



ACREDITACIÓN

SM



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FONDO EDITORIAL

A CREDITACIÓN
INTERNACIONAL de
San Marcos
Praxis de
evaluación-planeación-acción universitaria

Vicerrectorado Académico

ACREDITACIÓN INTERNACIONAL DE
SAN MARCOS
Praxis de
evaluación-planeación-acción universitaria

Universidad Nacional Mayor
de San Marcos



Vicerrectorado Académico y
Fondo Editorial

**UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS**
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
Acreditada Internacionalmente

AUTORIDADES

Dr. Pedro Cotillo Zegarra
Rector

Dra. Antonia Castro Rodríguez
Vicerrectora Académica

Dr. Bernardino Ramírez Bautista
Vicerrector de Investigación

ACREDITACIÓN INTERNACIONAL DE SAN MARCOS
Praxis de evaluación-planeación-acción universitaria

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional de Perú N.º 2014 - 17559
ISBN: 978-612-46592-1-8

Lima, noviembre de 2014

© Vicerrectorado Académico
© Fondo Editorial de la UNMSM

La Universidad es lo que publica

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Vicerrectorado Académico
Sede Central: Edificio Jorge Basadre – Oficina 302
Av. Germán Amézaga 375, Ciudad Universitaria, Lima, Perú
Teléfono: (511) 6197000 anexo 7429
Email: vicevicerrectoradoacademico@unmsm.edu.pe
Página web: www.viceacademico.unmsm.edu.pe

Elaboración de contenidos: Paul Munguía Becerra

Diseño y diagramación: Rosario Acuña Loayza

Colaboración:

María Báez Quispe
Erika Sáenz Vílchez
Mark López Chumbe

Distribución gratuita

ACREDITACIÓN INTERNACIONAL



CONTENIDOS

Presentación	9
Introducción. Praxis de evaluación-planeación-acción universitaria en San Marcos	11

Capítulo 1. Acreditación Internacional para el Desarrollo Institucional Integrado de la UNMSM

1.1 Antecedentes	17
1.2 Decisión de Acreditación Internacional	18
1.3 Caracterización de la Red Internacional de Evaluadores (RIEV)	19
1.4 Modelo V de evaluación-planeación	20
1.5 Etapas del Proceso de Acreditación Internacional	20
1.6 Primera etapa: Evaluación y acreditación	21
1.7 Segunda etapa: Plan de mejora a corto plazo y seguimiento de recomendaciones	42
1.8 Tercera etapa: Consolidación institucional del proceso de evaluación-planeación-acción	43

Capítulo 2. Impacto de la Acreditación Internacional de la UNMSM

2.1 Plan Estratégico Institucional 2012-2021	48
2.2 Modelo Educativo San Marcos	53
2.3 Reestructuración del Vicerrectorado Académico	55
2.4 Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje (COPEA)	57
2.5 Reforma Curricular	59
2.6 Capacitación Docente	65
2.7 Modelo de Responsabilidad Social Universitaria	67
2.8 Vinculación y Certificación del Egresado y Vinculación con Grupos de Interés	68
2.9 Política de Calidad Universitaria	69
2.10 Programas y Líneas de Investigación	72

ANEXOS

Anexo 1. Informe Testimonial de los Resultados del Proceso de Acreditación Internacional para el Desarrollo Institucional Integrado	77
Anexo 2. Acreditación Internacional de carreras, facultades y programas de posgrado con el Modelo V	115
Anexo 3. Componentes del Modelo Educativo San Marcos	129
Anexo 4. Concepción del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje por Áreas de Formación Universitaria	141
Anexo 5. Diseño Curricular para Carreras de la UNMSM	147
Anexo 6. Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de San Marcos	151





Presentación

El 11 de marzo de 2011, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos logró la «Acreditación Internacional para el Desarrollo Institucional Integrado», con la Red Internacional de Evaluadores S.C. (RIEV), organismo perteneciente a la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).

El proceso de acreditación internacional fue realizado mediante la metodología convencional: Autoevaluación, Evaluación Externa y Acreditación, dentro del marco teórico-metodológico del Modelo de Análisis Estructural Integrativo de Organizaciones Universitarias (Modelo V de planeación-evaluación).

La Universidad tiene en claro que ha puesto en marcha un proceso de acreditación internacional que le permite un cambio institucional consciente y progresivo. Esta acción persigue a largo plazo dos fines concretos: asegurar el desarrollo integral de las personas de la organización, e impulsar un mayor impacto de la Universidad en la sociedad, mediante una mayor integración en su contexto y dentro de un ambiente de complejidad del mundo contemporáneo.

El logro más significativo que se ha alcanzado con la decisión de vivir en una cultura de calidad es el fortalecimiento de la planeación y dirección institucional concertada. En el sentido que la acreditación internacional para nuestra comunidad universitaria se constituyó en una fuerza integradora que dio el impulso para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2021, con una visión orientada hacia el Bicentenario de la República.

Conviene explicitar también que, dentro de esta línea de desarrollo basado en formulación de autorreferentes institucionales, la universidad ha dado un paso trascendental con la propuesta del Modelo Educativo San Marcos, referente conceptual pedagógico que orienta los procesos de aprendizaje-enseñanza y se plasma en el diseño de los currículos.

Es en este sentido que se reafirma que la cualidad esencial de la acreditación internacional es el compromiso con el desarrollo institucional integral. Este desarrollo integral planificado tiene como condición el funcionamiento armónico del nivel central, articulado con cada una de las unidades académico-administrativas de la universidad.

A partir de tal razón se impulsa que la dinámica de la gestión de la calidad a partir de la praxis de planeación-evaluación se haga extensiva gradualmente a todas las facultades y carreras.

Mediante este informe testimonial se da cuenta a la sociedad de los actos y los avances producto de la acreditación internacional a nivel institucional y en cada uno de sus programas que se han sumado al proyecto de desarrollo universitario. Su contenido deja constancia de la transparencia del proceso, cuya extensión está orientada por la ética del servicio público.



Introducción

PRAXIS de evaluación-planeación-acción universitaria EN SAN MARCOS

Compromiso de vivir en calidad

Vivir en calidad pasa por una toma de decisión política a nivel institucional que involucra y compromete a todos los miembros con la mejora continua de las acciones de la universidad. Esta circunstancia se presenta así debido a que todos los cambios requeridos por los procesos de calidad educativa tienen su inicio en la transformación de las personas. Pues es cierta aquella sentencia que dice:

«Las instituciones solo cambian cuando cambia la mentalidad y actuación de las personas que la integran».

Es justo, en este punto, precisar que el acoplamiento de la cultura de calidad al interior de la cultura universitaria sanmarquina ha sido un suceso que se fue gestando recién a principios del siglo XXI. Así, es menester destacar que, desde el momento en que San Marcos comenzó a implementar políticas para la mejora continua de la calidad educativa, asumió como postura principista, basada en la adecuación del marco conceptual y metodológico de la calidad, los principios y fundamentos propios de la cultura universitaria científica y humanística.

De ello se deduce que la primera tarea de la comunidad universitaria fue adoptar una concepción de la calidad educativa afín a su misión y fines sociales.

Concepción de la calidad educativa

Los procesos de gestión de la calidad en la universidad requieren de una base filosófica coherente con los fines, las funciones y los principios que caracterizan el quehacer de la Universidad. También es significativo que siempre San Marcos haya apostado por una política de calidad educativa que responda a la realidad del entorno local, regional y global.

Un primer aspecto que decantó la Universidad fue optar por un concepto de calidad educativa que permita el bienestar del ser humano como fin del desarrollo institucional. A partir de esta posición es que la comunidad universitaria de San Marcos toma parte del debate mundial dado en el seno de la Unesco sobre la misión y funciones de la educación superior.

Expuestas las razones previas, es sencillo comprender que, para el establecimiento de las políticas de calidad educativa, la UNMSM emplea el concepto de calidad planteado por Unesco (1998):

«La **calidad** es la adecuación del **ser** y del **quehacer** de la educación superior, a su **deber ser**».

La Universidad considera que el concepto propuesto por Unesco es apropiado para el desarrollo institucional integral. En primer lugar, porque esta definición se distingue claramente de la concepción de calidad educativa como equivalente al cumplimiento de estándares básicos o características inherentes comunes a todas las instituciones.

Esta diferencia de concepción de calidad educativa es capital. Dado que es sumamente perjudicial una concepción de calidad educativa que —por error intelectual— no tiene en cuenta la historia, los fines, principios, visión, misión y objetivos propios de cada universidad y sociedad. Es decir no distingue aspectos cualitativos que cada universidad ha aportado en su trayectoria de vida.

Afin al concepto de calidad educativa integral, esta concepción también abarca diversos aspectos, niveles y dimensiones de la educación universitaria:

«La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluri-dimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad» (Unesco, 1998).

Praxis de evaluación-planeación-acción universitaria

Una vez definido el concepto de calidad y su aplicación a las diversas dimensiones de la universidad, fue preciso el desarrollo de estrategias para integrar a la cultura institucional la praxis de evaluación-planeación orientada hacia acciones de mejora continua.

Para la universidad el proceso de Acreditación Internacional facilitó la adopción de la praxis de evaluación-planeación en el marco de una investigación evaluativa.

La praxis de evaluación-planeación-acción consiste en que la institución, sus unidades y miembros en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades realicen una práctica de reflexión basada en el análisis de los autorreferentes y planteen su intervención de forma coherente y congruente entre aquello que es, hace, debe ser y quiere ser.

Con la dinámica permanente de evaluación-planeación como práctica institucionalizada, San Marcos implementa el proceso de gestión de la calidad educativa, que explica por qué la acreditación no es un fin en sí mismo o propósito último del desarrollo universitario.



