

POLÍTICA DE EDUCACIÓN CON CALIDAD Y SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA DE SAN
MARCOS

**POLÍTICA DE EDUCACIÓN CON CALIDAD Y
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA
DE SAN MARCOS**



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Rectorado
Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación

ISBN
Hecho en depósito legal en
la Biblioteca Nacional del Perú n.º
Primera edición
Lima, febrero de 2020

© Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Rectorado
Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación
Av. Germán Amézaga n.º 375, Edificio Jorge Basadre, of. 311
Ciudad Universitaria, Lima, Perú
(01) 619 7000, anexos 7440, 7441 y 7442
occaa@unmsm.edu.pe

Autores

Antonia Castro Rodríguez
Paul Munguía Becerra

Colaboradores

Alejandro Cussiánovich Villarán
Roberto Katayama Omura
Ana Higa Yamashiro
María Núñez Lizárraga
Edgar Herrera Farfán
Samuel Silva Baigorria
Margot Gutiérrez Ilave
María Báez Quispe
Cristina Mendoza Serrano

Impreso en el Perú / *Printed in Peru*
Queda prohibida la reproducción total o parcial de la presente edición, bajo cualquier modalidad,
sin la autorización expresa del titular de los derechos.

Autoridades de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Orestes Cachay Boza
RECTOR

Elizabeth Canales Aybar
VICERRECTORA ACADÉMICA DE PREGRADO

Felipe San Martín Howard
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación

Antonia Castro Rodríguez
JEFA

Ana María Higa Yamashiro
JEFA DE LA OFICINA DE PLANEACIÓN-EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

María Elena Núñez Lizárraga
JEFA DE LA OFICINA DE CULTURA DE LA CALIDAD

Edgar Herrera Farfán
JEFE DE LA OFICINA DE FORMACIÓN CONTINUA

Samuel Silva Baigorria
JEFE DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

EQUIPO ADMINISTRATIVO

María Báez Quispe
Paul Munguía Becerra
Cristina Mendoza Serrano
Lissette Guzmán Cruz
Orlando López Timoteo
Héctor Casanova Quesquén

Índice

Presentación	13
PRIMERA PARTE	17
Política de Educación con Calidad de San Marcos	
Introducción	19
Educación con Calidad en San Marcos	21
A. Política de calidad	21
B. Objetivos de calidad	24
C. Referentes institucionales	25
Reflexión y orientación de la Política de Educación con Calidad en San Marcos	27
A. Cuatro consideraciones de la noción de calidad	28
1. Diversidad cultural como recurso	
2. Inserción de la calidad en la realidad circundante	
3. Organicidad lingüística de la noción de calidad	
4. Educación con Calidad como derecho	
B. Reencuentro entre Educación con Calidad y el buen vivir	32
Lineamientos generales	35
A. Educación con Calidad como fundamento de la dignidad humana	36
B. Educación con Calidad como praxis	36
C. Educación con Calidad como diálogo intercultural	37
D. Educación con Calidad como construcción del proyecto de vida	38
E. Educación con Calidad como evolución cultural	39
Ejes integradores transversales de la Educación con Calidad	41
A. Ética	41
B. Humanismo holístico	41
C. Cultura democrática	42
D. Ciudadanía	42
E. Intersubjetividades crítico-creativas	42
F. Intertransculturalidad	42

Agenda de acciones	45
A. Garantizar una educación profesional específica con calidad	45
B. Propuestas desde cada facultad	45
Reflexiones finales: Educación con Calidad en el horizonte de una política de civilización otra	47
A. Restauración de la ética y la esperanza de vida	47
B. Construcción de una sociedad de semejantes	48
C. Formación de profesionales por la calidad de la vida toda	48
D. Construcción de relaciones intergeneracionales	48
E. Resignificación del trabajo y el ocio	48
F. Nutrirse de saberes, narrativas, investigación, pensamientos, experiencias, errores y potencialidades	49
G. Participación activa y organizada de todos los ciudadanos	49

SEGUNDA PARTE	
Sistema de Gestión de Calidad Educativa de San Marcos	51
Lineamientos generales	53
1. Objeto	53
2. Alcances	53
3. Elaboración, aprobación y revisiones	53
4. Base legal	53
5. Articulación con referentes institucionales	54
Fundamentación	55
1. Conceptos clave	55
2. Política de Educación con Calidad	56
3. Objetivos de la calidad educativa	56
4. Principios estatutarios	56
5. Valores institucionales	57
6. Enfoque del SGCE: sociohumanístico holístico	57
7. Estrategias	58
Desarrollo operativo	59
1. Concepción operativa	59
2. Implementación	59
3. Mapa de procesos	60
4. Registro sistematizado	61
Implementación de la evaluación de la gestión de procesos	63
1. Primera etapa: proceso de planeación estratégica	63
2. Seguimiento de la gestión de la planeación estratégica institucional para el aseguramiento de la calidad educativa en San Marcos	66
3. Indicadores de evaluación de calidad educativa para el proceso de planeación estratégica	67
4. Matrices de evaluación de calidad educativa para el proceso de planeación estratégica	68
5. Evaluación transversal de la gestión del proceso de planeación estratégica articulados con los objetivos de calidad educativa	
Bibliografía	73

Presentación

La esencia de este documento recoge aquello que, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, desde inicios del nuevo milenio, se viene elaborando y entendiendo por conceptos y estrategias que aseguren el logro de una educación universitaria con calidad. Frente a las nuevas condiciones de la era de la mundialización, la universidad aceptó el reto de demostrar que su voluntad de mejora continua sigue siendo su distintivo de honor.

Desde que la universidad iniciara el proceso institucional de trabajar por una Educación con Calidad entendida como derecho y elemento de la cultura, su preocupación central fue garantizar que dicha labor sea un trabajo responsable y permanente hacia la calidad en su contexto real, rasgo que, a lo largo de su historia, ha distinguido a San Marcos como la universidad decana de América.

Con la entusiasta participación de los jefes de las oficinas de calidad de cada una de las facultades, se ha reflexionado y realizado un trabajo colaborativo con el propósito de elaborar la Política de Educación con Calidad de San Marcos. Al tratarse de una política institucional, esta es flexible, abierta al análisis colectivo y aplicada a partir de la especificidad y particularidad de cada unidad de gestión académico-administrativa. De este modo, la vocación ética, política y académica de la universidad amplía el lema «aprender a lo largo de la vida» al horizonte más amplio de «calidad de vida a lo largo de la existencia».

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, entendida como cultura y sistema organizacional educativo, se expresa en el ser, quehacer y deber ser de una comunidad de aprendizaje formadora de profesionales con ciudadanía ética, generadora de conocimientos y enfocada en el desarrollo humano sostenible de la sociedad en su conjunto. Todo aprendizaje continuo institucionalizado acontece a partir de la acción orientada al entendimiento entre sus miembros y a la comprensión del entorno complejo que está en constante transformación. La puesta en escena de la acción social comunicativa se ejecuta integrada con el lenguaje, la cultura, las estructuras sociales y el acervo de conocimientos que la sociedad ha acumulado en el devenir histórico.

Hay que precisar, por un lado, que la comprensión de la universidad como una comunidad constituida por estudiantes, docentes, trabajadores, egresados y actores de la sociedad conlleva implícito el despliegue de una cultura con su visión de mundo, principios, normas, actividades, historia, lenguaje, artefactos, conocimientos, entre otros elementos que la caracterizan. La cultura institucional aporta sentido a las actividades cotidianas en la vida de las personas y al proyecto civilizatorio de una sociedad que trasciende la temporalidad del mundo de la vida presente. Este aspecto se expresa en la primera parte del texto, correspondiente a la Política de Educación con Calidad de San Marcos.

Por otro lado, pensar en la universidad como sistema holístico integrado, abierto, flexible y que se adapta a los cambios internos y del entorno provee una racionalidad de gestión orientada a la mejora continua, al progreso y desarrollo evolutivo de la vida de las personas. El enfoque sistémico constituye una posibilidad de organización del conjunto de actividades que la institución realiza para cumplir con su misión, visión y objetivos en el marco de principios éticos. La configuración de una institucionalidad sistémica también aporta sentidos de normas y procedimientos en una estructura integrada e interrelacionada; su comprensión fortalece las capacidades de acción y decisión en la gestión de la organización como proyecto que busca trascender el aquí y ahora, enfoque que ha sido recogido en la segunda parte para la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad Educativa.

La universidad considera la necesidad de abordar la integración orgánica de perspectivas desde la cultura y la organicidad sistémica para construir la Política de Educación con Calidad y el Sistema de Gestión de Calidad Educativa (Resolución Rectoral n.º 07697-R-2019). La Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación ha promovido la reflexión sobre el significado de la educación con calidad que asume la comunidad sanmarquina. Esta labor nos ha conducido a plantear una filosofía institucional en torno al sentido de la calidad educativa como inherente al ideal del buen vivir y un mundo mejor, que tiene como centro el bienestar de las personas en todas las dimensiones de desarrollo del ser humano. Así como la Política de Educación con Calidad y el Sistema de Gestión de Calidad Educativa de San Marcos tienen una base filosófica ideal, ambas tienen la propiedad para ser materializadas por la comunidad universitaria.

La Política de Educación con Calidad se concretiza como fortalecimiento e innovación de las prácticas culturales que caracterizan la labor cotidiana de los miembros de la institución, las virtudes cultivadas en el día a día; y, en especial, poner en ejercicio la praxis de evaluación-planeación-acción en el trabajo, con el fin de cumplir la misión y visión institucional en el marco de los principios de autonomía, transparencia y rendición de cuentas. En tanto, el Sistema de Gestión de Calidad Educativa de San Marcos responde a las necesidades concretas de autodiagnóstico y acciones de mejora continua de los procesos, el valor social que se obtiene en cada acción que involucra el trabajo humano, la aplicación de conocimientos y el uso de recursos. El Sistema de Gestión de Calidad Educativa posee un conjunto de estrategias, mecanismos e instrumentos para la evaluación permanente, cuya aplicación se hará de manera progresiva y periódica.

El desarrollo de estas dos aristas, que se manifiestan en este texto, están abiertas al debate permanente y al enriquecimiento que se producirá al aplicarse en contraste con la realidad de cada una de las facultades, escuelas y unidades académico-administrativas. De tal manera que la propia praxis de evaluación-planeación-acción refleja su sentido en la gestión de la calidad educativa en San Marcos.

