipo de la Facultad de Ingeniería Industrial también presentó un trabajo bastante completo. Las facultades de Ingeniería Geológica y de Letras y Ciencias Humanas presentaron avances más parciales.

En la mayoría de facultades los avances fueron bastante escasos, lo que sin duda revela que es aún bastante largo el trecho a recorrer para preparar allí las condiciones para la autoevaluación. En muchos casos, el no cumplimiento de la tarea asignada puede deberse a un cambio de los Jefes de las Oficinas de Calidad Académica y Acreditación. La poca continuidad en el trabajo institucional atenta contra un trabajo orientado a la calidad, pues personal ya capacitado y experimentado, que en muchos casos había participado destacadamente en la elaboración de los Lineamientos para una política de calidad, autoevaluación y acreditación, tuvo que dejar el cargo debido a los cambios de autoridades en nuestra Universidad. Para evitar estas interrupciones en el quehacer institucional, es importante contar en cada facultad con todo un equipo de trabajo, que pueda garantizar la continuidad de la tarea, más allá de cualquier cambio circunstancial. Muchos de los nuevos jefes estaban recién familiarizándose con sus nuevas responsabilidades y con una temática nueva para ellos. Si bien ésta fue sin duda la causa principal que limitó el cumplimiento de la tarea asignada, también en algunos casos hubo incumplimiento por parte de Jefes de Oficinas de Calidad Académica y Acreditación experimentados y capacitados, que no recopilaron la información requerida por razones de diversa índole.

Cabe destacar que en todos los casos pudo apreciarse una actitud totalmente positiva hacia el proceso de autoevaluación y un ánimo decidido a favor de mejorar la calidad y buscar la excelencia en nuestra Universidad. Como fruto de las discusiones, pudo evidenciarse una aceptación consensual de la matriz de autoevaluación de la UNMSM, lo que facilitará sin duda el desarrollo futuro, pues contamos con un base conceptual común. Por último, es justo señalar que la realización de este conjunto de eventos contó con el respaldo de la alta dirección

de la Universidad, que brindó el apoyo económico indispensable para la realización de las actividades.

### 3) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de los cinco eventos se procesaron discusiones bastante ricas y se plantearon diversas conclusiones y recomendaciones. Algunas de ellas reflejan consensos generales, otras opiniones de un importante sector de asistentes. Algunas son válidas para el conjunto de la Universidad, mientras otras se refieren a la problemática particular de algunas áreas académicas. Pasamos a mencionar concisamente las principales:

- Es prioritario fortalecer a todo nivel las Oficinas de Calidad Académica y Acreditación de las diversas Facultades, y en particular proporcionarles locales y recursos adecuados para su funcionamiento.
- Se debe hacer una fuerte campaña de sensibilización de la comunidad universitaria sobre la importancia y el sentido de los procesos de autoevaluación y la necesidad de una cultura de calidad y mejoramiento constante en nuestra Universidad. Es en particular esencial ganar el apoyo de los Decanos a estos procesos.
- Se hace necesario crear un Vicerrectorado encargado de la Investigación y el Postgrado.
- Se debe procesar la evaluación y el posible reajuste del Plan Estratégico de la Universidad en función de la calidad académica. En el caso de las facultades, es necesario difundir los Planes Estratégicos respectivos.
- Se debe elaborar el perfil académico de cada una de las facultades y escuelas.
- Se debe definir mejor los fines y las funciones de las diversas dependencias de las facultades.
- Se debe contar con una información articulada sobre la gestión en todas las áreas académicas y administrativas de la Universidad, evitando paralelismos o duplicación de esfuerzos. Es por ello fundamental trabajar coordinadamente los indicadores de gestión orientados a la calidad académica. En aquellos aspectos que requieran la elaboración de encuestas, ésta debe hacerse de manera centralizada.
- Se recomienda establecer una política de captación de docentes, buscando los mecanismos para atraer a los mejores elementos. Ello requiere ajustar los

procedimientos legales de modo que sirvan a la mejora de la calidad. Igualmente se debe perfeccionar los reglamentos de ratificación y promoción.