..... CAPÍTULO 1

ACREDITACIÓN inter nacional

para el
desarrollo institucional
integrado de la
UNMSM





CAPÍTULO 1

ACREDITACIÓN INTERNACIONAL



**para el desarrollo
institucional
integrado de la
UNMSM**

1.1 Antecedentes

En el 2010, San Marcos decidió ingresar al proceso de acreditación internacional a nivel institucional. Esta decisión fue el resultado de avances que la Universidad había logrado desde que comenzó a implementar políticas de gestión de calidad educativa, las cuales se inician con la creación de la Oficina de Calidad Académica y Acreditación, el 28 de febrero de 2002, dependiente de la Oficina General de Planificación.

Cabe recordar, como antecedente, que dada la importancia de esta unidad para el desarrollo institucional, el 16 de julio de 2004 pasa a convertirse en Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación, órgano de línea del rectorado, y se crean unidades similares en cada facultad y en la Escuela de Posgrado (Resolución Rectoral N.º 03331-R-04).

Entre el 2002 y 2010, durante ocho años, San Marcos desarrolló una labor de sensibilización de los docentes, administrativos y estudiantes en temas y procesos de gestión de la calidad universitaria. Fueron innumerables eventos académicos, dirigidos a la comunidad universitaria nacional, que se realizaron para promover y dar impulso a la implementación de procesos de mejora continua.



Asimismo, la Universidad se preocupó por la elaboración de un modelo propio para la evaluación de la calidad e indicadores. Además, durante estos años se conformaron en las Escuelas Académico-Profesionales comisiones docentes de autoevaluación, que avanzaron en procesos de evaluación de la gestión universitaria. Sin embargo, al mismo tiempo en nuestro país la acreditación nacional a cargo del Estado se fue dando con demasiada lentitud y con poca o nula convocatoria para la participación adecuada de las universidades y la comunidad educativa, en general.

Aparte de la demora de varios años por parte del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), uno de los principales problemas que presentó la acreditación nacional fue optar con una evaluación basada en la estandarización a niveles básicos y que no partió de una fundamentación filosófica del ser, quehacer y deber ser de la universidad en el Perú, tal como propone Unesco.

Así resultó que la acreditación nacional optó por la extrema racionalización y burocratización del proceso de autoevaluación, basando toda la evaluación en elaboración de informes, formulación de indicadores cuantitativos y desarrollo de sistemas que en la práctica solo miden el pasado y no el futuro o la proyección de desarrollo universitario.

Al evaluar la situación del avance de los procesos de calidad educativa a nivel nacional, en comparación con las exigencias y avances en el contexto mundial, es que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos decide que era el momento de optar por la acreditación internacional.

Ya en ese momento, la universidad tenía tres carreras acreditadas por agencias del extranjero: Odontología, por la Red Internacional de Evaluadores (RIEV [2009]); Contabilidad, por el Consejo de Acreditación de Enseñanza de Contaduría y Administración (CACECA de México [2010]); e Ingeniería Industrial, por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA de Colombia [2010]).

1.2 Decisión de Acreditación Internacional

La toma de decisión de ingresar al proceso de Acreditación Internacional fue determinada por el rectorado de la universidad a principios del 2010, en el marco de su autonomía y dentro de la política institucional de internacionalización establecida en el Plan Estratégico Institucional 2007-2011, política que se mantiene como eje estratégico «Educación de Calidad e Internacionalización» en el Plan Estratégico Institucional 2011-2021.

Para sustentar la elección de la agencia acreditadora, se evaluaron las alternativas que ofrecían agencias del extranjero para realizar un proceso de acreditación en el ámbito internacional y que responda a la realidad universitaria latinoamericana.

En principio, la Universidad descartó llevar a cabo el proceso con una entidad que perteneciera a un sistema nacional de otro país, ya que comprendía que la acreditación de la universidad no debería realizarse con un modelo que responda a una realidad distinta al sistema universitario peruano. Esta fue la razón por la cual no acudió a ninguna agencia que funcionase bajo un marco legal estatal determinado y con un ámbito de validez restringido al país de pertenencia.

Es decir, en primer orden, la UNMSM requirió que la acreditación se realice con una agencia que tuviera el respaldo de un organismo internacional y que pudiera llevar a cabo el proceso de acreditación con participación de evaluadores internacionales de diferentes países y universidades.

Otro interés capital de la Universidad, que determinó la elección de la entidad evaluadora-acreditadora, fue que la agencia contara con un modelo de evaluación de la calidad educativa con sustento epistemológico, coherente y congruente con la misión y las funciones de la educación universitaria en la sociedad, permitiendo el desarrollo y trascendencia de la Universidad. Al tomar en cuenta estas consideraciones, la UNMSM selecciona e inicia coordinaciones con la Red Internacional de Evaluadores (RIEV), entidad autónoma perteneciente a la Unión de Universidades de América Latina y El Caribe (UDUAL).

1.3 Caracterización de la Red Internacional de Evaluadores (RIEV)

La Red Internacional de Evaluadores (RIEV) se fundó el 17 de agosto de 2007 como un organismo autónomo planeado y organizado a iniciativa de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), en el marco del «Proyecto Universidad Siglo XXI».

La RIEV-UDUAL está constituida por un colectivo de académicos universitarios latinoamericanos, formados en el «Diplomado Latinoamericano en Evaluación Universitaria» impartido desde 1999 y que en la actualidad continúa con el Programa Integral de Posgrado en Evaluación-Planeación Universitaria.

En el caso de la RIEV, no es un organismo que pertenezca a un país o región, sino que constituye una red internacional porque sus miembros provienen de varios países, con ello se asegura que en los comités de pares evaluadores converjan académicos de nacionalidades y experiencias diversas.

Los evaluadores capacitados participan en la RIEV bajo una misma concepción de la evaluación-planeación, utilizando el Modelo de Análisis Estructural Integrativo de Organizaciones Universitarias (Modelo V de evaluación-planeación).



1.4 Modelo V de evaluación-planeación

Al ingresar al proceso de Acreditación Internacional con la RIEV-UDUAL, la UNMSM aplica el Modelo V, que posee una base epistemológica fundamentada en la metodología de evaluación-planeación-acción, constituyéndose en un modelo para el desarrollo universitario acorde con la realidad latinoamericana.

El Modelo V de evaluación-planeación:

- Genera instrumentos de mejora permanente para la institución.
- Plantea una evaluación integral.
- Promueve el desarrollo de la persona.
- Promueve valores.

1.5 Etapas del Proceso de Acreditación Internacional

En líneas supra se ha indicado brevemente los antecedentes y consideraciones que determinaron la decisión de iniciar el Proceso de Acreditación Internacional de la UNMSM.

Como se ha señalado en la Introducción, con la acreditación internacional se dio impulso a la praxis de evaluación-planeación universitaria, que se sintetiza en el principio de «vivir en calidad» como esencia de la cultura universitaria vigente.

La cultura de calidad instituida presupone que el Proceso de Acreditación Internacional que en este texto se describe no se circunscribe al hecho de que San Marcos haya obtenido la constancia física que acredita los esfuerzos que la universidad realiza en el desempeño de su misión, sus funciones y su aporte a la sociedad peruana.

Si bien el logro de la acreditación internacional fue motivo de satisfacción institucional que marcó un momento memorable en su historia, la Universidad entiende que la calidad educativa no consiste en obtener un certificado de reconocimiento de las características y cualidades que posee.

Así se advierte que la acreditación internacional por la que ha optado la Universidad no culminó en el instante en que se le otorgó los documentos de acreditación. La comunidad universitaria y la sociedad han de comprender que cuando San Marcos inició el proceso de Acreditación Internacional, asumió un compromiso de trabajo en el largo plazo.

En este compromiso internacional se han distinguido hasta el momento las siguientes tres etapas:

Primera etapa:	Evaluación y acreditación internacional
Segunda etapa:	Plan de mejora a corto plazo y seguimiento de recomendaciones
Tercera etapa:	Institucionalización del proceso de evaluación-planeación

Cada una de estas etapas ha sido ejecutada de acuerdo con un programa establecido mediante un compromiso internacional pactado entre la UNMSM y la RIEV-UDUAL. Y si bien el proceso posee flexibilidad para que la institución se trace sus propias metas de mejora continua, ello no ha significado la inexistencia de un plan con fechas predeterminadas.

Ponemos énfasis en que la Universidad, en cada etapa, ha realizado actividades y presentado los informes correspondientes, a la par que existe un acompañamiento y seguimiento para la aplicación del Modelo de evaluación-planeación.

PRIMERA ETAPA:

EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

1.6 Primera etapa: Evaluación y acreditación

La primera etapa de la acreditación internacional de San Marcos de Evaluación y Acreditación se ejecutó entre el 11 de mayo de 2010 (fecha en la que se suscribe el convenio entre la UNMSM y la RIEV) y el 11 de marzo de 2011 (día en que se hace la entrega oficial de los resultados del proceso y de la constancia de acreditación internacional RIEV 2).

A continuación, se describen las principales actividades que se realizaron durante este periodo. Es preciso anotar que algunos de los eventos que se exponen en este informe fueron organizados por iniciativa de la UNMSM para consolidar el proceso de acreditación internacional.



1.6.1 Suscripción del convenio entre la UNMSM y la RIEV

El 11 de mayo de 2010, día en que la Universidad cumplió 459 años de creación, se suscribió el convenio entre la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Red Internacional de Evaluadores (RIEV), para ejecutar el proceso de Acreditación Institucional Internacional de la Universidad (Contrato N.º RIEV-AC/102010, aprobado por Resolución Rectoral N.º 04299-R-10).