PRIMERA PARTE

**POLÍTICA DE EDUCACIÓN CON CALIDAD DE SAN
MARCOS**

Introducción

En el Plan Estratégico Institucional 2012-2021, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) plantea cuatro lineamientos de política:

1. Garantía de un modelo educativo;
2. Desarrollo de un modelo de organización universitaria para el país;
3. Fomento de la investigación para la generación, la promoción y la gestión de conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos; y,
4. Desarrollo de un modelo de responsabilidad social universitaria.

Estos lineamientos permiten garantizar un modelo educativo fundamentado en la búsqueda de la verdad y el conocimiento, acorde con las megatendencias, la realidad y el desarrollo nacional. El modelo educativo orienta el diseño curricular de programas, a fin de garantizar la calidad en la formación integral de profesionales, líderes responsables con valores y respetuosos de la diversidad cultural.

San Marcos, como referente nacional e internacional de la investigación humanística, científica y tecnológica y en atención a la demanda social para el desarrollo del país, se compromete a implementar un modelo universitario cuya gestión institucional persiga el logro de la calidad académica con transparencia, rendición de cuentas, autonomía y responsabilidad social, fomentando la formación y la investigación para la generación, promoción y gestión del conocimiento dentro de una cultura de paz.

En el Plan Estratégico Institucional 2019-2021 de la UNMSM se han resalado cuatro políticas institucionales que pondrá en marcha la universidad:

1. Política de excelencia académica;
2. Política de gestión de conocimiento;
3. Política de relacionamiento con la sociedad; y,
4. Política de gestión organizacional.

En este contexto, con la finalidad de fortalecer y optimizar la gestión institucional, se desarrolla la **Política de Educación con Calidad de San Marcos** para conocimiento y discusión con la comunidad universitaria sanmarquina.

Educación con Calidad en San Marcos

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos es la primera universidad emblemática del Perú y la más antigua de América, en permanente innovación y desarrollo; su visión es ser un referente nacional e internacional con liderazgo en Educación con Calidad.

A) Política de calidad

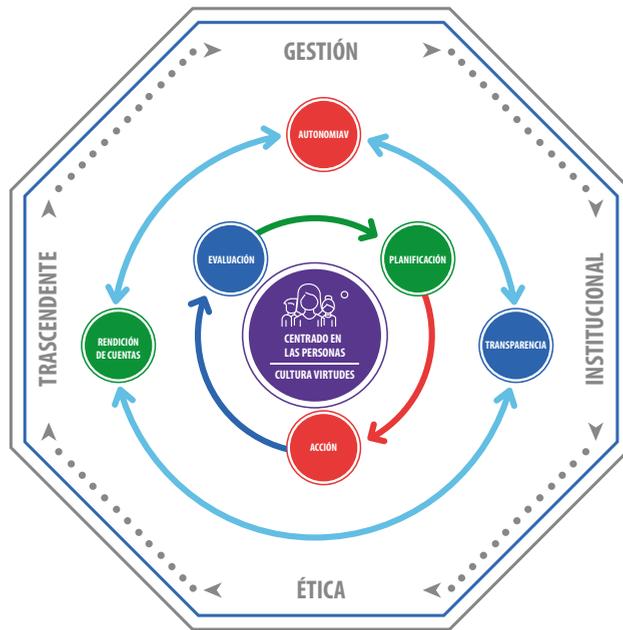
En concordancia con el concepto de calidad de la educación universitaria propuesto por la Unesco (1998): «La calidad es la adecuación del ser y del quehacer de la educación superior, a su deber ser», nuestra universidad asume que:

La calidad de la educación universitaria es la coherencia del ser y quehacer con el deber ser institucional en el desarrollo integral y permanente de la misión, la visión y las funciones de la universidad, con ética y pertinencia para responder a las necesidades de la sociedad.

En el cumplimiento de su misión como formadora de profesionales competentes, con valores y generadora de producción humanística, científica y tecnológica, que contribuye al desarrollo nacional, la UNMSM plantea:

Una gestión ética y trascendente basada en la praxis integradora de la **evaluación-planeación-acción** para la mejora continua de la educación, en el marco de la autonomía, la transparencia y la rendición de cuentas, que tiene como eje principal la calidad de vida de las personas.

POLÍTICA DE EDUCACIÓN CON CALIDAD DE SAN MARCOS



Praxis de evaluación-planeación-acción universitaria¹

Como fundamento de la política de calidad, la universidad está desarrollando estrategias para insertar la praxis de evaluación-planeación-acción dentro de la cultura institucional, como política de gestión para la mejora continua de la calidad educativa.

La praxis de evaluación-planeación-acción consiste en que la institución, sus unidades y miembros, en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, realizan una práctica reflexiva basada en el análisis de los autorreferentes y plantean su intervención de forma coherente, congruente y consistente entre su hacer, ser, deber ser y querer ser.

Esta praxis universitaria se fundamenta en un enfoque humanista y social de desarrollo integral orientado al bienestar y mejora de la calidad de vida de la persona. El ser humano constituye la célula básica institucional, es autor y actor de la calidad educativa en la institución.

Desde esta perspectiva, el principio, los propósitos y el fin de la calidad son expresados en la vida de cada uno de los miembros de la universidad; de esta manera, se asegura que la calidad se asuma como parte de la cultura institucional y se despliegue en las acciones cotidianas como sello de su identidad.

Con la dinámica permanente de evaluación-planeación-acción como práctica institucionalizada, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos implementa diversos procesos de gestión de la calidad educativa y considera la acreditación institucional y de sus programas no como un fin en sí mismo o propósito último del desarrollo universitario, sino como una metodología de trabajo, basada en la investigación evaluativa, que permite orientar el progreso de la universidad de forma integral.

¹ Este concepto ha sido formulado a partir de lo propuesto por González et al. (2011).

EDUCACIÓN CON CALIDAD EN SAN MARCOS



B) Objetivos de calidad

1. Garantizar una cultura de Educación con Calidad

Orientada por la visión, la misión, los principios y los valores institucionales e inspirada en la tradición histórica, que reafirma la opción por una cultura de calidad que permita el desarrollo de las funciones sustantivas (formación, investigación, vinculación y difusión) en atención a las necesidades de la sociedad.

2. Promover el desarrollo de la persona

Promover y gestionar las condiciones que permitan la calidad de vida y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria. Fomentar la formación integral² que contribuya al desarrollo sostenible, al bienestar social y a una cultura de paz con equidad.

3. Promover la innovación educativa

En atención a la demanda social, la universidad opta por un paradigma integrador de formación académico-profesional basado en competencias integrales-explicitas, expresadas en tres dimensiones: conceptual (saber conocer), procedimental (saber hacer) y actitudinal (saber ser y convivir), con currículos innovadores que promuevan la investigación formativa, la responsabilidad social y la ética para el desarrollo humano sostenible (Modelo Educativo San Marcos).

² La formación universitaria de las personas basada en el desarrollo de competencias integrales explícitas que potencian las capacidades del ser humano. La formación integral asume la responsabilidad de una educación a lo largo de la vida que trabaja en las dimensiones del saber (conocimientos), saber hacer (destrezas) saber ser, emprender y convivir (ética actitudinal personal y social).

4. Incentivar la investigación para la innovación y el desarrollo social

La investigación, como función sustantiva de San Marcos, permite la creación del conocimiento para la innovación, el emprendimiento y el desarrollo de la sociedad; la institución busca consolidar las capacidades de investigación, tanto básica como aplicada, en la comunidad universitaria.

5. Impulsar la internacionalización y la cooperación académica

Consolidar la visión institucional mediante convenios que permitan y fortalezcan su vinculación, movilidad y cooperación académica, promoviendo la formación de redes con la comunidad académica internacional.

6. Garantizar una gestión académica-administrativa de calidad

La estrategia de evaluación-planeación-acción y la toma de decisiones optimizan la gestión de calidad, en coherencia con la visión y la misión de San Marcos dentro de una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

7. Fortalecer la vinculación universidad-sociedad

La vinculación con la sociedad es una función sustantiva de la universidad que permite la interrelación basada en el intercambio de conocimientos y experiencias para el desarrollo integral conjunto, respondiendo y anticipándose a las necesidades de la sociedad.

C) Referentes institucionales

Entre los años 2011 y 2013, la universidad formuló referentes afines al desarrollo de la gestión universitaria como resultado del proceso de acreditación institucional con la Red Internacional de Evaluadores-RIEV. Para esta labor, se convocó a los miembros de la comunidad sanmarquina y logró la participación activa y constante de las autoridades, directivos y docentes de las veinte facultades en espacios democráticos de concertación sobre el rumbo de la universidad.

Los referentes han sido publicados como documentos de trabajo y son utilizados para impulsar la gestión de las funciones sustantivas de la universidad. Estos documentos son los siguientes:

- Plan Estratégico Institucional 2012-2021.
- Plan Estratégico Institucional 2017-2019.
- Plan Estratégico Institucional 2019-2023.
- Modelo Educativo San Marcos.
 - Concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - Currículos de los programas.
- Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.
- Estrategias para la Gestión de Educación con Calidad.

Reflexión y orientación de la Política de Educación con Calidad en San Marcos

La Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación (OCCAA) realizó, a lo largo del mes de febrero de 2017, un diálogo con los jefes de las oficinas de calidad de las facultades para reflexionar sobre lo actuado, a propósito del discurso de la calidad en la educación universitaria.

Las ideas, objeto de las jornadas de reflexión y debate, fueron propiciadas a partir de la publicación *Calidad en educación y derroteros*, del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace, 2015), donde se resalta que la calidad es un significante expuesto a múltiples significados³.

El acto de repensar lo actuado sobre la calidad, asume la responsabilidad política que involucra toda labor educativa de la universidad. En ese contexto, se reconoce que situar la calidad como cuestión fundamental en la educación constituye abordar planteamientos éticos y políticos vitales. La búsqueda de la Educación con Calidad es parte esencial de la universidad y no un hecho circunstancial derivado de la exigencia de la acreditación o la coyuntura y así responder a los retos que enfrenta en el presente, proyectándose al futuro.

Ser realistas acerca del discurso de calidad significa ser críticos de la epistemología instrumentalista que ha capturado y cooptado el sentido y la dinámica de la calidad en el ámbito educativo, reduciéndola a la razón instrumental y al operativismo irreflexivo. De este modo, la política que se propone parte de una noción de calidad que responda a la realidad educativa y de la sociedad manifiesta la voluntad de superar las dificultades alrededor del concepto de calidad, de forma tal que los problemas puedan transformarse en oportunidades de desarrollo humano.