- Se debe organizar y ejecutar regularmente la evaluación de los docentes y de los planes curriculares.
- En muchos casos es necesario brindar capacitación pedagógica a los docentes.
- Es recomendable asignar docentes altamente capacitados y experimentados al primer año, pues ello redundará en una mejor formación de los estudiantes.
- Se debe implementar políticas de evaluación del personal no docente.
- La OCCAA y las Oficinas de las facultades deben promover uno o varios proyectos de investigación sobre calidad académica ante el Consejo Superior de Investigación.
- Es fundamental organizar un programa de seguimiento de nuestros egresados.
- En el caso del área de Ingenierías, es indispensable contar con laboratorios adecuadamente equipados, que podrían ser compartidos por las distintas especialidades. Igualmente, se recomienda que los estudiantes de esta área deben llevar cursos comunes hasta el tercer año.
- La infraestructura de las distintas facultades debe ser acorde con su respectiva misión.
- En las áreas ligadas con la tecnología, los resultados de las investigaciones deben traducirse en patentes.

## EVALUACIÓN DEL CURSO-TALLER “CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL POST-GRADO DE LA UNMSM”

### 1) PLANIFICACIÓN

La Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación había contemplado concentrar su actividad en el año 2005 en iniciar el proceso de autoevaluación en el nivel de pregrado y se había propuesto concretamente impulsar los procesos de autoevaluación en cinco Escuelas de las diversas áreas académicas de nuestra universidad. En el caso del nivel de Post-Grado, la experiencia acumulada era menor, dado que los jefes UCAA de las facultades habían concentrado su labor en el área de pregrado; por otra parte, las especificidades propias de los estudios postgraduados parecían exigir una labor mucho más minuciosa para adecuar la matriz general de autoevaluación a sus condiciones particulares. Sin embargo, el interés mostrado por las autoridades de la Escuela de Post-Grado, en particular por su Directora, la Doctora Luisa Negrón, llevó a darle mayor peso al Post-Grado en los planes de trabajo de la OCCAA para el 2005. Por ello, se programó un Curso-Taller “Construcción del Modelo de Autoevaluación para el Post-Grado de la UNMSM”. En ese evento, co-organizado por la OCCAA y la Escuela de Post-Grado, participarían los Directores de las Unidades de Post-Grado de todas las Facultades de nuestra Universidad, y además asistirían también representantes del Consejo Superior de Investigación, considerando la estrecha correlación existente entre estudios de Post-Grado e investigación.

### 2) EJECUCIÓN

El evento se desarrolló en los ambientes de la Biblioteca Central Pedro Zulen los días días 19 de febrero(de 8:30 a 17:30), 21 de febrero (de 9:00 a 17:00) y el 18 de marzo (de 9:00 a 13:45). Se contó con la valiosa colaboración de dos expertos internacionales, el profesor Darío Abad Arango, del Consejo Nacional de Acreditación de Colombia (el 19 de febrero) y la profesora María Irigoín, de la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Chile (los días 19 y 21 de febrero). Sus exposiciones brindaron luces sobre los procesos de evaluación y mejoramiento en las Universidades, e igualmente dieron a conocer la experiencia colombiana y chilena en estos campos. Además, el día 21 de febrero se contó con la presencia

del doctor Roger Guerra García, asesor de la dirección del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, quien presentó un panorama general de la situación de los estudios de Post-Grado en el Perú. La parte final del evento se dedicó al trabajo de taller, en el que se revisó la matriz de autoevaluación de San Marcos (contenida en el documento Lineamientos para una política de calidad, autoevaluación y acreditación), buscando adecuarla a la especificidad de los estudios de Post-Grado. El día 18 de marzo la OCCAA hizo además una sucinta presentación de la propuesta de indicadores de gestión de la calidad en la UNMSM, recogiendo todos los comentarios y sugerencias que se plantearon.

El evento contó con la participación mayoritaria de los representantes de las Unidades de Post-Grado de nuestras distintas Facultades, aunque cabe apuntar que no todos los participantes estuvieron presentes a lo largo de la totalidad del evento. Lamentablemente, hubo algunas ausencias notorias, lo que constituyó sin duda el aspecto más negativo de un evento por lo demás exitoso. No se hicieron presentes los representantes de las Facultades de Educación y Ciencias Contables. Sí lo hicieron en cambio los Directores de las Unidades de Post-Grado de las Facultades de Farmacia y Bioquímica, Medicina, Veterinaria, Psicología, Ciencias Biológicas, Ciencias Físicas, Química e Ingeniería Química, Ingeniería Geológica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Electrónica, Derecho, Letras y Ciencias Humanas, Ciencias Económicas y Ciencias Administrativas. En varios casos, asistieron además otros representantes de algunas de estas Facultades. También participaron los representantes de las Facultades de Odontología, Matemáticas, Ingeniería de Sistemas y Ciencias Sociales, aunque por diversas razones no estuvieron presentes los Directores de sus Unidades de Post-Grado. En todo momento se contó con la valiosa contribución de los representantes del Consejo Superior de Investigaciones.