Mediante el convenio se estableció el plan de trabajo siguiente:

Actividad	Fecha
Envío a la RIEV de la información requerida para el proceso de acreditación	16 de Julio de 2010
Taller de Pre-acreditación	2 y 3 de Agosto de 2010
Pre-visita de Evaluación	4 y 5 de Agosto de 2010
Entrega, por parte de la UNMSM, de la información adicional solicitada.	6 de Agosto de 2010
Visita de Acreditación y trabajo del Comité de Acreditación in situ	22 al 26 de Noviembre de 2010
Ceremonia de entrega de los resultados del Proceso de Acreditación	11 de Marzo de 2011
Envío a la RIEV de documentos: • Respuesta de aceptación del informe testimonial • Carta con los compromisos asumidos a partir de las recomendaciones • Plan de mejora a corto plazo	11 de Abril de 2011
Envío a la RIEV del Informe sobre el Cumplimiento de los Compromisos asumidos a partir de las recomendaciones efectuadas en los documentos de resultados del Proceso de Acreditación	13 de Febrero de 2012
Seguimiento del plan de mejora a partir de las recomendaciones del Proceso de Acreditación.	Marzo de 2012

1.6.2 Comisión Ejecutiva para la Acreditación Internacional

Para iniciar el proceso se nombró una Comisión Ejecutiva para la Acreditación Institucional Internacional presidida por el Dr. Luis Fernando Izquierdo Vásquez, entonces rector de la universidad (Resolución Rectoral N.º 03951-R-10).

- Dr. Luis Fernando Izquierdo Vásquez (Rector)
- Dra. Antonia Castro Rodríguez (Jefa de la OCCAA)
- Dr. José Niño Montero (Secretario General)
- Dr. Edgardo Figueroa Terry (Director General de Administración)
- Dr. Orestes Cachay Boza (Jefe de la Oficina General de Planificación)

Presidente
Coordinadora

1.6.3 Fines de la Acreditación Internacional

San Marcos se propuso los siguientes fines institucionales en el proceso de acreditación internacional.

1. Hacer de conocimiento público a nivel nacional e internacional la decisión de impulsar el desarrollo de la universidad en el marco de la calidad educativa.
2. Impulsar la coherencia entre el ser, el quehacer, el querer ser y el deber ser de la universidad.
3. Plantear la trascendencia de la universidad a través de su impacto en los procesos de desarrollo de la sociedad.

1.6.4 Fases de la Evaluación-Acreditación

La etapa de la Evaluación-Acreditación se ejecutó en tres fases:

1. Autoevaluación
2. Evaluación Externa
3. Acreditación

Cabe indicar en este punto que la RIEV realiza un proceso de acompañamiento cercano (llevado por pares evaluadores disciplinarios procedentes de distintos países) desde el inicio y que se mantiene a lo largo de todo el proceso de acreditación.



fase 1

auto EVALUACIÓN



fase 1. Autoevaluación

a. Taller Introductorio

El proceso de Acreditación Internacional de la UNMSM inició sus actividades con el Taller Introductorio «Proceso de Acreditación Institucional Internacional», el día 1 julio de 2010, realizado en el Centro Cultural de San Marcos.

En este taller participaron 44 autoridades y directivos de la UNMSM, conformados por el rector, vicerrectores, secretario general, director de la Escuela de Postgrado (EPG), decanos, jefes de oficinas centrales y jefes de Oficinas de Calidad Académica y Acreditación (OCAA).

El taller fue conducido por los miembros de la RIEV:

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| • Dr. Jorge González González | Presidente |
| • Mg. Rocío Santamaría Ambriz | Vocal Ejecutiva |
| • Mg. Michele Gold Morgan | Vocal de Acreditación |
| • Mg. Olivia Yáñez Ordóñez | Vocal de Certificación |

Durante el evento el Dr. Jorge González González explicó a los asistentes los alcances del Modelo “V” evaluación-planeación en las organizaciones universitarias. Luego, en los talleres los participantes analizaron los auto-referentes de identidad y el Plan Estratégico Institucional.

b. Recopilación de información y documentación

A través de la Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación (OCAA) se recopiló la información y la documentación requerida por la RIEV para la Acreditación Internacional. Para realizar esta tarea se identificaron las oficinas de la universidad que eran las titulares de la información y documentación y se solicitó la información respectiva.

La información y la documentación recopiladas estaban referidas a los siguientes rubros:

1. Organigrama General de la Institución
2. Jerarquías de la Estructura de Gobierno
3. Jerarquías de la Estructura de Organización y Operación
4. Jerarquías Académicas
5. Plan General de Desarrollo de la Institución
6. Lista de Programas Educativos Acreditados (fechas y organismos que los acreditaron)
7. Información sobre las funciones sustantivas y sus productos
 - Planes de Estudio
 - Personal Académico
 - Alumnos
 - Líneas de Investigación y Desarrollo
 - Líneas de Difusión
 - Líneas de Vinculación (Proyección Social y Extensión Universitaria)
 - Líneas de Internacionalización
8. Infraestructura
 - Instalaciones, Mobiliario, Equipo y Materiales
 - Servicios Bibliohemerográficos
 - Otros Servicios Académico Administrativos
 - Financiamiento
 - Condiciones de trabajo

c. Pre-visita de evaluación

Los días 2, 3 y 5 de agosto de 2010, los representantes de la RIEV-UDUAL, acompañados por los miembros de la OCCAA, realizaron la Pre-visita de Evaluación, mediante entrevistas a las autoridades y los directivos de las principales oficinas administrativas, a fin de tomar conocimiento de las políticas de trabajo y de preparar la etapa de evaluación externa.

En la entrevista con el rector Dr. Luis Fernando Izquierdo Vásquez, se establecieron tres lineamientos para el proceso de Acreditación Internacional: «Autonomía, Responsabilidad y Trascendencia».

Miembros de la RIEV

- Dr. Jorge González González
- Mg. Michele Gold Morgan
- Mg. Olivia Yáñez Ordóñez
- Mg. Rocío Santamaría Ambriz

Miembros de la OCCAA

- Dra. Antonia Castro Rodríguez (Jefa de la OCCAA)
- Mg. Miguel Ángel Vilca López (Jefe de Evaluación de la Calidad Universitaria)
- Mg. Oswaldo Orellana Manrique (Jefe de Capacitación)
- CD Hernán Horna Palomino (Jefe de Gestión de la Calidad)
- CD Liliana Terán Casafranca (Jefa de Investigación y Promoción de la Calidad)

Programación de la Pre-visita de Evaluación

Las entrevistas de la Pre-visita de Evaluación cumplieron el siguiente programa:

Lunes 2 de agosto

- Dr. Luis Izquierdo Vásquez (Rector)
- Dr. José Niño Montero (Secretario General)
- Dr. Víctor Peña Rodríguez (Vicerrector Académico)
- Dr. Edgardo Figueroa Terry (Director Administrativo)
- Mg. Orestes Cachay Boza (Director General de Planificación)

Martes 3 de agosto

- Lic. Alejandro Choque Martínez (Jefe del Sistema de Bibliotecas)
- Dra. Aurora Marrou Roldán (Vicerrectora de investigación)
- Ing. Luis Ponce Martínez (Jefe de la Red Telemática)

Jueves 5 de agosto

- Mg. Gerardo Ayala de la Vega (Jefe del Sistema Único de Matrícula)
- Dra. Antonia Castro Rodríguez (Jefa de la OCCAA)

d. Taller de pre-acreditación

Los decanos, los jefes de las oficinas de calidad académica y acreditación de cada facultad y los directores de oficinas generales de la universidad participaron del «Taller de Pre-acreditación», ejecutado el día 4 de agosto de 2010 en la sede central administrativa de la UNMSM.

El taller inició con la ponencia del Dr. Jorge González, Presidente de la RIEV, acerca del Modelo V evaluación-planeación y la importancia de la participación de los actores en el proceso de Acreditación Internacional.



Acto seguido, se conformaron tres mesas de trabajo:

- Mesa 1: Decanos y representante de la Escuela de Postgrado
Facilitadora: Michele Gold Morgan
- Mesa 2: Jefes OCAA
Facilitadora: Olivia Yáñez Ordóñez
- Mesa 3: Directores de Oficinas Generales
Facilitadora: Rocío Santamaría Ambriz

Los participantes de las mesas identificaron las características y las áreas críticas en el desarrollo académico, organizativo-operativo y político de la Universidad en tres niveles de organización:

Supraestructura: Misión, Visión, Proyecto General de Desarrollo, Modelo Educativo, Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, Perfil del Egresado, Resultados e Impacto.

Estructura: Planes de estudio, Estudiantes, Docentes, Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, Unidades de Vinculación Académica Docencia-Investigación (UVADI), Líneas de Investigación o de Desarrollo, Líneas de Vinculación, Unidades de Gestión y Operación Administrativa.

Infraestructura: Infraestructura, Financiamiento y Gestión-Administración.

La información producto del Taller de Pre-acreditación junto con las entrevistas de la Pre-visita de Evaluación fueron acopiadas por los representantes de la RIEV-UDUAL para el análisis de la situación de la Universidad, que fue el insumo de trabajo para la visita de Evaluación Externa.

e. Simposio «Prospectiva Universitaria Nacional, Latinoamericana y Mundial»

Por iniciativa de la universidad, el día 30 de setiembre de 2010 se organizó el Simposio «Prospectiva Universitaria Nacional, Latinoamericana y Mundial», en el auditorio de la Biblioteca Central, a la que asistieron alrededor de 60 participantes (rector, vicerrectores, decanos, director de la EPG, directores, jefes de oficinas centrales, directores de carreras obligadas a acreditarse ante el CONEAU, jefes de OCAA de facultades e invitados).

La reunión académica logró el objetivo de que los participantes, basándose en la prospectiva, identifiquen los escenarios socioeconómico, cultural, científico y tecnológico de la educación universitaria hacia el 2021 y 2051, en el Perú, América Latina y el mundo, y estimen los factores más importantes

a ser considerados en el planeamiento del desarrollo futuro y la gestión de la UNMSM, así como el impacto de tales factores.

Para tal fin se contó con la participación de dos expertos en prospectiva: el Dr. Ricardo Rodríguez Ulloa, con la disertación «El Escenario Científico-Tecnológico», y el Dr. Virgilio Roel Pineda, que abordó el tema «La Vieja y la Nueva Universidad».

f. Taller «Elaboración del autorreferente de la UNMSM»

Durante la marcha del proceso de Acreditación Internacional, la UNMSM asumió el compromiso de formular el Plan Desarrollo Institucional. El primer paso fue definir el Autorreferente Institucional, es decir, su identidad o sello característico, basado en:

- Referente Institucional: Ser
- Referente Disciplinario: Saber
- Referente Profesional: Saber hacer
- Referente Social: Saber para quién se es, se sabe y se hace

En este contexto, el día 30 de setiembre, luego del Simposio “Prospectiva Universitaria, Nacional, Internacional y Mundial”, se realizó el Taller “Elaboración del Autorreferente de la UNMSM”.