³ La elaboración de este texto fue dirigida por el Dr. Alejandro Cussiánovich, docente de la UNMSM.

Esto nos sitúa frente a una práctica de creación permanente para procurar dar respuestas a las demandas sociales pertinentes expresadas como preguntas elementales:

- ¿Qué país queremos?
- ¿Qué necesita el país para mejorar la educación?
- ¿Cuáles son los vacíos que faltan cubrir?
- ¿La universidad deviene en una herramienta de homogenización cultural?
- ¿Cómo cuestionar al discurso hegemónico actual y no someterse acríticamente al sistema?

A) Cuatro consideraciones de la noción de calidad

1. Diversidad cultural como recurso

La primera fuente para construir la noción de calidad es el contexto de diversidad cultural de nuestra sociedad. La realidad multicultural nos interpela y nos muestra que existe una mirada otra acerca de la Educación con Calidad interrelacionada con las cosmovisiones del mundo.

La diversidad como realidad del país⁴ no debe ser entendida como problema u obstáculo, sino como recurso, el que constituye una riqueza heredada a través del tiempo. Sin embargo, la diversidad como recurso en nuestra sociedad *no es sentido común*, dado que en el imaginario social la diversidad está ligada a la falsa categoría de raza u oculta por el falso monoculturalismo, lo cual constituye parte de una cultura que se debe romper de raíz en la mente y acciones de las personas.

Dentro de este eje, se valora el hecho de que la diversidad es una riqueza en San Marcos, no solo entendida como las disciplinas cultivadas en cada facultad, sino sobre todo la cultura que aporta cada persona procedente de diferentes espacios.

Es necesario admitir que las nuevas generaciones avivan la diversidad de la universidad. Se le debe prestar atención a las nuevas subjetividades de los jóvenes que se integran a la comunidad universitaria, saber qué piensan sobre ¿qué es una universidad con calidad?

⁴ La realidad peruana se caracteriza por su diversidad pluricultural (coexiste una variedad de culturas), intracultural (presencia de culturas originarias), intercultural (relación dialógica entre las culturas) y transcultural (intercambio de saberes entre culturas).

La contribución política de San Marcos, para estrechar los lazos socioculturales en nuestro país, es revelar desde su acción educativa que la calidad del vínculo humano es fundamental. En síntesis, priorizar cómo nos relacionamos como personas es el quid de la Educación con Calidad.

Al asumir lo expuesto, se exige una noción de calidad con capacidad creativa y potencialidad de *autogeneración* («poiesis»⁵ de la calidad), una noción alternativa que nos permita afrontar todo enviste colonialista en el que se subsume y al que se subordina el término calidad educativa como categoría estándar, ligada a «objetivos de desarrollo» que no cuentan con pertinencia social y cultural, que se reduce a lo funcional (no problematiza por qué hacerlo o por qué no hacerlo de otro modo).

En la calidad de la educación universitaria es el momento de pasar del reduccionismo y formalismo del certificado de acreditación a la cultura de calidad, lo que implica preguntar acerca de qué episteme y compromiso axiológico existe bajo el diploma que se exhibe.

2. Inserción de la calidad en la realidad circundante

La noción de calidad en la educación involucra afrontar un conjunto de problemáticas y necesidades que se presentan en la vida cotidiana. Por ello, es necesario conciliar el discurso de la calidad con el entorno, una realidad ante la cual a veces se expresa insatisfacción por ser inapropiada a la dignidad humana.

Hay un malestar en la vida cotidiana en las instituciones universitarias, este es un factor que repercute en las personas para educarse. Dificultades que no tienen que ver con lo académico, sino con el entorno en que se desarrolla la acción de la universidad. Todo individuo aspira a alcanzar determinado grado de satisfacción en la vida (calidad), anhelo que seguramente fue adquirido en el hogar o la comunidad natal; después de todo, como dijera el filósofo Aristóteles, el fin de la vida humana es ser felices. Sin embargo, frente a las condiciones de percepción acentuadas por la modernidad y adquiridas por la comunidad global, se altera y soslaya toda aspiración distinta y legítima cayendo en el nihilismo, la anomia y el relativismo. Esta tensión tiende a promover e imponer una sola concepción de la calidad de vida que puede ser aceptada o simulada por los diversos actores sociales.

5 Poiesis es un término griego que significa creación, y se considera la génesis que alude a todo proceso creativo.

La percepción de satisfacción del individuo es permanente, y lo es de forma multivariante, constituyéndose en subjetiva, pero al mismo tiempo intersubjetiva, corporal y espiritual; tiene inicio en cada ejercicio de la búsqueda de autorrealización y está marcada por las características propias de diversidad y pluriculturalidad. A partir del concepto formado anteriormente y de lo revisado, se puede asumir que el individuo posee una noción innata de la calidad.

La apreciación de la calidad tiene que ver, también, con la imagen de la universidad. Ello se manifiesta en la opinión de las personas de poner reparos en que la calidad no está interiorizada como propiedad colectiva y de considerar que, en cierto modo, en los niveles de decisión política no se cree en la calidad como realidad, primando lo coyuntural y no los ideales y valores perennes y universales.

En respuesta, la calidad ha de insertarse en la cultura de la universidad, formar parte del imaginario y la vida cotidiana de todos sus miembros. La calidad no puede ser algo que se adhiere superficialmente a la educación universitaria.

Se requiere fortalecer el carisma sanmarquino, que subyace a la pasión por la educación con calidad. La Educación con Calidad en San Marcos necesita empoderar su identidad con la suma de lo que trae cada persona y, en síntesis, con la realidad del entorno universitario.

Sabemos que habitamos las culturas, y las culturas nos habitan, lo que nos insta a comprender cuál o cuáles son las culturas que conviven en San Marcos. Es necesario hacer explícitas las culturas que tenemos en la universidad, para poder responder a la pregunta: ¿qué tipo de cultura de calidad queremos desplegar?

3. Organicidad lingüística de la noción de calidad

La noción de calidad se enriquece en la estancia de los juegos del lenguaje. El lenguaje expresa una manera de ver el mundo, al mismo tiempo que configura el mundo social al permitir la interrelación de las subjetividades de las personas mediante la comunicación de acciones sociales. En el lenguaje se traduce más de lo que somos (mucho más es lo que dejamos de decir —cuando decimos algo— que lo que decimos). El lenguaje habita la cultura.

Es fundamental tener claro el punto de vista teórico de la noción de calidad. Sin embargo, se debe considerar que toda categoría es producto de su tiempo y contexto. La calidad es un fenómeno multidimensional, por lo cual, como signifiante, contiene múltiples definiciones de acuerdo al contexto sociopolítico y cultural en que se desarrolla.

Las acciones son respaldadas por las ideas y nociones; así, el modo como concebimos las cosas orienta la acción social. La particularidad de cada noción inicial debe reflejar la diversidad cultural. Por la pluriculturalidad que caracteriza a nuestra sociedad se debe buscar una noción de calidad educativa que responda a las aspiraciones integradas de una comunidad culturalmente diversa y compleja, que involucre el compromiso tanto de los miembros de la institución como de la sociedad.

La comunidad sanmarquina acoge en su seno la pluriculturalidad del país (con su consecuente diversidad en cuanto a la percepción de calidad de vida). Por ello propicia un ambiente donde las personas pueden desarrollar sus potencialidades y satisfacer sus expectativas con equidad y respeto, conduciéndonos a un clima de paz.

La racionalización contemporánea, heredera de la racionalidad moderna axiomatizante e instrumentalista, produce conceptos cerrados. Por lo cual se precisa, como respuesta alternativa desde la universidad, una noción hermenéutica (interpretativa) de calidad.

Se busca una noción de calidad relativa («en relación con») y dinámica. Utilizar una noción compleja de calidad no significa imprecisión, sino poseer una riqueza semántica para llevarla a la praxis educativa.

Ensayar una definición abierta de calidad en la educación

Trabajar con una noción de calidad abre el significado de la palabra, se crean fronteras (en las que se trabaja frente a frente), manteniendo las porosidades. Es necesario trabajar las etimologías para romper los límites demarcados.

Se puede definir una palabra dejándola abierta, lo que no significa inestabilidad, inseguridad o duda permanente, sino una forma de no enclaustrar la historia.

Dos cuestiones surgen al considerar la concepción de hermenéutica de calidad:

- a. **Lucha entre el logos y el pathos**⁶. Existe una tarea al interior de la universidad para hallar un equilibrio entre ciencia y sociedad: ¿cómo hacer para integrar teoría y práctica? ¿Cómo reencontrar las humanidades con las ciencias duras y la tecnología? ¿Cómo recuperamos el conocimiento humanístico desde las nuevas tendencias en el campo científico? ¿Cómo medir lo impalpable?
- b. **La calidad como proyecto**. Trabajar la noción de calidad en las fronteras culturales no es solo respetar la decisión del otro (condición necesaria, pero insuficiente), sino de la posibilidad de convivencia, de pensar cómo hacemos para construir un proyecto conjunto de Educación con Calidad y así forjar la idea de hacia dónde vamos en búsqueda de la unidad en la alteridad y la síntesis de las diferencias.

4. Educación con Calidad como derecho

No es el derecho a la educación, es la educación como derecho. El derecho no se reduce a lo que se ofrece, forma parte de la cultura; hay derechos no escritos o no reconocidos como los que se otorgan a la naturaleza.

La cualidad que la universidad le asigna a la educación determina la noción de calidad. San Marcos considera la Educación con Calidad como derecho.

Hablar de la educación como derecho es adquirir una responsabilidad política y ética que involucra a toda la comunidad, lo cual nos acerca a la noción de construcción de ciudadanía, de interculturalidad, de cultivo de la cultura de paz y de edificar relaciones democráticas.

B) Reencuentro entre Educación con Calidad y el buen vivir

En nuestras culturas originarias, la calidad referida al ser humano es una forma de vida que le permite ejercer su dignidad: buen vivir. Su intencionalidad es alcanzar una relación fecunda con su entorno para el logro de la felicidad como sentido de vida.

⁶ Logos y pathos son términos de etimología griega referidos a la razón, el pensamiento lógico o la ciencia, en el primer caso; los sentimientos, el sufrimiento y la experiencia, en el segundo.

En la filosofía andina, el *suma qamaña/sumak kawsay*⁷ (buen vivir) nos habla de una búsqueda de ese bienestar, teniendo siempre en cuenta los semejantes y su entorno (la tierra). La orientación al bienestar constituye un modelo de conductas pertinentes en la búsqueda de la satisfacción individual en armonía con otros, derivándose, de forma gravitante, en un clima de paz.