### 3) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ù Como conclusión general, cabe señalar que el evento constituyó para el equipo de la OCCAA una grata sorpresa, pues se pudo comprobar que la actitud de los participantes era sumamente positiva y revelaba una decidida voluntad de promover la autoevaluación en los diversos programas de Post-Grado que ofrece nuestra Universidad, así como fomentar una cultura de la calidad y mejoramiento



continuo a nivel institucional. Esto se concretizó en la solicitud de iniciar en el 2005 los procesos de autoevaluación en el Post-Grado.

- ù El trabajo de talleres permitió comprobar que la matriz de autoevaluación podía aplicarse sin mayores inconvenientes al nivel de Post-Grado, requiriendo sólo de ajustes relativamente menores. Se apreció que la totalidad de factores considerados son pertinentes para el Post-Grado. El peso que se otorga a la investigación en esa matriz resulta particularmente idóneo para el Post-Grado. En los talleres por equipos se realizó un análisis específico de las variables e indicadores. Se sugirió retirar los que eran propios del Pregrado y mejorar e incrementar aquellos necesarios para una evaluación integral del Post-Grado.
- ù Entre los aspectos que necesitaban un ajuste para su aplicación al Post-Grado, se destacó la variable 5 del Factor 4 (Investigación y contribución intelectual), y la variable 4 del Factor 8 (Bienestar y clima institucional).
- ù Uno de los pocos aspectos de la matriz que se consideró conveniente dejar de lado a nivel de Post-Grado fue la variable 11 del factor 3 (Procesos académicos).
- ù Se subrayó que para la UNMSM la autoevaluación y los indicadores de gestión de la calidad son dos herramientas básicas que permitirán evaluar procesos y resultados en la perspectiva de la misión institucional, contribuyendo a construir una cultura de la calidad.
- ù Uno de los problemas que aflige a la mayoría de programas de Post-Grado que ofrece nuestra Universidad es que la mayoría o un grueso sector de los docentes (en muchos casos de alta calidad) tienen un vínculo muy débil con la institución, concurren unas pocas horas a dictar sus clases y no participan en otras actividades, en especial no tienen relación con los proyectos de investigación que se desarrollan en la Universidad, lo que tiene consecuencias nefastas para el logro de la excelencia en los programas de Post-Grado.
- ù Se enfatizó la importancia y la urgencia de elaborar un plan estratégico de la Escuela de Post-Grado.
- ù Se constató la existencia de un problema organizativo de carácter estructural en el Post-Grado de San Marcos. Las opiniones se orientaron a recomendar que la Escuela de Post-Grado se constituya en una Escuela de Altos Estudios autónoma de las Facultades.

- ù Luego del trabajo realizado, el equipo de la OCCAA llegó a la conclusión de que existen condiciones favorables que permitirán iniciar en el año 2005 el proceso de autoevaluación en algunos de los programas de Maestría o Doctorado que ofrece nuestra Universidad.
- ù Por último, hay que destacar que el entusiasta apoyo de la Escuela de Post-Grado, y en particular de su Directora, resultó clave para el desarrollo exitoso del evento.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

El abordaje del campo temático relativo a la autoevaluación institucional universitaria, remite necesariamente al uso de una terminología que la investigación desarrollada al respecto ha ido construyendo con fines de precisión semántica, y que, por lo mismo, constituye el referente discursivo de la reflexión, debate y crítica en este terreno. Siempre que ha sido necesario hemos hecho uso de tal terminología. En tal sentido presentamos enseguida una breve definición del significado atribuido a algunos de aquellos conceptos básicos.

**Acreditación.-** Es el reconocimiento y certificación dado por un organismo competente, nacional o internacional, externo a la universidad, de que la institución o alguno de sus programas cumple con los estándares mínimos de calidad previamente establecidos. Su propósito es promover la calidad de la educación superior, hacerla merecedora de la confianza pública y adecuarla a las necesidades del país.