Se organizaron las cuatro mesas de trabajo, con el objetivo de evaluar los diferentes enfoques, teorías y aspectos para establecer:

- Modelo Educativo
- Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje
- Perfil del Egresado Sanmarquino
- Misión y Visión de la UNMSM

Mesas de Trabajo

- **Mesa 1. Decanos**
Tema: Modelo Educativo y Plan de Desarrollo
- **Mesa 2. Directores de Escuelas Académico Profesionales (EAP)**
Tema: Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje y Modelo Educativo
- **Mesa 3. Jefes de las OCAA**
Concepción del Proceso Enseñanza -Aprendizaje y Perfil del Egresado
- **Mesa 4. Jefes de Oficinas Centrales**
Plan de Desarrollo y Perfil del Egresado

g. Primera convención sanmarquina «Plan San Marcos al Bicentenario del Perú»

El Modelo V de evaluación-planeación exige la existencia del Plan de Desarrollo Institucional, punto coincidente con el Estatuto de la UNMSM, que señala que nuestra institución debe formular un Plan General de Desarrollo y Funcionamiento de la Universidad y establecer sus políticas (Artículos 78° y 84°).

El Plan General de Desarrollo Institucional es un documento de proyección a largo plazo donde se definen la misión, la visión y los lineamientos generales de desarrollo en las cuatro funciones sustantivas universitarias: Docencia, Investigación, Difusión y Vinculación, que están relacionadas con la definición de los autorreferentes: Institucional (SER), Disciplinario (SABER), Profesional (SABER HACER) y Social (SABER PARA QUIÉN SE ES, SE SABE Y SE HACE).

Con el fin de formular las Bases del Plan General de Desarrollo Institucional de la UNMSM, el equipo académico y administrativo de la Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación organizó la Primera Convención Sanmarquina «**Plan San Marcos al Bicentenario del Perú**», realizada los días 8, 9 y 11 de febrero en la Biblioteca Central. Se convocó a los vicerrectores, decanos, directores de unidades de postgrado, directores de las 60 escuelas académico-profesionales, directores de investigación, directores de centros de extensión universitaria y proyección social, jefes de oficinas centrales y representantes estudiantiles del consejo universitario, a un espacio abierto de reflexión y discusión.

Talleres

Para los talleres se formaron ocho mesas de trabajo, en las que se distribuyeron a los participantes de acuerdo con la función o cargo desempeñado en la institución:

- Mesa 1: Decanos
- Mesa 2: Directores de Unidades de Investigación
- Mesa 3: Directores de Unidades de Postgrado
- Mesa 4: Directores de Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social
- Mesa 5: Directores de Escuelas Académico-Profesionales
- Mesa 6: Directores de Escuelas Académico-Profesionales
- Mesa 7: Directores de Escuelas Académico-Profesionales
- Mesa 8: Jefes de Oficina de Calidad Académica y Acreditación y Oficinas Centrales

TALLERES DE LA PRIMERA CONVENCION SANMARQUINA

Tema 1: Eje Académico

- Diagnóstico Académico de la UNMSM
- Taller 1: Modelo Educativo-Perfil del Egresado
- Taller 2: Concepción del Proceso de Enseñanza Aprendizaje-Perfil del Ingresante

Tema 2: Eje de Investigación

- Diagnóstico de la Investigación en la UNMSM
- Taller 3: Vinculación de la Investigación Universitaria con el Desarrollo Nacional
- Taller 4: Vinculación de la Investigación con la Formación Profesional en el Contexto del Desarrollo Nacional
- Taller 5: Vinculación de la Investigación con los Estudios de Postgrado en el Contexto del Desarrollo Nacional

Tema 3: Eje de Vinculación y Responsabilidad Social

- Diagnóstico de la Vinculación de la UNMSM a través de Convenios
- Diagnóstico de la Extensión Universitaria y Proyección Social en la UNMSM
- Taller 6: Vinculación con los Grupos de Interés
- Taller 7: Responsabilidad Social
- Taller 8: Proyección Social y Extensión Universitaria

Bases del Plan San Marcos al Bicentenario del Perú

Formulación de Plan Estratégico de Desarrollo

- Taller 9: Formulación de la Misión y Visión de la UNMSM al 2021
- Taller 10: Lineamientos y Objetivos de Gestión Institucional
- Taller 11: Lineamientos y Objetivos Académicos
- Taller 12: Lineamientos y Objetivos de Investigación
- Taller 13: Lineamientos y Objetivos de Vinculación y Responsabilidad Social
- Taller 14: Lineamientos y Objetivos de Calidad



fase 2

evaluación EXTERNA



fase 2. Evaluación Externa

a. Visita del Comité Internacional de Acreditación Institucional

Entre el 22 y 26 de noviembre de 2010, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos recibió la Visita del Comité Internacional de Acreditación Institucional, conformado por nueve pares evaluadores de la RIEV, provenientes de universidades latinoamericanas de Venezuela, República Dominicana, Argentina, Ecuador, Bolivia, Colombia, México y Costa Rica, así como una representante de Arequipa.

Los pares académicos fueron presentados a la comunidad sanmarquina en ceremonia del 22 de noviembre en el auditorio Ella Dunbar Temple. Durante el acto, la Jefa de la OCCAA, Dra. Antonia Castro, presentó el informe sobre el avance de actividades del proceso de Acreditación Internacional.

Luego de la ceremonia de presentación, el Comité Internacional de Acreditación Institucional se dividió en tres equipos de trabajo, para la Evaluación Externa.

EQUIPO 1. SUPERESTRUCTURA Y ASUNTOS POLÍTICOS

Responsable: Rocío Santamaría Ambriz (RIEV, UNAM)

Integrantes

Alexis Morón Borjas	Universidad de Zulia (Venezuela)
Milagros Yost Pérez	Universidad del Caribe (República Dominicana)
Enrique Enrique Carrizo	Universidad de la Plata (Argentina)

EQUIPO 2. ESTRUCTURA Y ASUNTOS ACADÉMICOS

Responsable: Michele Gold Morgan (RIEV, UNAM)

Integrantes

Jacinta Torres	Universidad Católica de Santa María (Perú)
Verónica Peña Seminario	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador)
Óscar Nogales Roca	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (Bolivia)

EQUIPO 3. INFRAESTRUCTURA Y ASUNTOS ORGANIZATIVO-OPERATIVOS

Responsable: Olivia Yáñez Ordóñez (RIEV, UNAM)

Integrantes

Ángela Bernal Medina	Universidad Piloto de Colombia (Colombia)
Nora Galindo Miranda	Universidad Nacional Autónoma de México (México)
José Miguel Gutiérrez Mata	Universidad de Costa Rica (Costa Rica)

Cada equipo realizó un trabajo de evaluación del nivel estructural a partir de la visita a las instalaciones y sedes, la revisión de documentos y las entrevistas a las autoridades y los directivos de la Universidad.

Asimismo, durante la evaluación externa se organizó una entrevista del Comité Internacional de Acreditación Internacional con los estudiantes, docentes, graduados y trabajadores.



fase 3

acreditación

ACREDITACIÓN



fase 3. *Acreditación*

a. Ceremonia de acreditación

Luego del proceso de evaluación externa, la Red Internacional de Evaluadores (RIEV) otorgó a la universidad la Acreditación Internacional para el Desarrollo Institucional Integrado, por un periodo de dos años. Cabe mencionar que el nivel de acreditación institucional RIEV 2, otorgado a la UNMSM, es el máximo que entrega esta entidad.

La ceremonia de entrega de la constancia de Acreditación Internacional se realizó el 11 de marzo de 2010 en el Centro Cultural de San Marcos y tuvo como testigos al Dr. Gustavo García de Paredes, Rector de la Universidad de Panamá y Presidente de la UDUAL, y al Dr. Idel Vexler Talledo, Viceministro de Educación del Perú.

b. Informe testimonial y recomendaciones

Producto de la Acreditación Internacional, el 11 de marzo de 2011, la universidad recibió el ‘Informe Testimonial de los Resultados del Proceso de Acreditación Internacional para el Desarrollo Institucional Integrado Universidad Nacional Mayor de San Marcos’, que contiene el análisis del Comité Internacional de Acreditación Institucional, con una recomendación general y 77 recomendaciones específicas.

La principal recomendación que dan los integrantes del Comité Internacional de Acreditación Institucional considera que:

«La UNMSM se encuentra en una situación ideal para encaminarse hacia su integración y consolidación, al estar elaborando un proyecto general de desarrollo a largo plazo (Plan Estratégico Institucional 2011-2021) que dará cuenta del deber ser de la Universidad y de hacia dónde se quiere dirigir en ese plazo. En él, la misión y la visión institucionales son de una gran importancia pues son el punto de partida de todo el proceso de planeación».

¹ Anexo 1. Informe Testimonial

SEGUNDA ETAPA:

PLAN DE MEJORA A CORTO PLAZO Y SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

1.7 Segunda etapa: Plan de mejora a corto plazo y seguimiento de recomendaciones

La segunda etapa de la acreditación internacional de San Marcos comprendió entre abril del 2011, fecha en que se presenta el Plan de mejora a corto plazo, y el 11 de mayo de 2012, tiempo en que se da el informe de seguimiento del cumplimiento de recomendaciones.

1.7.1 Plan de mejora a corto plazo

A partir de las recomendaciones la universidad planteó un Plan de Mejora a Corto Plazo (1 año) y un Plan de Mejora a Largo Plazo, que fueron presentados a la entidad acreditadora.

En el Plan de Mejora a Corto Plazo, la UNMSM se plantea el cumplimiento de 52 de las recomendaciones propuestas por la RIEV en el periodo de un año. Los principales aspectos en que se comprometió San Marcos para realizar cambios cualitativos fueron la formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2021, propuesta del Modelo Educativo San Marcos y la reforma curricular.