Por el contrario, la búsqueda de la satisfacción para la modernidad global está basada en la acumulación de los elementos conducentes al bienestar, a la seguridad y la sensación de poder, lo que el individuo puede lograr parcial e instantáneamente; pero al constituirse en una vorágine creciente lo conduce al atropello de sus semejantes (punto de partida de la corrupción como flagelo actual). Es por ello que se debe revisar otras formas de convivencia como las de nuestras culturas ancestrales, información que ha sido vertida en nuestros hogares y ha formado un vínculo en el transcurrir de las generaciones.

La reflexión crítica plantea a San Marcos brindar una respuesta holística sobre donde se alinea: si en fortalecer la lógica cartesiana moderna o en recoger los pensamientos del mundo indígena. Comenzar por reconocer la necesaria reconciliación entre la noción de calidad con las cosmovisiones culturales que conviven en la sociedad peruana. Asimismo, ser críticos de la imposición del estilo de educación de herencia colonial, que impuso su forma de percibir el bienestar tanto en lo físico como en lo espiritual.

El punto de partida para toda dirección de profundas transformaciones mediante políticas educativas, que sean recogidas por un modelo de calidad, será solo posible en un marco del respeto cultural junto con la construcción de un proyecto común.

Asimismo, se requiere pensar en la integración de un conocimiento capaz de abordar los problemas globales y fundamentales para inscribir allí los conocimientos parciales y locales. Se requiere de un conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades y conjuntos. Hallar un punto intermedio entre el pensamiento reductor (que no observa más que los elementos) y el pensamiento global (que observa la totalidad), para considerar la relación de lo simple y lo complejo.

7 Expresiones que se derivan de los idiomas aimara y quechua, respectivamente, que son parte de la cosmovisión del mundo y la ética de vida de nuestras culturas ancestrales.

Se debe concebir un conjunto de políticas, cuidadosamente revisadas por la comunidad sanmarquina, de forma que impacten y se evidencien en la evaluación de la calidad, la mitigación de la desconfianza, la reducción de la percepción de la falta de oportunidades y la disminución de la sensación de injusticia e insatisfacción.

El respeto a la noción inicial de calidad y su desarrollo hará de San Marcos un núcleo necesario para el cambio definitivo de lo social en el país, repensando lo social desde el paradigma cultural.

Entonces, desde estas percepciones, podemos discutir los contenidos de los planes de estudio, diferentes métodos de enseñanza, el respeto a las diversas formas de inteligencia e identificar las distintas necesidades de formación desde el participante-estudiante y el desarrollo de la investigación pertinente con las necesidades de la sociedad.

Lineamientos generales

Este documento busca dotar de sentido⁸ al conjunto de principios y acciones asumidos por los miembros de la institución para **preservar la razón de ser de la labor educativa universitaria con calidad**, entendida en una línea histórica y en todos sus ámbitos de acción consciente y consecuente.

La orientación de la Política de Educación con Calidad es el resultado del discernimiento cultivado por la comunidad universitaria, en ejercicio libre de su autonomía y en razón de su interrelación permanente con la sociedad (contextualización).

La reflexión principal, en que nos toca ahondar, surge a partir del cuestionamiento acerca de: **¿qué implica hablar de calidad educativa para la universidad? ¿Qué relación se encuentra entre la calidad y la condición humana? ¿Cuál es la relación entre la calidad y el buen vivir?** Lo que demanda a la universidad continuar en el ejercicio de carácter epistémico y ontológico.

Para la formulación de la Política de Educación con Calidad en San Marcos, se proponen cinco lineamientos:

- A. Educación con Calidad como fundamento de la dignidad;
- B. Educación con Calidad como praxis;
- C. Educación con Calidad como diálogo intercultural;
- D. Educación con Calidad como construcción del proyecto de vida; y,
- E. Educación con Calidad como evolución cultural.



⁸ Sentido discursivo del lenguaje que es performativo de la realidad y otorga intencionalidad como trasfondo político e identidad ética.

A) Educación con Calidad como fundamento de la dignidad humana

Abordar la Política de Educación con Calidad en San Marcos va más allá del hecho de aplicar modelos de acreditación, que determinen aspectos para la prestación del servicio educativo. Su trascendencia se proyecta hacia el entendimiento de la educación para la vida.

Es evidente que la Política de Educación con Calidad exige la comprensión de la acción educativa. Por ello, en principio, habría que comenzar por reconocer a la educación superior como un bien público (Unesco, 2009); es decir, que ella posee el signo del bienestar común, acción que busca el beneficio de todos, lo que conlleva a resaltar a la educación como derecho esencial y como un bien social.

Basta recordar que la educación, como proceso de socialización, es aquella que nos permite comprender la condición humana (su ser y entorno), así como otorgarle razones a su existencia. En tal medida, la educación, como acción teleológica (orientada a un fin), se constituye en un proceso fundamental para el desarrollo humano, que permite a la persona expandir todas las potencialidades de vida y añadir desde su ser integral elementos éticos que hagan posible la convivencia.

Así, la reflexión de **la Política de Educación con Calidad en San Marcos nos remite a la cuestión de la dignidad humana como fin de la educación sintetizada** en una pregunta: ¿cuál es el papel de la universidad para que las personas alcancen una vida digna?

B) Educación con Calidad como praxis

La Política de Educación con Calidad, además de conocimiento teórico, es praxis⁹ o práctica consciente. La praxis de la Educación con Calidad se ejerce mediante el pensamiento crítico para la comprensión de la condición humana y su ejercicio como acción política y ética.

⁹ Para realizar una buena praxis, es fundamental tener previamente el conocimiento de cómo realizarla, esto es, la phrónesis. La palabra phrónesis (frónesis) proviene del griego phroneo, que significa comprender. La frónesis es la habilidad para pensar cómo y por qué debemos actuar para cambiar nuestras vidas a mejor. Para Aristóteles, la praxis es la acción que no produce objetos, la que se agota en sí misma, es la que influye en personas (al menos en uno mismo); esto es, fundamentalmente, la acción ética y política que nos lleva a la realización de la vida buena y feliz.

Desde esta perspectiva, la Educación con Calidad en San Marcos reafirma su condición de derecho humano fundamental inalienable, vital para el desarrollo de la sociedad. En tal medida, la Educación con Calidad en San Marcos reside en la responsabilidad de garantizar el acceso a las oportunidades y al ejercicio pleno de la ciudadanía.

La educación como derecho implica un conjunto de responsabilidades compartidas entre sociedad y universidad, para que el ejercicio de este derecho se oriente a la construcción del bien común.

Desde este ámbito, cabe considerar la reflexión sobre las pedagogías que se aplican en el campo de la educación universitaria, abrir y enriquecer los espacios de aprendizajes y las relaciones didácticas entre estudiantes, docentes y sociedad mediante la consideración de pedagogías que enfocan la interrelación con el contexto sociocultural: liberadoras (Freire, 1967 y 1970), no parametrales (Quintar, 2005), de la dignidad del estar siendo (Zemelman, 2008), entre otras.

C) Educación con Calidad como diálogo intercultural

La reflexión individual nos da una versión limitada de la realidad. Es la comunicación entre seres humanos (diálogo intersubjetivo¹⁰) lo que permite vencer los límites de la razón personal para comprender el mundo.

De modo similar sucede con el diálogo intercultural, el cual permite intercambiar cosmovisiones, ingresar en la racionalidad de la mirada otra¹¹, interrelacionar las filosofías de cada cultura, no de forma inclusiva o exclusiva, sino como una mirada holística, global y compleja desde la diversidad.

10 Para lograr el entendimiento intersubjetivo, la acción comunicativa del ser humano requiere la confianza mutua que se construye a partir del principio de pretensión de validez, como representaciones simbólicas del saber del mundo objetivo, social y subjetivo. Es a través del diálogo participativo que los seres humanos «ponen el mundo en común» como acción racional.

11 Aludir a la mirada otra es reconocer y valorar en la construcción civilizatoria la diversidad de lo vivido en la experiencia humana desde cada cultura. El lenguaje, las relaciones intersubjetivas y la relación con el mundo van a integrar la cosmovisión cultural.

La Política de Educación con Calidad se formula desde el reconocimiento de la sociedad pluricultural¹², diversa y compleja. Sin embargo, es necesario aceptar que dentro de esta realidad se observan relaciones sociales inequitativas, así como prácticas político-culturales de dominación y discriminatorias, que afectan el buen vivir. Por ello, es imprescindible actuar para transformar las condiciones socioculturales que mellan la apuesta por un desarrollo alternativo, que se construya con base en el respeto, la empatía y la solidaridad con el otro.

La Educación con Calidad debe impulsar el diálogo intercultural como práctica esencial para la vida en común. Reconocemos a San Marcos como un lugar de encuentro intercultural. Esta realidad se constituye como la responsabilidad social de propiciar espacios de comprensión y nuevas dinámicas de diálogo en una sociedad con virtudes democráticas.

D) Educación con Calidad como construcción del proyecto de vida

El participante-estudiante y las diversas instancias de las instituciones educativas deben dejar de ser meros agentes o actores para pasar a ser coautores del proyecto común de Educación con Calidad.

La Política de Educación con Calidad se orienta a la creación, a la autoorganización (poiesis) y desarrollo de la creatividad para dar respuesta a la globalidad del mundo complejo y marcado por la incertidumbre. Asimismo, contiene un horizonte de sentido ético, en el que al proyecto de vida común que se construye le subyace la consideración del otro como un interlocutor válido y legítimo para el aprendizaje-enseñanza. Presupone una antropología filosófica que establezca el tipo de ser humano que queremos.

La Educación con Calidad como proyecto debe estar abierta para adecuarse al contexto y al cambio constante y responder al propósito que pretende alcanzar. El proyecto debe asegurar el bien común y el buen vivir a las futuras generaciones.

¹² Contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas en un contexto de pluralismo y diversidad cultural.

E) Educación con Calidad como evolución cultural

Hay que pensar la educación más allá del proceso de socialización. La Educación con Calidad fija la mirada en la contribución de cada generación a la evolución cultural de la humanidad, en todo aquel aporte que trasciende a lo largo de la historia de nuestra especie y que apuesta por un proyecto civilizatorio como respuesta al desarrollo cambiante de su entorno y a la preservación de las condiciones esenciales de la vida en el mundo.

Una Política de Educación con Calidad genera reflexión filosófica y provee una praxis ética colectiva de convivencia y progreso, respeta las particularidades dentro del sentido universal que el ser humano otorga a las dimensiones, potencialidades y limitaciones planteadas por una existencia compleja y diversa que, hasta cierto punto, se resiste a ser explicable, pero que tiene como ideal la calidad de vida y el bien común.