**Autonomía.-** Es la capacidad de autodeterminación. La ejerce quien actúa con iniciativa y decisión, comprendiendo cual es su posición en el panorama en que se halla, multiplicando sus relaciones con los demás. Constituye por tanto la antípoda del autismo. En el caso de la universidad, institución cuya función esencial es de índole académica, la autonomía se define por la capacidad de ajustar su organización y procesos al logro de los fines académicos que constituyen su encargo social.

**Calidad (académica).-** Por la naturaleza esencialmente cualitativa de su campo semántico, es un concepto particularmente elusivo a una definición, aunque – paradójicamente- la gente parece ser capaz de reconocerla en el uso (cuando la ve, lee, escucha, etc). Precisamente acudiendo al sentido contextual de sus usos posibles, en el campo académico cabe diferenciar al menos seis, que son los siguientes:

1. Calidad como producción original.
2. Calidad como resultado de la correlación entre metas, objetivos y resultados.

3. Calidad como mayor o menor distancia respecto a un modelo considerado deseable sino ideal.
4. Calidad como satisfacción de las necesidades del usuario.
5. Calidad como valor agregado, o aquello que cada miembro de la comunidad académica logra aprender como parte de ella.
6. Calidad como agregado de propiedades, por referencia a un conjunto de indicadores previos.

En este contexto el concepto de calidad remite tanto a condiciones fácticas como a un óptimo deseable. En el primer sentido, hace referencia a características que permiten reconocer una institución de educación superior o sus programas, y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como desarrolla su misión y el óptimo que corresponde a su naturaleza. En el segundo sentido, constituye una síntesis de características u óptimos deseables en una determinada institución o programa de educación superior, que permite reconocerlo según se acerque o se aleje de tales características.

Clima institucional.- Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificante son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal.

Comunidad académica.- Conjunto de personas que hacen posible la transmisión, difusión y creación de conocimiento especializado. En la universidad se halla constituida por docentes, estudiantes (de pregrado y postgrado) y egresados.

Cultura investigativa.- Comprende, como toda manifestación cultural, organizaciones, actitudes, valores, objetos, métodos y técnicas; todo en relación a la investigación, así como la trasmisión de la investigación o pedagogía de la misma.

Cultura de la calidad.- Entendida como el conjunto de valores, prácticas, propósitos y procesos que garantizan el cumplimiento de la misión institucional de acuerdo con

patrones establecidos por las comunidades académicas y reconocidos por el entorno institucional y social.

Eficacia.- Es la correspondencia entre los logros obtenidos y los propósitos preestablecidos en la institución o programa.

Eficiencia.- Es la capacidad para adecuar y utilizar en forma óptima el potencial humano, los recursos materiales y financieros disponibles, así como los medios pedagógicos y curriculares, en función al cumplimiento de los propósitos de la institución o programa.

Estándares de Autoevaluación.- Requisitos o condiciones exigibles a la institución y sus programas, como medio para garantizar la idoneidad de la formación profesional que imparten y el cumplimiento de su misión.

Evaluación.- Procedimiento que permite sopesar las características de una situación o fenómeno dado, así como el desempeño de un sujeto o institución, por referencia a estándares (conjunto de desiderata o expectativas de calidad) previamente establecidos y atendiendo al contexto.

Excelencia.- Se entiende por tal el "grado máximo de calidad". Constituye, por tanto, un ideal que los sujetos y organizaciones buscan lograr. En el caso de la universidad se busca la "excelencia académica", puesto que tanto su organización, administración y gestión, como el perfil y composición de su comunidad, sirven a la actividad académica y al logro de metas académicas, las cuales constituyen su esencial encargo social.

Factor.- Elemento que por sus características es un componente fundamental de toda institución académica, e indispensable en el cumplimiento de sus funciones. Puede ser: a) de índole declarativa (postulados y declaración de principios tales como: misión, proyecto institucional, plan estratégico, programa, objetivos, etc), b) de naturaleza física (infraestructura, personal, etc), o c) conjuntos funcionales (gestión, extensión y proyección social, etc). Los de índole declarativa deben ser verificables (existir documentadamente) y ser de conocimiento público. Los de naturaleza física deben estar

presentes y a disposición de los usuarios, adecuándose a los propósitos y fines para los que fueron creados.

Holístico.- Perspectiva que sitúa al sujeto o fenómeno en función al contexto o totalidad de la que hace parte, atendiendo al conjunto de sus aspectos.