1.7.2 Aseguramiento de la calidad y seguimiento del proceso de acreditación

Al cumplirse un año de la Acreditación Internacional, la RIEV-UDUAL realizó el seguimiento del proceso de acreditación de acuerdo con las acciones establecidas en el Plan de Mejora a Corto Plazo. El comité de seguimiento comprobó el cumplimiento de las recomendaciones y compromisos asumidos por la Universidad, motivo por el cual otorga dos años adicionales a la acreditación internacional.

El 11 de mayo de 2012, se realizó la ceremonia en la que la RIEV-UDUAL dio a conocer los resultados del seguimiento y entregó la constancia que ratifica y amplía hasta el 2015 la Acreditación Internacional. Este acto contó con la presencia del Dr. Ricardo Bedoya, Primer Vicepresidente de la Asamblea Nacional de Rectores, y el Dr. Roberto Escalante Semerena, Secretario General de la UDUAL, como testigos de honor.

Comité de Seguimiento de la RIEV

- **Dr. Jorge González González** (Universidad Nacional Autónoma de México)
- **Dra. Olivia Yáñez Ordóñez** (Universidad Nacional Autónoma de México)
- **Mg. Michele Gold Morgan** (Universidad Nacional Autónoma de México)
- **Mg. José Miguel Gutiérrez Mata** (Universidad de Costa Rica)
- **Mg. Rocío Santamaría Ambríz** (Universidad Nacional Autónoma de México)

Testigo de Honor

- **Dr. Ricardo Bedoya** (Primer Vicepresidente de la Asamblea Nacional de Rectores)
- **Dr. Roberto Escalante Semerena** (Secretario General de la UDUAL)

TERCERA ETAPA:

CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN-PLANEACIÓN-ACCIÓN

1.8 Tercera etapa: Consolidación institucional de la praxis de evaluación-planeación-acción

A partir de mayo de 2012, San Marcos viene realizando acciones para el cumplimiento de las recomendaciones que permitan la consolidación de la praxis de evaluación-planeación-acción a nivel organizativo central y en las unidades académico-administrativas.

Por consiguiente, en esta etapa se ha considerado el ingreso de los programas académicos a procesos de acreditación internacional² que permitan integrar los procesos de desarrollo de las facultades dentro del Plan General de Desarrollo de la Universidad.

Es necesario añadir que todas las acciones de mejora que la Universidad ha emprendido a raíz de la Acreditación Internacional tienen carácter participativo de sus miembros, para así insertar la praxis de evaluación-planeación-acción en la cultura de la comunidad universitaria. De esta forma se busca asegurar el sostenimiento de la calidad educativa en el largo plazo.

La experiencia de San Marcos reafirma la necesidad de pensar en procesos de Acreditación Internacional como procesos de desarrollo integral a largo plazo, que tengan una mirada proyectiva y prospectiva de la educación superior universitaria, más allá de la concepción de la calidad que mira al pasado y que solo se basa en dar conformidad a lo establecido.

Dicho lo propio, queda claro que lo que realmente se está gestionando con la Acreditación Internacional es la calidad de vida de las personas, en toda su profundidad y amplitud, que revisa la trayectoria institucional, su pasado y su presente para incluir al ser humano en una vida mejor, en un futuro que es posible construir a partir de una visión coherente.

² Ver Anexo 2. Acreditación internacional de carreras, facultades y programas de posgrado con el Modelo V

..... CAPÍTULO 2

IMPACTO de la acreditación internacional de la UNMSM





IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN

✓ internacional de la
UNMSM

San Marcos ha trascendido en el tiempo por su aporte al conocimiento y al progreso de la humanidad. En su historia actual, a la universidad Decana de América se le plantean nuevos desafíos que debe asumir directamente para que su acción de hoy se perennice en el futuro de las generaciones.

Por consiguiente, con la acreditación internacional, la Universidad se ha involucrado en un proceso de evaluación-planeación-acción con el fin de renovar e impulsar su perenne sentido de trascendencia en la vida científica, humanística, política y cultural de la sociedad peruana y mundial.

Lo expuesto reafirma que el proceso de Acreditación Internacional que vive San Marcos ha utilizado la evaluación-planeación-acción como un derrotero, a partir del momento en que la institución se toma su tiempo y trabajo para propiciar un espacio crítico reflexivo que produzca:

EVALUACIÓN	Diagnóstico interno y externo del «Aquí», «Así» y «Ahora»
PLANEACIÓN	Planeación Estratégica Proyectiva y Prospectiva Universitaria de su intencionalidad
ACCIÓN	Ejecución de acciones de mejora y seguimiento de recomendaciones



La acreditación internacional supuso que los miembros de la institución ejecutaran una evaluación de la coherencia y congruencia entre los indicadores paramétricos de estado frente a la intencionalidad de la universidad expresada en herramientas de gestión como el Estatuto, Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos de las Unidades, Modelo Educativo, Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje y Currículos.

La evaluación-planeación supraestructural ha partido desde el nivel macro y central de la institución, de tal forma que la intencionalidad que propone San Marcos para el proceso educativo universitario tenga una visión holística. Esta visión de su intencionalidad le permite comprender de forma crítica y heurística la realidad de su contexto actual para dar respuestas innovadoras.

De ahí que el aspecto más relevante de la acreditación internacional ha sido impactar primordialmente en la formulación de los autorreferentes institucionales. Una riqueza intangible que se plasma en los documentos de gestión académica y administrativa de la UNMSM, entre los que destacan los siguientes:

- Plan Estratégico Institucional 2012-2021. Plan San Marcos al Bicentenario del Perú
- Modelo Educativo San Marcos
- Reestructuración del Vicerrectorado Académico
- Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje
- Reforma Curricular
- Capacitación Docente
- Modelo de Responsabilidad Social Universitaria
- Vinculación y Certificación del Egresado y Vinculación con grupos de interés
- Programas y Líneas de Investigación
- Política de Calidad Universitaria

2.1 Plan Estratégico Institucional 2012-2021

La recomendación central de la acreditación internacional fue que el plan estratégico institucional se constituya en el eje integrador del desarrollo universitario de San Marcos, permitiendo lograr coherencia entre su Ser, Deber Ser, Querer Ser y Hacer, y siguiendo la pauta de lo que considera Unesco (1998) como calidad de la educación superior.

En varias de las recomendaciones de la RIEV-UDUAL se resalta la importancia de la misión y la visión institucionales como el punto de partida del proceso de planeación. Asimismo, la acreditación internacional evidenció la necesidad de tomar en cuenta las funciones sustantivas como lineamientos rectores para la planeación, que se exponen en la misión y visión institucional.

En este contexto, al iniciar las actividades conducentes a la acreditación internacional, la universidad puso en marcha una dinámica de trabajo de los equipos de gestión académico-administrativa para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2021, Plan San Marcos al Bicentenario de la República del Perú.

Este proceso de formulación del PEI atravesó por cuatro fases:

- Fase 1. Formulación
- Fase 2. Implementación
- Fase 3. Ejecución
- Fase 4. Evaluación

Fase 1. Formulación

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2021 surge como resultado de un proceso de análisis y reflexión (en el que participaron los miembros de la comunidad universitaria a lo largo de los años 2010, 2011 y 2012) sobre el rumbo que debe continuar la universidad dentro del proceso de cambios originados por la globalización y sus demandas.

a. Elaboración de la visión, misión y valores

La Universidad trabajó la formulación de su visión, su misión y sus valores concertados en distintos eventos institucionales:

- Taller de Elaboración del Autorreferente de la UNMSM (decanos, jefes de oficinas de calidad académica y acreditación, directores de las EAP y jefes de oficinas centrales) realizado el 30 de setiembre de 2010.
- Primera Convención Sanmarquina «Plan San Marcos al Bicentenario del Perú» (decanos, jefes de oficinas de calidad académica y acreditación, directores de unidades de investigación, de posgrado, de CEUPS y de las EAP) realizada los días 8, 9 y 11 de febrero de 2011.
- Primera Jornada Universitaria «Elaboración Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos de la UNMSM» (miembros de la Asamblea Universitaria) realizada 2 de setiembre de 2011.

b. Análisis Estratégico

El diagnóstico institucional de factores internos y externos se realizó mediante reuniones con la comunidad universitaria entre el 2010 y 2011.



c. Planteamiento de ejes estratégicos, objetivos estratégicos y objetivos específicos

El planteamiento de los ejes estratégicos, los objetivos estratégicos y los objetivos específicos fue encargado por el Rectorado a un equipo de trabajo conformado por miembros del Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Secretaría General, Oficina General de Planificación, Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación, Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales, Oficina General de Recursos Humanos, Oficina de Bienestar Universitario y la Comisión de Reestructuración.

Para esta actividad la Universidad organizó la Cuarta Jornada Universitaria, realizada el 16 y 17 de febrero de 2012, donde a partir de la Visión al 2021, se definieron los ejes estratégicos, los objetivos estratégicos, los objetivos específicos y se planteó la matriz para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.

En la Cuarta Jornada Universitaria se propuso un cronograma de reuniones siguientes entre los días 20 de febrero y 1 de marzo, fechas en las que se culminó la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2012-2021.

Fase 2. Implementación

En esta fase se asignaron, a los objetivos específicos, las estrategias, las líneas de acción, los indicadores y las metas, para el periodo de gestión 2012-2016.

Fue una labor que realizaron principalmente las unidades de gestión para establecer los aspectos operativos y resultados esperados de la planeación institucional.

Fase 3. Ejecución

A partir de la aprobación del PEI 2012-2021, la Universidad ha puesto en marcha su ejecución para cumplir con los objetivos estratégicos, desarrollando programas que ayuden al cumplimiento de las metas propuestas.

La intencionalidad del PEI se proyecta en los planes operativos y los planes presupuestales anuales de las unidades de gestión académico-administrativas, que se concretizan con las actividades que la Universidad realiza año tras otro en su horizonte de largo plazo.