Ejes integradores transversales de la Educación con Calidad

Los ejes integradores transversales constituyen el sostén estructural y estructurante de la educación en cuanto que ella es un sistema social. Apuntar a que la educación sea con calidad hace que dichos ejes referentes garanticen cohesión e integración de las variadas expresiones que se vayan dando en los niveles de la acción educativa en la vida universitaria.

A) Ética

La ética se presenta como una permanente pregunta sobre toda búsqueda de calidad en el campo de la vida, del desarrollo y del aprendizaje de la condición humana. Por ello, la ética, así entendida, interpela las morales y los códigos que en su nombre se establecen para asegurar el cuidado y el cultivo de la vida toda. Esta mirada exigente y vigilante es un componente de toda propuesta y acción de Educación con Calidad. Las fuentes antropológicas de la ética se concretan en la reciprocidad (solidaridad en el mundo occidental) y en la responsabilidad (condición de la libertad).

La ética se manifiesta como eje integrador de la vida cotidiana de los miembros de la comunidad sanmarquina. Una vida ética ejemplar es el fundamento de la Educación con Calidad.

B) Humanismo holístico

El contexto actual globalizado demanda de instituciones como San Marcos una contribución fundamentada en torno a las tendencias de lo que se conoce como un humanismo planetario, como comunidad de destino, como posibilidades y riesgos para la vida material e inmaterial y la paradoja de la prolongación de la vida humana que va siendo el resultado de una simbiosis de lo humano con la tecnología informacional.

El humanismo heredado debe ser repensado a fin de superar aquello del homo sapiens como el poder hegemónico de la razón y del homo faber et economicus como el poder de la técnica y el monopolio de la subjetividad.

C) Cultura democrática

La democracia como cultura refiere a todo el quehacer social, la vida política, las relaciones humanas e institucionales, la convivencia, el tratamiento de las tensiones, impases, conflictos, complejidades y riesgos, la necesidad de orden, entre otros. Se trata de un ethos (forma de vivir), que es aprendizaje y renovación permanente.

La experiencia de ser miembro de la comunidad sanmarquina está llamada a ser un tiempo y un espacio para promover una cultura democrática en contextos familiares y comunitarios. La Educación con Calidad debe apostar por la democracia como cultura, como un modo de ir siendo con los demás, formar rasgos de personalidad individual y de comportamientos colectivos.

D) Ciudadanía

Todos los miembros de la comunidad sanmarquina son, desde su nacimiento, sujetos de derechos y, por consiguiente, ciudadanos.

El llamado enfoque de derechos constituye una perspectiva esencial en la vida institucional universitaria, toda vez que el respeto y desarrollo de la dignidad son el fundamento del discurso y ejercicio de los derechos. Aquí se inscribe la justa demanda y expectativa por una Educación con Calidad en las distintas facultades y áreas de formación profesional. Asimismo, involucra la orientación del desarrollo disciplinario y profesional hacia el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

E) Intersubjetividades crítico-creativas

La historia de San Marcos, en relación con el país, hizo de sus claustros una reserva crítica y propositiva en periodos de crisis. El sello de la universidad es la creación e innovación en sus diversas manifestaciones de lo humano.

Contribuir a la constitución de subjetividades amantes de la justicia y la paz, del conocimiento y la convivencia, del respeto y reconocimiento de la diversidad constituye un necesario factor de la educación sanmarquina con calidad y calidez.

F) Intertransculturalidad

San Marcos ha sido siempre el Perú de todas las sangres, y lo sigue siendo. El gran reto está en producir conocimiento y pensamiento científico que

ponga de relieve cómo la pluriculturalidad está llamada a ser una fuente de unidad múltiple para un país diverso y extenso como el nuestro.

El paso por las aulas sanmarquinas debe ser una experiencia en vivo de intertransculturalidad (Padilha, 2009), vale decir, de real encuentro de saberes, de tradiciones, de lenguas, de miradas, de transcendencias, de diálogo fecundo de los aportes de nuestros pueblos originarios con la modernidad y lo que ella pueda ofrecer para una propuesta de política de civilización otra.

POLÍTICA DE EDUCACIÓN CON CALIDAD DE SAN MARCOS



Agenda de acciones

A) Garantizar una educación profesional específica con calidad

Entre las acciones pendientes para implementar la Política de Educación con Calidad en San Marcos se hace indispensable que en cada unidad académico-administrativa se garantice una reflexión que permita llegar a acuerdos globales en torno a la praxis de evaluación-planeación-acción como estrategia para garantizar la Educación con Calidad como derecho y cultura.

Este ejercicio hará posible contar con una propuesta general consensuada y la aplicación de la política directamente vinculada a las exigencias académicas, investigativas, evaluativas, innovativas y didáctico-pedagógicas que cada profesión requiera, con participación de los grupos de interés, y el perfil integral de profesional que el país necesita.

B) Propuestas desde cada facultad

En el espíritu sanmarquino de gestar orientaciones en los diversos campos de la responsabilidad académica, investigación y de gestión, como resultado de la más amplia y calificada participación de autoridades y miembros de la comunidad universitaria, la propuesta de Política de Educación con Calidad deberá dar origen a propuestas de trabajo concretas de acuerdo con la particularidad e identidad de cada unidad, como fruto del más amplio debate y contribución posible.

Todo ello demanda concretar desde la Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación (OCCAA) el cronograma que garantice el adecuado proceso de implementación de la Política de Educación con Calidad en San Marcos.

Sin embargo, no se trata de acuñar una definición rígida de calidad, sino formular una concepción general y flexible, pues estamos ante un fenómeno que no se deja aprisionar en definiciones y que, como todo significativo, tiene declinaciones según los significados a las que se encuentra expuesta.

Reflexiones finales: Educación con Calidad en el horizonte de una política de civilización otra

El esfuerzo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por asegurar una cultura de Educación con Calidad con las características que se vienen señalando, inevitablemente se presenta como una política de civilización otra¹³, para una sociedad pluricultural que permita a cada miembro ser autor y actor de su proyecto de vida.

Con frecuencia, la institución educativa es el depósito social que almacena y tiende a reproducir las notas distintivas de la sociedad de consumo. En respuesta a ello, la universidad debe ser convivencial¹⁴ en las múltiples dimensiones de la realidad social. Esta característica es un factor necesario para brindar una educación integral con calidad.

Tal postura significa estar en el espacio opuesto al de una universidad mercado o universidad *mall* (con frecuencia y a causa del contexto cargado de déficit de esperanza y de una inflación de expectativas sentidas, pero no reales).

En este sentido, es necesario apostar por una Política de Educación con Calidad en vía hacia una política de civilización otra, como proyecto que apuesta por integrar a las diferentes culturas que se movilizan y desarrollan en un espacio y tiempo común, pero que poseen diversas cosmovisiones del mundo. Para reconstruir las nuevas responsabilidades y solidaridades, se requiere:

A) Restauración de la ética y la esperanza de vida

Ni una ni otra pueden concretarse si no hay una reforma del pensamiento, si no se desaprende y se reaprende el valor del conocimiento y de la comunicación. Si no se provee de sentido a la sociedad que padece de exceso de información, no se deja tiempo para que el conocimiento se transforme en sentido de vida, de convivialidad.

13 Edgar Morin distingue los conceptos de cultura y civilización. Entiende por cultura al conjunto de creencias, valores propios de una comunidad en particular. En cambio, considera que civilización es lo que puede ser transmitido de una comunidad a otra: las técnicas, los saberes, la ciencia, etc. Morin precisa que una política de civilización es aquella que debería restaurar las solidaridades y las responsabilidades.

14 Convivialidad o capacidad para convivir en sociedades de culturas diversas.

B) Construcción de una sociedad de semejantes

En la actualidad, esto no es una realidad global. Una sociedad de semejantes es un imperativo ético y político de alcance planetario si no queremos ser parte de los destructores de la vida. El modelo civilizatorio dominante no apunta a ser un universo de semejantes; este requiere, para retardar su propia extinción, de la desigualdad.

C) Formación de profesionales por la calidad de la vida toda

Como lo recuerda Morin, una política de civilización demanda profesionales entregados a la búsqueda y concreción del bienestar no solo personal o familiar, sino colectivo. No se trata de buscar la felicidad, como se entiende en discursos propios de la sociedad de consumo, sino de profesionales comprometidos y solidarios en combatir, en sus propósitos, todo sufrimiento inútil. En esta perspectiva, se nos plantea ajustar y proveer de pertinencia social el perfil del egresado.

D) Construcción de relaciones intergeneracionales

La propia experiencia de San Marcos refiere a la importancia de relaciones en el espacio académico, investigativo entre docentes y participantes-estudiantes de pre y posgrado. Este trabajo colaborativo constituye una experiencia de relaciones intergeneracionales, que pueden ser de relevancia para una cultura simultáneamente colaborativa, académica y de mutuo aprendizaje.

E) Resignificación del trabajo y el ocio

Las motivaciones que impulsan a los jóvenes participantes-estudiantes y a los adultos que cursan estudios de posgrado están sostenidas, también, en poder ser competitivos en los diversos mercados laborales. Si bien el prestigio de San Marcos es una buena y respetada tarjeta de presentación, la política laboral a nivel global no garantiza estabilidad y beneficios, aunque temporalmente pudiera obtenerse remuneraciones significativas.

Las profundas transformaciones del mundo del empleo, sumadas a la necesidad de permanentes actualizaciones en la propia profesión, configuran escenarios en que la flexibilidad y la aceptación son el mal menor de preocupación en las nuevas generaciones. Paradójicamente, todo ello sucede en un contexto de sociedad espectáculo en que el ocio, la fiesta y el turismo han devenido en objetos de consumo.

F) Nutrirse de saberes, narrativas, investigación, pensamientos, experiencias, errores y potencialidades

Los diversos saberes ancestrales y los saberes que la revolución informática, genética, entre otras disciplinas, plantean un recurso que toca encaminar hacia una civilización centrada en el valor y significación de la vida y en la indispensable búsqueda de calidad.