Indicador.- Constituye la evidencia de la existencia del atributo o elemento específico de las variables a evaluar. Se establece desagregando la variable del caso en sus características principales, a fin de medirla empíricamente. Permite interpretar ordenadamente los datos obtenidos en el proceso de recolección de información relativa a las variables que se busca evaluar. Existen cuatro tipos básicos de indicadores, los cuales se elegirán en función de lo que se pretende medir, independientemente de si se trata de variables cuantitativas o cualitativas:

1. Presencia del factor y su difusión o concordancia con los requerimientos.
2. Existencia de normatividad o procedimientos operativos. Puesto que la mera existencia de algo no garantiza su utilidad ni uso racional.
3. Precisión de alcances u objetivos, grado de su cumplimiento y utilidad para los fines propuestos. Los recursos deben adecuarse en su dimensión a los fines y objetivos de su creación; asimismo los reglamentos y normas deben ser flexibles y tener una función facilitadora de procesos, evitando los énfasis restrictivos.
4. Satisfacción del usuario.

Una evaluación integral de cada factor de calidad, debe incorporar necesariamente los tres primeros tipos de indicadores, y el cuarto cuando corresponda.

Instrumentalidad.- Condición que da cuenta de que aquello a que se atribuye cumple la función de un medio para alcanzar determinados fines, por lo cual no se justifica en sí mismo, sino en la medida en que contribuye al logro de tales fines.

Interdisciplinariedad.- Lógica de trabajo académico que presupone una epistemología de la complejidad, favoreciendo la incorporación de perspectivas epistémicas

complementarias, la referencia a múltiples áreas del saber y la articulación de espacios de trabajo académico con participación de especialistas diversos..

Investigación.- Conjunto de actividades metódicamente desarrolladas según estándares y procedimientos establecidos por la comunidad científica, con las que o bien se asimila un saber ya existente (investigación formativa) o se genera conocimiento nuevo (investigación científica en sentido estricto); en este último caso los estándares y procedimientos (paradigmas) establecidos tienen carácter referencial y bien pueden ser replanteados

Investigación formativa.- Proceso cuyo propósito explícito es el aprendizaje de la investigación en la relación docente alumno, apelando a una estrategia de aprendizaje por descubrimiento y construcción.

Investigación científica en sentido estricto.- Apunta a la generación de conocimiento nuevo. Persigue como ideales: la sistematicidad y rigor (unidad de análisis, legalidad de los fenómenos, conceptualización, cuantificación, etc) mediante el empleo de criterios metodológicos; la construcción colectiva del conocimiento (articulando comunidades científicas); la internacionalización de métodos y hallazgos; así como la conformación de líneas, programas y proyectos de investigación.

Misión.- Es la declaración explícita que la universidad hace de su quehacer institucional, para alcanzar su ideal de persona y de sociedad con visión histórica y prospectiva.

Pertinencia.- Es la correspondencia entre los fines institucionales (y de los programas) y los requerimientos de la sociedad, establecida de manera crítica y proactiva, atendiendo al contexto inmediato y a horizontes de referencia espacio-temporales de largo alcance.

Plan estratégico.- Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones de cada pliego presupuestario. Se basa en la capacidad de observación, anticipación y adaptación de una entidad frente a los desafíos u oportunidades que generan tanto el entorno como su realidad interna, asegurando el

mejor cumplimiento de sus funciones. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas.

Principio.- Criterio valorativo que, en tanto se espera que esté presente en la vida de toda institución de educación superior, sirve de marco axiológico referencial al proceso de autoevaluación, fijando las bases cualitativas de los factores a evaluar. Su presencia dará cuenta del nivel de calidad alcanzado por la institución o programa. Su ausencia indicará una seria deficiencia en la organización, estructura, operación o cultura organizacional de las mismas. Pueden ser de carácter ético (defensa de la vida, universalidad, integridad, equidad, idoneidad, coherencia) o de carácter funcional (eficacia, eficiencia, pertinencia).

Proactividad.- Capacidad de analizar las tendencias y anticiparse a ellas, transformando el contexto en el que se opera, en el marco de los valores que inspiran y definen a la institución.

Proyecto Institucional.- Expone de modo diferenciado los grandes propósitos y los fines contenidos en la misión y desarrolla las estrategias generales que han de seguirse para garantizar su cumplimiento y el de los fines formativos que se derivan de ella. A la vez permite pensar la institución en su dinámica y en su historia, prefigurando cuidadosamente su posible futuro y señalando claramente su tarea social. Con ello, determina el plan de trabajo que la institución se da a sí misma para el mediano y largo plazo; en tal sentido, puede estar expresado en un plan de desarrollo institucional o plan estratégico.