Fase 4. Evaluación

En cada periodo anual a nivel central se realiza el seguimiento del PEI para conocer los avances y resultados, a fin de tomar medidas correctivas y actualizar el documento base.

2.1.1 La visión de San Marcos al 2021

La acreditación internacional permitió que se plasmara una nueva visión de San Marcos, que considera las funciones sustantivas que realiza la universidad, para así enunciar cómo la institución avizora la institución la formación universitaria, la investigación, la vinculación y la difusión en el futuro.

San Marcos ha expresado su visión con proyección al 2021, año en que se celebra el Bicentenario de la República del Perú. Como universidad mayor del país, la visión de la UNMSM ha sido elaborada alineándose con los planes y las políticas nacionales. Esto se debe a que la institución es consciente de la importancia del aporte de la comunidad científica y académica al desarrollo humano sostenible del país.

Visión 2021

«Universidad del Perú, referente nacional e internacional en educación de calidad; basada en investigación humanística, científica y tecnológica, con excelencia académica; comprometida con el desarrollo humano y sostenible; líder en la promoción de la creación cultural y artística».

Con la visión al 2021, la UNMSM proyecta de manera prospectiva su desarrollo institucional aunado al desarrollo del país, a la par que dirige sus esfuerzos en consolidar su presencia en el ámbito internacional.

El PEI 2012-2021 ha establecido cuatro lineamientos de política:

1. Garantizar un modelo educativo acorde con las megatendencias;
2. Desarrollar un modelo de gestión universitaria que permita la excelencia en el cumplimiento de las funciones sustantivas;
3. Fomentar la investigación para la generación, promoción y gestión de la producción de conocimientos;
4. Desarrollar un Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.



Asimismo, la proyección de la universidad se está desarrollando a través de tres ejes estratégicos:

1. Educación de calidad e internacionalización,
2. Investigación para el desarrollo humano sostenible,
3. Formación humanística y creación cultural y artística.

2.1.2 Misión universitaria

La misión que asume San Marcos corresponde a su compromiso vigente, adecuada con su estatus legítimo en el sistema universitario peruano, que enarbola los principios universitarios y en correspondencia con las funciones sustantivas que despliega en su acción educadora. Lo anterior se define en las siguientes palabras:

«Somos la universidad mayor del Perú, autónoma y democrática; generadora y difusora del conocimiento científico, tecnológico y humanístico; comprometida con el desarrollo sostenible del país y la protección del medio ambiente; formadora de profesionales líderes e investigadores competentes, responsables, con valores y respetuosos de la diversidad cultural; promotora de la identidad nacional, cultura de calidad y excelencia y responsabilidad social».

La misión como referente institucional es el sello de identidad y expresa la forma en que los miembros asumen el sentido de existencia y trascendencia de San Marcos en el mundo.

2.1.3 Correlación del Plan Estratégico Institucional UNMSM con los planes estratégicos de las facultades

Con la Acreditación Internacional se comenzó a dar mayor atención al proceso de planeamiento estratégico como política institucional para el desarrollo universitario.

Mediante las acciones de planificación estratégica que realiza San Marcos se está buscando fortalecer la integración efectiva entre las 20 facultades y los órganos de gestión centrales. Dentro de este lineamiento se ha avanzado en la formulación de los planes estratégicos de las 20 facultades, integrados al Plan Estratégico Institucional 2012-2021.

La meta en el corto plazo es que todos los planes estratégicos de las unidades académico-administrativas apunten hacia la misma dirección de desarrollo universitario, que aporten en el logro de la visión y los objetivos estratégicos de la Universidad, entendida como una entidad integrada.

2.1.4 Transparencia y rendición de cuentas

San Marcos es una universidad pública cuyo funcionamiento se financia mediante el presupuesto del Estado peruano. Esta condición obliga a la universidad a asumir una actitud ética de transparencia y rendición frente a lo que recibe y brinda a la sociedad.

Durante los últimos años, el Estado ha impulsado una política de transparencia y rendición de cuentas junto con medidas para implementar un presupuesto por resultados para todo el sector público. Esta nueva práctica del Estado calza perfectamente con la orientación que promueve la Acreditación Internacional en la Universidad.

Como se ha explicado, la Acreditación Internacional postula la coherencia y la congruencia entre lo que se ha plasmado en documentos de gestión y aquello que hacemos cotidianamente, todo ello a la luz de la evaluación pública.

San Marcos, en la lógica de evaluación-planeación-acción, presenta a la sociedad un Plan Estratégico Institucional que se concreta en actividades y gasto público, de los cuales rinde cuentas anualmente.

2.2 Modelo Educativo San Marcos

El Modelo Educativo San Marcos es el referente conceptual que orienta la práctica pedagógica en la Universidad. Sirve de guía para la gestión curricular en cuanto la elaboración, el desarrollo y la evaluación de los currículos de cada uno de los programas educativos de la Universidad.

El Modelo Educativo San Marcos se comenzó a elaborar en el 2010, circunscrito en el proceso de Acreditación Internacional y ha contado con la participación de docentes a cargo de las unidades de gestión académico-administrativa de la Universidad.



La secuencia de espacios de debates y propuestas para construir el modelo educativo han sido los siguientes:

1. *Taller «Elaboración del Autorreferente de la UNMSM» realizado el 30 septiembre de 2010.*
2. *Primera Convención Sanmarquina «Plan San Marcos al Bicentenario del Perú» realizada el 11 febrero de 2011.*
3. *Tercera Jornada Universitaria «Modelo Educativo San Marcos» realizada los días 29 noviembre y 1 diciembre de 2011.*
4. *Primera Prejornada Curricular Universitaria «Desarrollo del Modelo Educativo San Marcos» realizada los días 20 y 21 junio de 2012.*

Durante estos eventos participaron alrededor de 350 docentes con responsabilidad directiva, como decanos, directores de escuelas académico-profesionales, directores de posgrado, coordinadores de departamentos académicos, directores de centros de extensión universitaria y proyección social, directores de institutos de investigación, directores académicos, directores administrativos, miembros de los comités asesores, entre otros.

Producto de este trabajo institucional se publicó el documento preliminar Modelo Educativo San Marcos (Resolución Rectoral N.º 03884-R-2012).

Una propiedad relevante del modelo educativo es que supone una propuesta flexible y abierta a la discusión de la comunidad sanmarquina. Tan es así que en las Jornadas Curriculares Universitarias de agosto de 2012, promovidas por el Vicerrectorado Académico en las 62 carreras, el Modelo Educativo San Marcos se socializó y discutió con los docentes de la universidad.

La versión impresa del Modelo Educativo San Marcos se publicó en julio de 2012, en él se consideran los siguientes diez componentes para el desarrollo de la formación universitaria:

1. Currículo para la formación integral
2. Calidad académica
3. Perfil del egresado
4. Docencia
5. Gestión del conocimiento
6. Investigación formativa
7. Contextualización de la formación profesional
8. Difusión de la producción intelectual, científica y cultural
9. Extensión universitaria y proyección social
10. Evaluación del aprendizaje

2.2.1 El Modelo Educativo San Marcos frente al debate internacional sobre la educación superior

Por diversas circunstancias el debate sobre el futuro de la educación superior, que principalmente está dando impulso la Unesco, no se instaló de forma institucionalizada en la Universidad.

Frente este hecho, a propósito de la recomendación de la Acreditación Internacional de la necesidad de plasmar su propuesta educativa, el Modelo Educativo San Marcos consideró que era el momento propicio para que la Decana de América abriera un espacio de diálogo y debate acerca de la misión y las funciones de la Universidad peruana frente al contexto mundial.

Es así que San Marcos ha asumido como suyos los compromisos que el país ha aceptado al participar de los foros mundiales de la Unesco. La educación es un campo de acción prioritaria para el desarrollo humano sostenible y las universidades están en la obligación de cumplir con responsabilidad el rol que les toca en las sociedades de conocimiento.

La Universidad realizó un proceso de reflexión crítica de las propuestas de la Unesco y frente a ello propone el Modelo Educativo San Marcos.

2.3 Reestructuración del Vicerrectorado Académico

El Vicerrectorado Académico es el órgano de dirección de la universidad cuyo principal quehacer es coordinar las actividades directamente relacionadas con la formación universitaria. Como tal, su misión es proponer y promover las políticas y acciones para la gestión del área académica, extensión universitaria y proyección social de la UNMSM, supervisando su cumplimiento.

Las funciones del Vicerrectorado Académico fueron resaltadas por la Acreditación Internacional, debido a su importancia para el desarrollo universitario de San Marcos; sin embargo, la evaluación identificó que era necesario revisar la misión, las funciones, la estructura y el plan operativo del Vicerrectorado Académico.

El funcionamiento del Vicerrectorado Académico está normado por la Ley Universitaria, el Estatuto y el Reglamento de la Universidad. Sin embargo, desde su existencia en 1984 hasta el 2012, no tenía claramente definidos los procesos a su cargo, ni tampoco contaba con un Manual de Organización y Funciones en la actualidad.

Por esta razón es que se presentó, a nivel central, una propuesta para crear nuevos órganos y unidades orgánicas del Vicerrectorado Académico, orientada a una mejor gestión de los asuntos académicos de la Universidad.