G) Participación activa y organizada de todos los ciudadanos

La universidad tiene un rol protagónico en cuanto asegurar profesionales que desde su experiencia universitaria afirmen, desde los hechos cotidianos, la importancia que tiene no solo el derecho a participar, sino la necesidad de un ejercicio de participación informada, crítica y propositiva. Si bien no hay ejercicio de ciudadanía sin participación, no toda forma de participación garantiza el ejercicio del protagonismo y autonomía personal y colectiva. El reto es concebir la ciudadanía activa como una ciudadanía planetaria, global, más allá de los límites convencionales que rigen la convivencia internacional. Una política de civilización otra no es un horizonte reducible a lo local; es una mirada otra sobre la pertenencia a la especie y al planeta que nos acoge (Morin).

SEGUNDA PARTE
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA
SAN MARCOS

Lineamientos generales

1. Objeto

Establecer los lineamientos institucionales del Sistema de Gestión de Calidad Educativa (SGCE) San Marcos.

2. Alcance

El SGCE San Marcos es de aplicación en el desarrollo de los procesos claves para el cumplimiento de la misión, la visión, los valores, los fines, las funciones, los objetivos y las metas de la institución a cargo de las personas responsables de las unidades académicas y administrativas a nivel central y de facultades. El sistema de gestión de calidad de la facultad se articula al SGCE institucional.

3. Elaboración, aprobación y revisiones

La elaboración del SGCE San Marcos es de responsabilidad de la Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación (OCCAA), en coordinación con los responsables de las unidades de gestión de la universidad, de acuerdo con el artículo 265° del Estatuto, y es aprobado por el rectorado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). La OCCAA es la responsable de la revisión y actualización del SGCE.

4. Base legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley General de Educación, Ley n.° 28044.
- Ley Universitaria, Ley n.° 30220.
- Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación, Certificación de la Calidad Educativa (Sineace), Ley n.° 28740.
- Reglamento del Sineace, Decreto Supremo n.° 018-2007-ED.
- Estatuto de la UNMSM.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Decreto Supremo n.° 004-2013-PCM.
- Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, Decreto Supremo n.° 016-2015-ED.
- Política de Calidad de Educación con Calidad, Resolución Rectoral n.° 05592-R-18.
- Estrategias para la Gestión de la Educación con Calidad, Resolución Rectoral n.° 05592-R-18.

5. Articulación con los referentes institucionales

El SGCE San Marcos se articula con los referentes institucionales publicados como documentos formales y son utilizados para impulsar la gestión de las funciones sustantivas de la universidad. Estos documentos son los siguientes:

- Estatuto de la UNMSM.
- Plan Estratégico Institucional 2012-2021.
- Plan Estratégico Institucional 2019-2023.
- Reglamento de Organización y Funciones.
- Modelo Educativo San Marcos.
 - Concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - Currículos de los programas.
- Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.
- Política de Educación con Calidad.
- Documentos operativos (guías e instrumentos) para la implementación de procesos de mejora continua.

Fundamentación

1. Conceptos clave

- **Calidad de la educación universitaria:** es la coherencia del ser y quehacer con el deber ser institucional en el desarrollo integral y permanente de la misión, la visión y las funciones de la universidad, con ética y pertinencia para responder a las necesidades de la sociedad y orientada a la calidad de vida y bien común.
- **Política de Educación con Calidad:** es el fundamento orientador que emana de la filosofía institucional y expresa la forma como se ejerce la calidad de la educación en la gestión. La política posee carácter de accionar ético que identifica el quehacer de los miembros de la institución en la vida cotidiana.
- **Sistema:** es una perspectiva de concepción de la organización como un conjunto integrado y complejo de entidades (individuales y colectivas) que se interrelacionan para lograr un fin común. Se caracteriza por mantener comunicación con el medio o ecosistema del que recibe y en el que produce influencia.
- **Procesos:** es un enfoque orientado a explicar cómo se organiza un sistema institucional; consiste en la secuencia ordenada de acciones de comportamiento moduladas que se realizan para generar una transformación y resultados afines a la existencia y desarrollo del sistema. En la gestión por procesos de la universidad, las personas se conciben como sujetos con autonomía que cumplen el rol de autores y actores de los procesos. Desde el enfoque sociohumanístico se evita la cosificación de las personas, que las concibe como simples recursos instrumentales para cumplir procedimientos determinados.
- **Evaluación de la calidad:** es el juicio acerca de la cualidad particular de la institución que examina la coherencia entre el ser y quehacer con el deber ser de la educación universitaria. La evaluación de la calidad utiliza indicadores cuantitativos como referencia general, en tanto exige indicadores cualitativos para valorar la especificidad y pertinencia de la calidad institucional.

2. Política de Educación con Calidad

En el cumplimiento de su misión como formadora de profesionales competentes, con valores y generadora de producción humanística, científica y tecnológica que contribuye al desarrollo nacional, la UNMSM plantea:

*Una gestión ética y trascendente basada en la praxis integradora de la **evaluación-planeación-acción** para la mejora continua de la educación, en el marco de la autonomía, la transparencia y la rendición de cuentas, que tiene como eje principal la calidad de vida de las personas.*

3. Objetivos de la calidad educativa

1. Garantizar una cultura de Educación con Calidad.
2. Promover el desarrollo de la persona.
3. Promover la innovación educativa.
4. Incentivar la investigación para la innovación y el desarrollo social.
5. Impulsar la internacionalización y cooperación académica.
6. Garantizar una gestión académica-administrativa de calidad.
7. Fortalecer la vinculación universidad-sociedad.

4. Principios estatutarios

El SGCE San Marcos se rige por principios esenciales que se ponen en práctica en la ética de vida cotidiana de la comunidad universitaria (artículo 4° del Estatuto de la UNMSM):

- **Principio de autonomía universitaria:** capacidad de decidir por sí misma acerca del cumplimiento de sus fines y funciones. La universidad se hace responsable de la formulación de su política y objetivos de Educación con Calidad, identifica sus procesos y desarrolla la mejora continua.
- **Principio de pertinencia:** acción institucional de la universidad entendida como respuesta a las necesidades y demandas del país y el rescate de la múltiple herencia cultural, la protección de la biodiversidad y el ambiente, atendiendo al interés general. Asegura que el sistema de gestión de calidad educativa sea coherente, congruentes y consistentes con la misión, la visión, los valores, los fines, las funciones, los objetivos y las metas de la universidad. Lo que se busca es darle identidad a la gestión de Educación con Calidad, de tal forma que fortalezca el desarrollo de la cultura de calidad institucional y se constituya en un referente de acción de sus miembros.

- **Principio de prevalencia académica:** reconoce como propósito esencial de la universidad el cumplimiento de metas académicas, objetivo a cuyo servicio están el diseño institucional y todos sus procesos.
- **Principio de ética y transparencia:** es el proceder de la institución en sus actividades internas y sus resultados, con pleno sentido de responsabilidad social.

5. Valores institucionales

El SGCE San Marcos promueva la transformación de los valores institucionales en virtudes (Plan Estratégico Institucional 2017-2019), que se encarna en la vida de cada miembro mediante la puesta en práctica para el bienestar de las personas y la sociedad:

- **Solidaridad:** hacer el bien común, apoyando a las personas en situación desafortunada.
- **Responsabilidad:** cualidad y valor del ser humano que le permite comprometerse y actuar de forma correcta cumpliendo sus obligaciones.
- **Integridad:** unidad permanente de los miembros de la institución, de pensar y actuar en concordancia con los valores institucionales.
- **Dignidad:** respeto a nuestros semejantes por sobre cualquier condición.
- **Tolerancia:** respeto a las personas, a sus creencias, costumbres, etnias y culturas.
- **Libertad:** expresar opiniones e ideas con respeto hacia los demás.

6. Enfoque del SGCE: sociohumanístico holístico

Reconoce el desarrollo de la persona y el bien común como pilar de la calidad institucional. La educación con calidad se centra en la dignidad humana en todas las diversas dimensiones de vida; por ello, exige una mirada holística de la calidad como cualidad propia.

El principio y fin de la educación con calidad es la persona; esto es, que la lógica de la gestión de la Educación con Calidad en San Marcos trabaja a un nivel más profundo que el de la racionalidad estratégica instrumental relacionada con la gestión administrativa. Responde a la vocación ética, a la dignidad del trabajo y al desarrollo de la cultura organizacional, talento humano, educación como derecho y servicio orientado al bien común, a la interculturalidad y la cultura de paz, virtudes que generan una ciudadanía responsable.

Este enfoque reconoce que los miembros de la institución son los autores y actores de la calidad, y solo es posible generar transformaciones en la medida que se forjen cambios en la vida de las personas.

Asume la educación superior universitaria como bien común. Por ello, en el acceso a la educación pública genera experiencias de atención con calidad humana orientadas al desarrollo de las personas. Además, incentiva el espíritu y pensamiento crítico de la universidad como institución educativa.

7. Estrategias

Para la gestión de la Educación con Calidad, se propone la articulación de las siguientes estrategias como parte de la ética cotidiana de los miembros de la institución:

- **Evaluación-planeación-acción**

Estrategia aplicada para la mejora continua de la Educación con Calidad que se implementa en la gestión institucional.

- **Organización institucional por procesos**

A partir de su misión, funciones y estructura académico-administrativa, establecidas por su organización formal y estatuto, la universidad identifica, gestiona y evalúa sus procesos orientados a asegurar que la universidad se constituya en un bien social que garantiza el derecho a una Educación con Calidad de las personas.

- **Evaluación por resultados**

La universidad evalúa la Educación con Calidad a partir de los resultados cualitativos obtenidos en la gestión de acuerdo con la misión, la visión, los valores, los fines, las funciones, los objetivos y las metas que se propone. Estos referentes institucionales están relacionados con el desarrollo humano sostenible con perspectiva local, nacional e internacional, donde se busca generar cambios y transformaciones en dirección del bien común.

- **Rendición de cuentas**

La universidad, como parte de su gestión ética y pública, establece mecanismos y canales para dar cuenta a la sociedad sobre su accionar y resultados cualitativos y cuantitativos. Permite fortalecer la cultura institucional basada en el compromiso y confianza entre las personas

Desarrollo operativo

1. Concepción operativa

El SGCE San Marcos se integra con el sistema organizacional y está enfocado al desarrollo integral con apertura al cambio con adaptación al medio, mediante la evaluación continua de la gestión para el logro de resultados y la búsqueda de la mejora continua de modo que fortalezca la cultura de calidad institucional.

Se establece un ejercicio de gestión que evalúa el desarrollo de los procesos de la institución en forma integral, holística y cualitativa. Esto implica asegurar que en la labor cotidiana de gestión que realizan los miembros de la institución se vivencie la praxis de evaluación-planeación-acción como una dinámica continua:

- Evaluación: evaluar los resultados alcanzados y ejecutar mejoras para la calidad, con fines de transparencia y rendición de cuentas.
- Planeación: redefinir las políticas, los planes, presupuestos y recursos.
- Acción: desarrollar el trabajo propuesto de acuerdo con la realidad y metas establecidas en la planeación.