Simplificación.- Constructo metodológico de optimización de la gestión, a fin de lograr más eficiencia. Responde a una opción ontológica (navaja de Ockham) por la cual es innecesario multiplicar los entes o procesos para lograr fines que se podrían alcanzar con un número menor de ellos. Busca mejorar el resultado corrigiendo los nudos críticos, mediante la realización de un análisis causal de los procesos, para encontrar la relación causa-efecto entre sus factores, hasta lograr un nivel razonable.



Transparencia.- Se refiere a la capacidad que muestra un sujeto, en particular una institución, para explicitar abiertamente sus condiciones internas de operación y los resultados de ésta.

Variable.- Es una característica o atributo de un sujeto, población, fenómeno o situación que se desea evaluar; puede tomar diferentes valores en cada caso de acuerdo a la situación en que se desenvuelva.

## MATERIAL BIBLIOGRAFICO

Aréchiga, Hugo. "La Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en México". Ponencia, México, 2002.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. La Educación Superior en el Siglo XXI. 2000.  
<http://www.anuies.mx/>

Barnett, Ronald. Claves para entender la Universidad, en una era de supercomplejidad. Girona: Ediciones Pomares, S. A.,2002.

Brunner, José Joaquín. "Aseguramiento de la calidad y nuevas demandas sobre la educación superior en América Latina". Ponencia, Primer Seminario Internacional Educación Superior, Calidad y Acreditación- CNA, Cartagena. Colombia, Julio 2002.

Brunner, José Joaquín. "Peligro y promesa: Educación superior en América Latina", en López Segre y A. Maldonado, Educación superior latinoamericana y organismos internacionales, Cali, UNESCO – Universidad de San Buenaventura, 2002.

Cuevas, Raúl F, María Mestanza Zúñiga y Augusto Alcalde. Índice para la Ciencia y Tecnología en el Perú. <http://nic-nac-project.de/~alcalde/cyt/>

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la Acreditación de Programas. Bogotá: CNA, 2003.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la Acreditación Institucional. Bogotá: CNA, 2001.

Depaz Toledo, Zenón y Juana Cuba Sancho. Lineamientos para una política de calidad, autoevaluación y acreditación en la U.N.M.S.M. Lima : UNMSM, 2003.

Depaz Toledo, Zenón y Juana Cuba Sancho. Modulo Gestión y calidad de la Educación en Salud. Lima: Facultad de Medicina UNMSM, 2004.

Oficina General de Planificación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Plan Estratégico Institucional (PEI) 2002-2006. Lima: UNMSM, 2002.

Oficina de Estadística e Informática - Oficina General de Planificación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Compendio Estadístico 2003. Lima: UNMSM, 2003.

Roa, Alberto. "Hacia un Modelo de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior en Colombia". Ponencia, Reunión Rectores de América Latina. 2002.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1999.

UNESCO. Análisis de Prospectiva de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO, 2002.

UNESCO-Seminario Internacional. Evaluación y Acreditación en la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