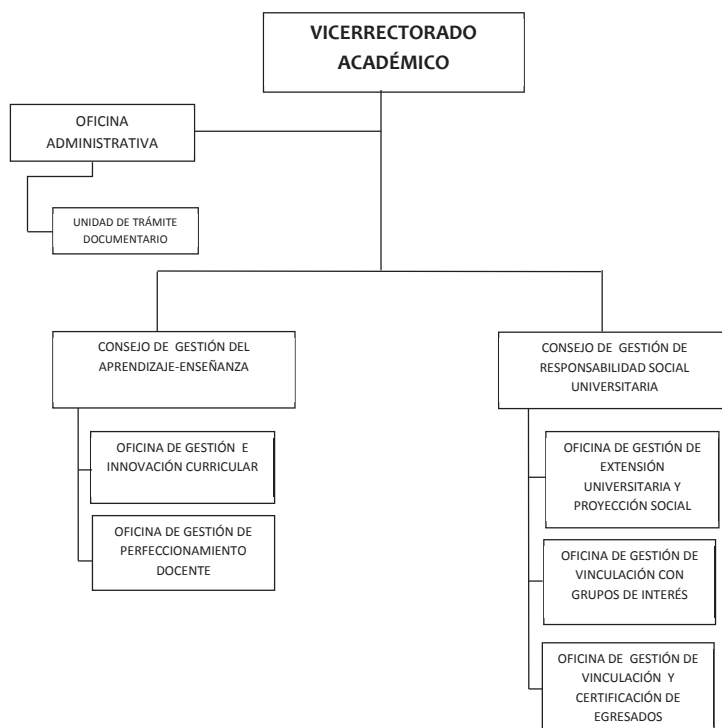
La reestructuración del Vicerrectorado Académico se complementó con la formulación de su Manual de Organizaciones y Funciones, el Cuadro de Asignación de Personal, Plan Operativo 2012-2016 como instrumentos para la gestión académica.

2.3.1 Nueva estructura orgánica

Ante la necesidad de que el Vicerrectorado Académico renueve su estructura orgánica acorde con una gestión pública moderna, se formuló la propuesta de nueva organización con el fin de optimizar los recursos económicos y materiales, además de potenciar el trabajo de las personas.

La estructura orgánica del Vicerrectorado Académico que se planteó contempla la creación de dos Consejos de Gestión acordes con las responsabilidades de su competencia:

- Consejo de Gestión del Aprendizaje-Enseñanza: responsable de la innovación curricular y el perfeccionamiento docente.
- Consejo de Gestión de Responsabilidad Social: responsable de la extensión universitaria, la proyección social, la vinculación con los grupos de interés y la vinculación y certificación de egresados.



2.3.2. Plan Operativo del Vicerrectorado Académico

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos publicó el Plan Estratégico Institucional 2012-2021, Plan San Marcos al Bicentenario del Perú. En este marco, el Vicerrectorado Académico ha formulado su Plan Operativo 2012-2016, alineando los objetivos, los lineamientos y los programas correspondientes a las áreas académicas, de extensión universitaria y proyección social.

El documento considera las megatendencias, las tendencias educativas y las políticas nacionales en educación superior; de esta manera, evidenciamos el compromiso de la Universidad con el desarrollo sostenible del país y su adecuación a los cambios que se producen a nivel mundial.

El Vicerrectorado Académico se comprometió a cumplir los siguientes objetivos generales:

1. Fortalecer e innovar el proceso de enseñanza-aprendizaje del pregrado y posgrado, desarrollando el talento humano, adecuándolo a las necesidades de la sociedad y aplicando las nuevas tecnologías de información y comunicación.
2. Desarrollar una gestión de calidad que garantice la eficiencia y eficacia de los procesos a cargo del Vicerrectorado Académico.
3. Fortalecer los centros de extensión universitaria y proyección social para potenciar su vinculación con la sociedad, a través de modelos multidisciplinarios.
4. Fortalecer el proceso de extensión universitaria para potenciar su vinculación con la sociedad.
5. Fortalecer el proceso de proyección social para potenciar su vinculación con la sociedad.

2.4 Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje (COPEA)

Con la Acreditación Internacional quedó en evidencia que la universidad no tenía precisada su Concepción del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje para la formación integral de los estudiantes.

La Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje es una propuesta que caracteriza las interrelaciones de los actores del proceso (docentes y estudiantes) con la búsqueda del conocimiento, considerando el contexto social, histórico, geográfico y cultural.



En San Marcos, la propuesta de Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje abarca la definición de las metodologías y las técnicas didácticas que guiarán la formación universitaria en cada área. Para realizar esta tarea se establecen cuatro preguntas orientadoras:

1. ¿Cuáles son los roles de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje?
2. ¿Cómo son las relaciones de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje?
3. ¿Cómo se realiza el proceso enseñanza-aprendizaje?
4. ¿En qué teorías y corrientes pedagógicas se sustenta el proceso enseñanza-aprendizaje?

De esta manera, la Concepción del proceso enseñanza-aprendizaje se sintetiza en la propuesta de los siguientes roles:

1. Rol del estudiante
2. Rol del docente
3. Rol de los medios y técnicas de enseñanza

Cabe indicar que el Modelo Educativo San Marcos actúa como el marco conceptual y pedagógico a partir del cual se formuló la Concepción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje. La COPEA, a su vez, orienta la gestión curricular en cada Escuela Académico-Profesional de la Universidad.

Hay que precisar que cada una de las cinco áreas de la Universidad (Salud, Humanidades-Ciencias Sociales, Ciencias Básicas, Ingenierías y Económico-Empresariales) plantea una COPEA acorde con la realidad de la formación en el área.

En el Modelo Educativo San Marcos están expresados el Rol del estudiante y el Rol del Docente de manera genérica:

Rol del estudiante

El rol del estudiante en el proceso enseñanza-aprendizaje constituye el compromiso asumido con su propia formación.

La definición del rol del estudiante es fundamental para el desarrollo de la formación universitaria porque es orientador de la actuación que se promoverá entre los alumnos.

Rol del estudiante sanmarquino

1. Es protagonista de su desarrollo académico integral.
2. Actúa con responsabilidad social, es solidario con las personas y respeta el medio ambiente.
3. Actúa con pensamiento crítico y autocrítico para analizar e interpretar la realidad y crear nuevos saberes.
4. Realiza trabajo en equipo disciplinario e interdisciplinario.
5. Se desempeña como un líder.

Rol del docente

El Rol del Docente en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje constituye el compromiso que asume con la formación universitaria y desarrollo en la labor de docencia.

Rol del docente sanmarquino

1. Prioriza el aprendizaje para el logro de las capacidades del estudiante.
2. Realiza investigación y orienta el proceso de producción, aplicación y difusión de nuevos saberes.
3. Promueve el aprendizaje y el servicio solidario.
4. Se desempeña con ética, sentido crítico y autocrítico y responsabilidad profesional.
5. Orienta al estudiante durante el proceso de formación.

En febrero de 2013, durante el «Taller de Trabajo Académico», los docentes de los equipos de gestión de las facultades plantearon la COPEA específica para cada área de formación universitaria.

2.5 Reforma Curricular

La evaluación que se realizó para la Acreditación Internacional encontró que existían muchas Escuelas Académico-Profesionales con currículos desactualizados y que la Universidad no contaba con un programa que promoviera la evaluación curricular.

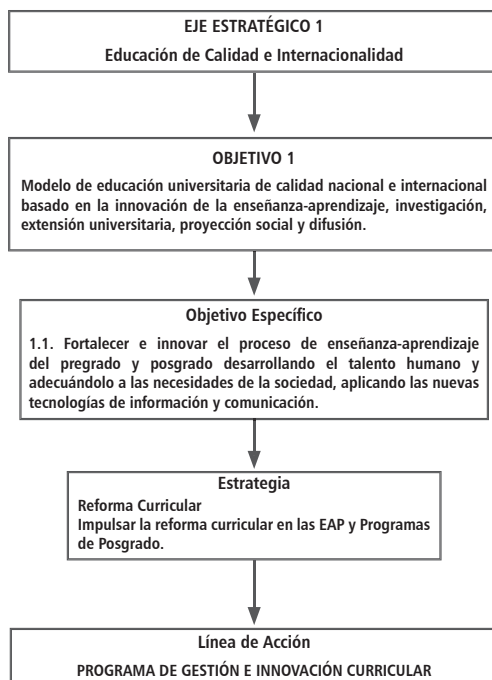


En este punto, la RIEV recomendó a la Universidad «Establecer como obligatorio el Programa de Análisis Curricular para todos los programas profesionales, estableciendo la periodicidad en que serán revisados». Es así que, en el Plan Estratégico Institucional 2012-2021, la Universidad plantea ejecutar un Programa de Gestión e Innovación Curricular como línea de acción para la Reforma Curricular en todos sus programas académicos, programa del que se hará cargo el Vicerrectorado Académico.

2.5.1 Programa de Gestión e Innovación

El Programa de Gestión e Innovación Curricular implementado por el Vicerrectorado Académico como una Línea de Acción del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2021 tiene como finalidad: Contribuir al desarrollo de la gestión e innovación curricular en las EAP y Programas de Posgrado acorde con el Modelo Educativo San Marcos.

PROGRAMA DE GESTIÓN E INNOVACIÓN CURRICULAR (PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012 – 2021)



Plan de Acción del Programa de Gestión e Innovación Curricular

La ejecución del Programa de Gestión e Innovación Curricular se viene concretando a través de las Jornadas Curriculares Universitarias que se realizan anualmente en todas las EAP, desde el 2012.

El Vicerrectorado Académico ha planteado un Plan de Acción para la ejecución del Programa de Gestión e Innovación Curricular que busca la actualización de los currículos de las EAP acorde con el Modelo Educativo San Marcos. Este Plan de Acción precisa las metas y compromisos de avances en la Jornadas Curriculares Universitarias para los años 2012 al 2015:

2012:

Diagnóstico, Fundamentos del Currículo y Fundamentación de la Carrera

2013:

Rol del Estudiante, Rol del Docente, Perfil del Ingresante, Perfil del Egresado y Perfil del Docente

2014:

Organización Curricular y Gestión Curricular

2015:

Evaluación Curricular

El Programa de Gestión e Innovación Curricular ha permitido instituir en la universidad los siguientes referentes:

1. Modelo Educativo San Marcos
2. Perfiles de Ingreso y Egreso del Sanmarquino
3. Roles del Docente y del Estudiante
4. Diseño Curricular para las Carreras de la UNMSM
5. Concepción del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje por áreas de formación universitaria.

2.5.2 Jornada Curricular Universitaria

Para lograr la reforma curricular en todas las Escuelas Académico-Profesionales de San Marcos, desde el año 2012, se realizan las Jornadas Curriculares Universitarias, actividad que tiene como fin la evaluación y la actualización de los currículos de las carreras de la Universidad (Resolución Rectoral N.º 03884-R-2012).