2. Implementación

La implementación del SGCE San Marcos ejecuta las etapas siguientes:

- Sensibilización continua de la política y los objetivos de Educación con Calidad.
- Instauración de la cultura de la autoevaluación para la mejora continua de la gestión.
- Implementación e integración de los planes de mejora con los planes estratégico, operativo y presupuestal.

Acciones

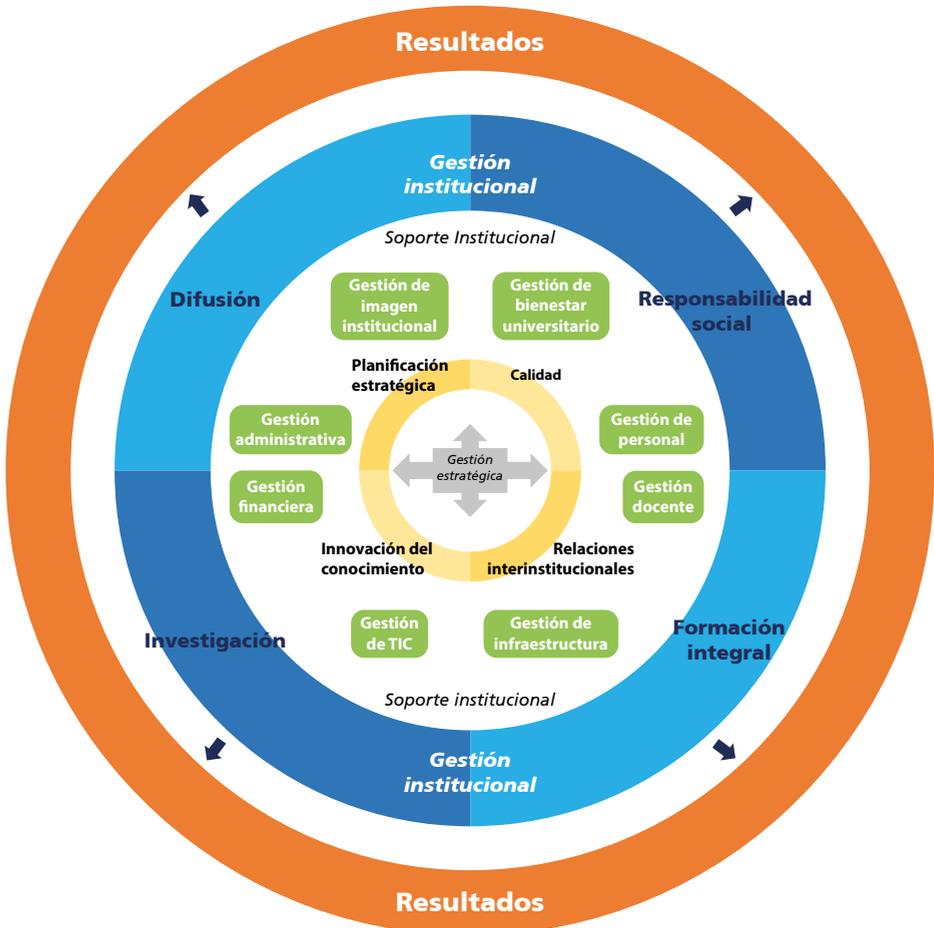
El desarrollo e implementación del SGCE San Marcos se sintetiza en las siguientes acciones:

- Institucionalizar la política y los objetivos de Educación con Calidad como parte de la cultura de gestión académico-administrativa de la universidad.

- Desarrollar capacidades y competencias de los miembros de la institución para la gestión de los procesos orientados al logro de los objetivos de Educación con Calidad.
- Aplicar la estrategia de evaluación-planeación-acción en la gestión de procesos orientados al logro de los resultados y mediante un enfoque de análisis integral.

3. Mapa de procesos

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo n.º 004-2013-PCM), la universidad ha identificado el mapa de procesos a nivel institucional:



4. Registro sistematizado

El SGCE San Marcos impulsa el registro sistematizado de la evaluación-planeación-acción de los procesos a nivel cualitativo (en cuanto a indicadores del logro de la misión, la visión, los valores, los principios, las funciones y los objetivos) y cuantitativo (en cuanto a la medición de indicadores de logro de las metas). El registro sistematizado permite obtener indicadores de resultados en los objetivos de calidad propuestos.

El registro sistematizado de acciones y resultados es una fuente esencial para los informes de autoevaluación y de planes de mejora que han de ser integrados al proceso de planeación institucional. El registro sistematizado de la gestión de los procesos debe considerar:

- Indicadores de evaluación-planeación-acción.
- Mecanismo de autoevaluación y monitoreo institucional.
- Viabilidad y sostenibilidad de planes de mejora.
- Reporte de acciones de mejora ejecutadas.

En el marco de la política de transparencia y rendición de cuentas, el SGCE asegura que el registro sistematizado de los resultados sea de acceso público a todos los miembros de la institución y de la sociedad.

Implementación de la evaluación de la gestión de procesos

1. Primera etapa: proceso de planeación estratégica

Cultura de planeamiento institucional

La comunidad universitaria, desde hace varios periodos, viene desarrollando la modernización de la cultura de planeamiento institucional como parte de la ética de vida cotidiana. De tal forma, cuenta con procesos definidos para cumplir los propósitos esenciales de formación, investigación, difusión y vinculación con la sociedad, todo ello integrado en la misión, la visión y los lineamientos de políticas, objetivos estratégicos, metas e indicadores, los cuales están plasmados en el plan estratégico institucional y documentos de gestión.

La implementación del SGCE San Marcos se establece a partir de un enfoque de integración con el Sistema de Planeamiento de la UNMSM. El SGCE San Marcos se despliega mediante el acompañamiento e integración con el proceso de planeación estratégica que posee momentos, procedimientos, metodología, instrumentos, indicadores y sistema informatizado establecidos y que son conocidos y utilizados por las unidades y miembros de la comunidad universitaria.

El sentido de integración consiste en valorar la cultura institucional de planeamiento, reconocer su importancia como un factor esencial que impulsa la praxis de evaluación-planeación-acción. Entender que el sentido del SGCE San Marcos es propiciar como práctica cultural el autoanálisis que acompaña la planeación, organización, ejecución y el control de cada uno de los procesos. A partir de la autoevaluación específica e integral de los procesos a cargo de los equipos de gestión, se van a generar los planes de mejora continua que se integren con los planes operativos y presupuestos para atender y desplegar acciones que aseguren el logro de los resultados que la institución se propone a mediano y largo plazo.

Por esta razón, el SGCE y el Sistema de Planeamiento realizan un trabajo de equipo integrado que tendrá como fin fortalecer y dar sentido a la etapa de seguimiento y monitoreo de los procesos para potenciar el desarrollo institucional orientado al logro de los resultados propuestos.

El Sistema de Planeamiento en la UNMSM

Plan Estratégico Institucional (PEI): es un documento de gestión orientador de la gestión institucional, con una temporalidad mínima de tres años; contiene la misión, la visión, los objetivos y las acciones estratégicas institucionales con indicadores y metas. El PEI se articula al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del sector dentro del marco del sistema de planeamiento del Gobierno nacional.

Elaboración y aprobación. La universidad conforma una comisión de planeamiento estratégico encargada de la elaboración de la misión, la visión, los lineamientos de políticas, objetivos y acciones estratégicas e indicadores. El PEI se aprueba mediante resolución rectoral previo informe aprobatorio del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

Evaluación. Constituye la valoración de resultados, y se realiza anualmente tomando en consideración la ejecución de las metas programadas de los indicadores formulados en el PEI. Cada responsable de medición de indicadores, remite información sustentada que contiene los resultados alcanzados por cada indicador en el periodo evaluado.

Plan Operativo Institucional (POI): es un documento de gestión de corto plazo que contiene la programación física y financiera de las actividades operativas a ejecutarse en el periodo fiscal por facultad y dependencia. El POI operativiza las acciones estratégicas institucionales del PEI mediante las actividades operativas.

Elaboración y aprobación. El POI se elabora el año anterior de su ejecución; tiene un carácter multianual y guarda relación con el presupuesto y la programación multianual de inversiones. Para su elaboración, la Oficina General de Planificación, en conjunto con las facultades y dependencias, realiza reuniones de trabajo para definir las actividades operativas, unidades de medida y su programación física y financiera. El POI constituye el elemento orientador para la asignación de los recursos presupuestales. El POI multianual se re-

gistra en el aplicativo del CEPLAN por cada facultad y dependencia de acuerdo con los plazos indicados por su marco normativo. Una vez aprobado el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y, en el caso particular de la universidad, el presupuesto desagregado por facultades y dependencias, el POI alinea su consistencia con el PIA, se realizan los ajustes en cuanto a programación física y financiera con el marco presupuestal para las actividades operativas. El POI se aprueba mediante resolución rectoral.

Seguimiento y evaluación. El seguimiento al POI es mensual sobre la programación física y financiera de las actividades operativas; las facultades y dependencias registran en el aplicativo del CEPLAN. El responsable de cada facultad y dependencia registra la ejecución de las metas mensuales y hace una descripción de los logros obtenidos y la problemática que se pudiese presentar; dicha información es consolidada y revisada por Oficina General de Planificación para la elaboración del Informe de evaluación de implementación del POI, que contiene los avances efectuados en cuanto a ejecución física y financiera.

2. Seguimiento de la gestión de la planeación estratégica institucional para el aseguramiento de la calidad educativa en la UNMSM

a) Finalidad

Contribuir al aseguramiento de la calidad educativa de la UNMSM en la gestión de planeación estratégica institucional de acuerdo con las competencias funcionales de la Oficina General de Planificación (OGPL).

b) Objetivo

Identificar las brechas —entre lo planificado, ejecutado y los resultados— generadas en la realización de las actividades plasmadas en los documentos de gestión institucional de planeación para la aplicación de medidas correctivas.

c) Alcance

Facultades y dependencias centrales.

d) Metodología

La OGPL, en su rol de asesor de la alta dirección, conformará un equipo técnico para el cumplimiento del objetivo indicado. El equipo técnico se encargará de:

- Elaborar un cronograma de reuniones con las facultades y dependencias para monitorear las actividades plasmadas en los documentos de gestión institucional de planificación.
- Identificar las brechas entre lo planificado, ejecutado y resultados.
- Elaborar un acta con los acuerdos para cerrar las brechas identificadas en la reunión.
- Elaborar un informe dirigido a los decanos y jefes generales o directores de las dependencias que establezca los resultados y recomendaciones correspondientes.
- Hacer seguimiento a la implementación de las recomendaciones de medidas correctivas con nuestros pares.