<http://www.iesalc.unesco.org.ve.acreditacion>

## SITIOS WEB DE INTERES

N°	TITULO	SITIOS WEB
1	Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación OCCAA - UNMSM	<a href="http://www.unmsm.edu.pe/occaa/index.htm">http://www.unmsm.edu.pe/occaa/index.htm</a>
2	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC (Perú)	<a href="http://www.concytec.gob.pe/">http://www.concytec.gob.pe/</a>
3	Asamblea Nacional de Rectores (Perú)	<a href="http://www.anr.edu.pe/">http://www.anr.edu.pe/</a>
4	Unión de Universidades de América Latina - UDUAL	<a href="http://www.unam.mx/udual/indice.htm">http://www.unam.mx/udual/indice.htm</a>
5	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe - IESALC	<a href="http://www.iesalc.unesco.org.ve/">http://www.iesalc.unesco.org.ve/</a>
6	Asociación Universitaria Iberoamericana de Post - Grado - AUIP	<a href="http://www.aui.org/">http://www.aui.org/</a>
7	Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior - RIACES	<a href="http://www.riaces.org/riaces/index.html">http://www.riaces.org/riaces/index.html</a>
8	Red de Investigadores sobre la educación Superior - RISEU	<a href="http://www.suc.unam.mx/riseu/">http://www.suc.unam.mx/riseu/</a>
9	Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología - RICYT	<a href="http://www.ricyt.edu.ar/">http://www.ricyt.edu.ar/</a>
10	Universia	<a href="http://www.universia.edu.pe/">http://www.universia.edu.pe/</a>
11	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU (Argentina)	<a href="http://www.coneau.edu.ar/">http://www.coneau.edu.ar/</a>
12	Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado - CNAP (Chile)	<a href="http://www.cnap.cl/">http://www.cnap.cl/</a>
13	Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado - CONAP (Chile)	<a href="http://www.conicyt.cl/becas/acreditacion-conap.html">http://www.conicyt.cl/becas/acreditacion-conap.html</a>
14	Consejo Nacional de Acreditación - CNA (Colombia)	<a href="http://www.cna.gov.co/">http://www.cna.gov.co/</a>
15	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior - COPAES (México)	<a href="http://www.copaes.org.mx/">http://www.copaes.org.mx/</a>
16	Consejo Nacional de Universidades – CNU (Venezuela)	<a href="http://www.cnu.gov.ve/">http://www.cnu.gov.ve/</a>
17	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (Brasil)	<a href="http://www.capes.gov.br/capes/porta1/">http://www.capes.gov.br/capes/porta1/</a>
18	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (Brasil)	<a href="http://www.inep.gov.br/">http://www.inep.gov.br/</a>

19	Council for Higher Education Accreditation - CHEA (Estados Unidos)	<a href="http://www.chea.org/">http://www.chea.org/</a>
20	American Council on Education - ACE (Estados Unidos)	<a href="http://www.acenet.edu/">http://www.acenet.edu/</a>
21	USNews - Ranking de Universidades de Estados Unidos	<a href="http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/ranking_brief.php">http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/ranking_brief.php</a>
22	Association of Universities and Colleges of Canada	<a href="http://www.aucc.ca/">http://www.aucc.ca/</a>
23	Organización Universitaria Interamericana - OUI	<a href="http://www.oui-iohe.qc.ca/">http://www.oui-iohe.qc.ca/</a>
24	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ANECA (España)	<a href="http://www.aneca.es/">http://www.aneca.es/</a>
25	Ministerio de Educación y Ciencia (España)	<a href="http://wwwn.mec.es/educa/jsp/plantilla.jsp?id=246&amp;area=ccuniv&amp;contenido=/ccuniv/html/documentacion/pubotras.html">http://wwwn.mec.es/educa/jsp/plantilla.jsp?id=246&amp;area=ccuniv&amp;contenido=/ccuniv/html/documentacion/pubotras.html</a>
26	Comité National d'Évaluation - CNE (Francia)	<a href="http://www.cne-evaluation.fr/">http://www.cne-evaluation.fr/</a>
27	Higher Education Funding Council for England - HEFCE (Inglaterra)	<a href="http://www.hefce.ac.uk/">http://www.hefce.ac.uk/</a>
28	The Quality Assurance Agency for Higher Education – QAA (Reino Unido)	<a href="http://www.qaa.ac.uk/">http://www.qaa.ac.uk/</a>
29	European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA	<a href="http://www.enqa.net/">http://www.enqa.net/</a>
30	European University Association - EUA	<a href="http://www.eua.be/eua/index.jsp">http://www.eua.be/eua/index.jsp</a>
31	Observatory Bologna	<a href="http://www.magna-charta.org/home.html">http://www.magna-charta.org/home.html</a>
32	Europeaid - Programa Alfa	<a href="http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/alfa/index_es.htm">http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/alfa/index_es.htm</a>
33	Task Force on Higher Education and Society	<a href="http://www.tfhe.net/">http://www.tfhe.net/</a>
34	The Center for Quality Assurance in International Education - CQAIE	<a href="http://www.cqaie.org/">http://www.cqaie.org/</a>
35	International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education - INQAAHE	<a href="http://www.inqaahe.org/">http://www.inqaahe.org/</a>
36	The International Association of Universities (IAU)	<a href="http://www.unesco.org/iau/">http://www.unesco.org/iau/</a>
37	Ranking Universitario Mundial - Universidad Jiao Tong de Shanghai	<a href="http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm">http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm</a>
38	Ranking of world Universities in the Web	<a href="http://www.webometrics.info/index.html">http://www.webometrics.info/index.html</a>
39	Unesco Education	<a href="http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=22969&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html">http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=22969&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html</a>