Para el aseguramiento de la calidad, la OCCAA deberá concordar y cohesionar el proceso de planeamiento con los demás sistemas administrativos que forman parte de la universidad con miras a lograr el aseguramiento de la calidad desde diversos frentes, tanto académicos, investigación, responsabilidad social como de soporte administrativo, a los fines de la universidad.

e) Miembros del equipo técnico

Equipo técnico de la OGPL:

- Jefe de la OGPL.
- Un especialista de cada área de la OGPL (planes, presupuesto, racionalización, estadística y centros de producción).

Equipo técnico de facultades:

- Jefe de Unidad de Planificación, Presupuesto y Racionalización.
- Jefe de Unidad de Estadística e Informática.
- Director del Centro de Producción (según corresponda).
- Jefe de la Oficina de Calidad Académica y Acreditación (coordinador).

Equipo técnico de la administración central:

- Jefes de las oficinas centrales.

3. Indicadores de evaluación de calidad educativa para el proceso de planeación estratégica

a) Indicadores de planeación

- Plan operativo aprobado y articulado con el PEI de la facultad y universidad (misión, visión y objetivos).
- Sostenibilidad de la gestión: presupuesto, infraestructura, equipos, recursos y logística asignados.
- Plan de desarrollo humano (ética institucional, cultura de calidad y clima institucional).

b) Indicadores de acción

- Ejecución del plan operativo: trabajo en equipo.
- Ejecución presupuestal institucionalizado por resultados.

c) Indicadores de evaluación

- Evaluación de los impactos alcanzados.
- Evaluación de desempeño y satisfacción del equipo en trabajo.
- Evaluación de satisfacción de usuarios del proceso.
- Plan de mejora integrado al POI.

4. Matrices de evaluación de calidad educativa para el proceso de planeación estratégica

Planeación

Indicador 1. Plan operativo aprobado y articulado con el PEI de la facultad y universidad (misión, visión y objetivos).	
<i>La unidad cuenta con plan operativo aprobado.</i>	1
<i>La unidad cuenta con plan operativo aprobado y articulado con el PEI de la UNMSM.</i>	3
<i>La unidad cuenta con plan operativo aprobado y articulado con el PEI de la UNMSM, y este ha sido elaborado participativamente.</i>	5
Comentarios y aportes generales:	
Acciones de mejora:	
1.	
2.	
3.	

Indicador 2. Sostenibilidad de la gestión: presupuesto, infraestructura, equipos y logística asignados.			
<i>La unidad cuenta con los recursos asignados.</i>			
Recursos	Grado 1. Limitado	Grado 3. En proceso	Grado 5. Óptimo
<i>Presupuesto</i>			
<i>Infraestructura</i>			
<i>Equipos</i>			
<i>Logística</i>			
Comentarios y aportes generales:			
Acciones de mejora:			
1.			
2.			
3.			

Indicador 3. Plan de desarrollo humano basado en la ética institucional para la promoción de la cultura de calidad y el clima organizacional.	
<i>La unidad cuenta con plan de desarrollo humano basado en la ética institucional.</i>	1
<i>La unidad cuenta con plan de desarrollo humano basado en la ética institucional que promueve la cultura de calidad y el clima organizacional, y este ha sido elaborado participativamente.</i>	3
<i>La unidad cuenta con plan de desarrollo humano basado en la ética institucional que promueve la cultura de calidad y el clima organizacional; este ha sido elaborado participativamente y sus resultados son consultados.</i>	5
Comentarios y aportes generales:	
Acciones de mejora:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	

Acción

Indicador 4. Ejecución del plan operativo: trabajo en equipo.	
<i>La unidad ejecuta sus actividades de acuerdo con el plan operativo mediante el trabajo en equipo.</i>	1
<i>La unidad ejecuta sus actividades de acuerdo con el plan operativo mediante el trabajo en equipo en coordinación con otras unidades.</i>	3
<i>La unidad ejecuta sus actividades de acuerdo con el plan operativo mediante el trabajo en equipo en coordinación con otras unidades y socializa los avances de su evaluación periódica.</i>	5
Comentarios y aportes generales:	
Acciones de mejora:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	

Indicador 5. Ejecución del presupuesto institucional.	
<i>La unidad ejecuta el presupuesto de acuerdo con la planificación inicial.</i>	1
<i>La unidad ejecuta el presupuesto de acuerdo con la planificación inicial y realiza seguimiento para que el presupuesto se ejecute de forma ordenada.</i>	3
<i>La unidad ejecuta el presupuesto de acuerdo con la planificación inicial y realiza seguimiento para que el presupuesto se ejecute de forma ordenada y se ajuste a las necesidades presentadas.</i>	5
Comentarios y aportes generales:	
Acciones de mejora: 1. 2. 3.	

Evaluación

Indicador 6. Evaluación de logros alcanzados	
<i>La unidad realiza la evaluación de logros de sus actividades de forma periódica y participativa.</i>	1
<i>La unidad realiza la evaluación de logros de sus actividades de forma periódica y participativa orientado al cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas del PEI.</i>	3
<i>La unidad realiza la evaluación de logros de sus actividades de forma periódica y participativa orientado al cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas del PEI; socializa los resultados y los utiliza para la planificación.</i>	5
Comentarios y aportes generales:	
Acciones de mejora: 1. 2. 3.	

Indicador 7. Evaluación de desempeño y satisfacción de los trabajadores y satisfacción de usuarios del proceso.			
<i>La unidad evalúa el desempeño y satisfacción de los trabajadores, la satisfacción de los usuarios del proceso y promueve iniciativas para la mejora de atención.</i>			
Evaluación	Grado 1. Limitado	Grado 3. En proceso	Grado 5. Óptimo
<i>Evaluación de desempeño de los trabajadores.</i>			
<i>Evaluación de satisfacción de los trabajadores.</i>			
<i>Evaluación de satisfacción de usuarios externo del proceso.</i>			
<i>Iniciativas para la mejora de atención al usuario externo del proceso.</i>			
Comentarios y aportes generales:			
Acciones de mejora:			
1.			
2.			
3.			

Indicador 8. Plan de mejora integrado al POI y presupuesto institucional.	
<i>La unidad autoevalúa el desarrollo de sus funciones y actividades articuladas al POI.</i>	1
<i>La unidad autoevalúa el desarrollo de sus funciones y actividades articuladas al POI para elaborar un plan de mejora que responda a las necesidades y brechas identificadas.</i>	3
<i>La unidad autoevalúa el desarrollo de sus funciones y actividades articuladas al POI para elaborar un plan de mejora que responda a las necesidades y brechas identificadas y lo integra al presupuesto institucional.</i>	5
Comentarios y aportes generales:	
Acciones de mejora:	
1.	
2.	
3.	

Gestión del proceso de planeación estratégica articulados con los objetivos de calidad educativa	
<i>La dependencia ha identificado los objetivos de calidad con que se integra en el desarrollo del proceso de planeación estratégica.</i>	
Objetivos de calidad	Proceso de planeación estratégica
1. Cultura de Educación con Calidad	
2. Desarrollo de la persona	
3. Innovación educativa	
4. Investigación para la innovación y el desarrollo social	
5. Internacionalización y cooperación académica	
6. Gestión académica-administrativa de calidad	
7. Vinculación universidad-sociedad	
Comentarios y aportes generales:	

Bibliografía

AGUERRONDO, Inés (1993). «La calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación». Recuperado de <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>.

CASTEL, Robert (2009). *La montée des incertitudes*. París: Seuil.

FREIRE, Paulo (1967). *La educación como práctica de la libertad*. Río de Janeiro: Paz e Terra.

FREIRE, Paulo (1970). *La pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra Nueva.

GIRALDO, Uriel; ABAD, Darío y Edgard DÍAZ (2002). «Bases para una política de calidad de la educación superior en Colombia». Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/articles-186502_doc_academico10.pdf.

GONZÁLEZ, Jorge et al. (2011). *Análisis estructural integrativo de organizaciones universitarias: el modelo «V» de evaluación-planeación como instrumento para el mejoramiento permanente de la educación superior*. Ciudad de México: Red Internacional de Evaluadores.

HOUTART, François (2011). «El concepto de sumak kawsay y su correspondencia con el bien común de la humanidad». *Revista de Filosofía*, 69(3), pp. 7-33.

MORILLO, Emilio (2014). *Educación e interculturalidad. Crisis de esperanza*. Lima: Arteidea.

MORIN, Edgar (2008). *Pour une politique de civilisation*. París: Arléa.

MORIN, Edgar (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Madrid: Paidós.

ORTIZ, Pedro (2007). *Ética social para el desarrollo moral de instituciones educativas y salud*. Lima: UNMSM.

PADILHA, Paulo (2009). *Por una pedagogía intertranscultural*. Lima: IPP.

QUINTAR, Estela (2005). «La esperanza como práctica: la práctica como ámbito de construcción de futuro». *Revista Interamericana de Educación para Adultos*, 2.

SINEACE (2015). *Calidad en educación y derroteros*. Lima: Sineace.

UNMSM (2014). *Acreditación internacional de San Marcos*, Lima: Vicerrectorado Académico.

UNMSM (2015). *Didáctica, tutoría e investigación formativa*. Lima: Vicerrectorado Académico.

UNMSM (2015). *Estudios generales y responsabilidad social en el marco de la Ley 30220*. Lima: Vicerrectorado Académico.

UNMSM (2015). *Modelo educativo San Marcos*. Lima: Vicerrectorado Académico.

UNMSM (2015). *Modelo de responsabilidad social de San Marcos*. Lima: Vicerrectorado Académico.

UNMSM (2016). *Guía metodológica de diseño curricular para las carreras de la UNMSM*. Lima: Vicerrectorado Académico.

ZEMELMAN, Hugo (2008). *El ángel de la historia: determinación y autonomía de la condición humana*. Barcelona: Anthropos.

Se terminó de imprimir en febrero de 2020
en los talleres gráficos del Centro de Producción Imprenta
de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Jr. Paruro 119, Lima, Perú.
Teléfono: (01) 619 7000, anexo 6009.
E-mail: ventas.cepredim@unmsm.edu.pe
Tiraje: 1000 ejemplares