La Jornada Curricular Universitaria es un evento institucional promovido por el Vicerrectorado Académico cuyo principal objetivo es la innovación y la gestión curricular a partir de la incorporación de los componentes del Modelo Educativo San Marcos.

Jornada Curricular Universitaria 2012

La Jornada Curricular Universitaria 2012 tuvo un carácter diagnóstico que permitió a las 62 EAP de la Universidad realizar un análisis comparativo entre los documentos curriculares y el Modelo Educativo San Marcos.

Asimismo, en este evento se buscó que las EAP tuvieran como avance para la actualización los ítems referidos al Fundamento del Currículo y la Fundamentación de la Carrera de acuerdo con el nuevo «Diseño Curricular para Carreras de la UNMSM».

Esta actividad, en el 2012, tuvo una etapa preparatoria en la que participaron todas las autoridades de las facultades:

Primera Prejornada Curricular Universitaria

Objetivo	: Desarrollar los componentes del Modelo Educativo San Marcos
Fecha	: 20 y 21 de junio de 2012.
Lugar	: Vicerrectorado Académico
Participantes	: decanos, directores de unidades de posgrado, directores de escuelas académico-profesionales, coordinadores de departamentos académicos, jefes de oficina de calidad académica y acreditación, directores académicos y directores de los centros de extensión universitaria y proyección social.

Segunda Prejornada Universitaria

Objetivo	: Desarrollar los componentes del Modelo Educativo San Marcos
Fecha	: 16, 17, 18, 19 y 20 de julio de 2012.
Lugar	: Vicerrectorado Académico
Participantes	: decanos, directores de unidades de posgrado, directores de escuelas académico-profesionales, docentes miembros del comité asesor y docentes miembros de la comisión de evaluación curricular.

Luego, durante el mes de agosto cada escuela académico-profesional hizo lo propio para convocar a los docentes, quienes trabajaron en los talleres de diagnóstico curricular.

El Vicerrectorado Académico elaboró las guías e hizo el seguimiento respectivo a cada una de las Jornadas Curriculares Universitarias.

Jornada Curricular Universitaria 2013

En el año 2013, por segundo año consecutivo, durante el mes de agosto, las 62 Escuelas Académico- Profesionales ejecutaron sus jornadas curriculares. En esa oportunidad, el fin fue establecer los perfiles y roles de los estudiantes y docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje de cada carrera.

Objetivo general

- Lograr el compromiso de la comunidad sanmarquina para la innovación y la gestión curricular, a partir de la incorporación de los componentes del Modelo Educativo San Marcos.

Objetivos específicos

- Establecer los roles y los perfiles de los docentes y estudiantes por área de formación.
- Actualizar los roles y los perfiles de los sujetos curriculares de la carrera.
- Incorporar los componentes del Modelo Educativo San Marcos al currículo de la EAP.
- Fortalecer las capacidades institucionales de las EAP para lograr la calidad universitaria.
- Promover y asegurar la participación de docentes, estudiantes, egresados y grupos de interés en el proceso de innovación curricular en la UNMSM.
- Canalizar y potenciar las iniciativas y las propuestas de la comunidad universitaria para la innovación y la mejora curricular.



Talleres

- Taller A: Perfil del ingresante de la carrera
- Taller B: Rol del estudiante en el proceso enseñanza-aprendizaje
- Taller C: Perfil del egresado de la carrera
- Taller D: Rol y perfil del docente de la carrera

Prejornadas Curriculares 2013

Para que se lleven a cabo las jornadas curriculares, hubo una etapa preparatoria realizada en todas las facultades junto con el Vicerrectorado Académico. Las Prejornadas Curriculares 2013 se ejecutaron con éxito durante el mes de julio; en cada facultad hubo una reunión de trabajo con el decano, director académico y administrativo, directores de escuela, coordinadores de departamento, directores de posgrado, investigación, CEUPS, jefe de OCAA y miembros de los comités asesores y comisiones de evaluación curricular.

Los objetivos de la Prejornada Curricular fueron consolidar la Concepción del Proceso Enseñanza- Aprendizaje por área de formación, validar las guías de trabajo para las Jornadas Curriculares 2013 y coordinar la organización de las Jornadas Curriculares 2013.

Durante esta reunión se explicó la integración de las Jornadas Curriculares a la planeación de gestión educativa, dentro del Programa de Innovación Curricular del Plan Estratégico Institucional 2012-2021 y del Plan Operativo del Vicerrectorado Académico 2012-2016.

Jornada Curricular 2014

Desde marzo de 2014, las EAP participan en las Prejornadas Curriculares. El Vicerrectorado Académico ha organizado reuniones de trabajo por cada una de las cinco áreas de formación universitaria: Salud, Ciencias Básicas, Humanidades y Ciencias Sociales, Ingeniería y Económico-Empresariales.

A partir de una dinámica de talleres con los equipos docentes a cargo de la actualización de los currículos de las carreras académico-profesionales, se han evaluado aspectos del currículo como la Fundamentación de la Carrera, Perfil del Egresado y Plan de Estudio.

En esta fase previa, los equipos docentes se han comprometido con un cronograma de trabajo para actualizar estos aspectos del currículo que son necesarios para el trabajo de evaluación de las Jornadas Curriculares que se

realizarán en noviembre. En el 2014 el proceso de Reforma Curricular planificado tendrá como finalidad abordar la Organización, Gestión y Evaluación del Currículo.

2.5.3 Diseño Curricular para la Carreras de la UNMSM

Como parte del Programa de Gestión e Innovación Curricular, el Vicerrectorado Académico ha presentado la propuesta de «Diseño Curricular para Carreras de la UNMSM»; este documento se ha elaborado considerando algunos indicadores del Modelo de Acreditación de Carreras Profesionales del CONEAU y referencias bibliográficas de autores expertos en currículo.

Esta propuesta fue validada por los docentes de las 20 facultades durante el desarrollo de la Segunda Prejornada Curricular Universitaria del 2012.

2.6 Capacitación docente

Existen varias recomendaciones producto de la Acreditación Internacional con la RIEV-UDUAL referidas a la función docente; entre ellas, se le sugiere a la Universidad «Contar con un programa permanente de capacitación y actualización del docente en el Modelo Educativo y el manejo de los diferentes currículos conforme se vayan ajustando».

Para abordar esta recomendación, la Universidad tomó las siguientes medidas:

- Incluir el Programa de Perfeccionamiento y Reconocimiento a la Labor Docente dentro del Plan Estratégico Institucional 2012-2021 de la UNMSM y el Plan Operativo 2012-2016 del Vicerrectorado Académico.
- Creación del Consejo de Gestión del Aprendizaje-Enseñanza con la Oficina de Gestión de Perfeccionamiento Docente.
- Crear el Programa de Capacitación Docente.

2.6.1 Programa de Capacitación Docente

A través del Consejo de Gestión de Aprendizaje-Enseñanza, el Vicerrectorado Académico ha propuesto el Programa de Capacitación Docente que se implementará a partir del 2014 y que aborda como temas el Modelo Educativo San Marcos y el Diseño Curricular Universitario basado en Competencias.



Este Programa de Capacitación Docente está dirigido a todos los docentes de la universidad, se desarrolla de forma modular y contiene los siguientes módulos:

- Módulo 1. Diseño Curricular Universitario
- Módulo 2. Didáctica Universitaria
- Módulo 3. Evaluación
- Módulo 4. Tutoría Universitaria
- Módulo 5. Investigación Formativa
- Módulo 6. Responsabilidad Social Universitaria

Los módulos propuestos tienen por objeto contribuir a la sistematización de la labor docente universitaria en el marco del Modelo Educativo San Marcos. La intención es crear un espacio de diálogo, de discusión, de análisis y de reflexión acerca de la tarea como profesores universitarios; se trata de «agitar el pensamiento» en torno a una serie de conceptos, principios y teorías, los cuales están relacionados con la función del docente formador de profesionales.

2.6.2 Acciones de Integración Docente

Existen también actividades focalizadas que ha institucionalizado el Vicerrectorado Académico para promover el perfeccionamiento docente: Conversatorio con los Docentes del Primer Año de Estudios y el Encuentro de Docentes Sanmarquinos.

a. Conversatorio con los docentes del primer año de estudio

El conversatorio con los docentes del primer año de estudios realizado los años 2012, 2013 y 2014 aborda el tema de la Impronta Académica y el Rol del docente en la formación integral de los estudiantes. Su fin es reunir a los profesores del primer año de estudios para plantear estrategias que fortalezcan el proceso enseñanza-aprendizaje en los primeros ciclos.

b. Encuentro de docentes sanmarquinos

La innovación académica que se está gestando en la Universidad requiere de un alto grado de compromiso, tanto del profesor con su labor, cuanto de la institución con el desarrollo personal y profesional del profesorado. Esta es la idea central del Encuentro de Docentes Sanmarquinos que se ha realizado anualmente desde el 2013.

El encuentro propicia la identificación de los docentes con la misión, la visión del Plan Estratégico Institucional 2012-2021 y las Políticas de Desarrollo Académico Universitario.

El evento también desarrolla dos talleres para estimular el intercambio de ideas entre los participantes acerca de las «Expectativas, motivaciones y trascendencia», «Propuestas para el desarrollo docente», «Perfil del Docente» y «Responsabilidad Social Universitaria».

2.7 Modelo de Responsabilidad Social Universitaria

La evaluación de la función de vinculación de la Universidad con la sociedad fue un aspecto abordado por la Acreditación Internacional. Varias de las recomendaciones están referidas a este aspecto; por esta razón la Universidad al formular el Plan Estratégico Institucional 2012-2021 se propuso la elaboración e implementación de un Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.

Este modelo es una propuesta que en la actualidad está en construcción y a cargo del Vicerrectorado Académico. La intención de desarrollar un Modelo de Responsabilidad Social Universitaria enfocada en la función de vinculación con la sociedad está expresada tanto en el Plan Estratégico Institucional 2012-2021, el Modelo Educativo San Marcos y el Plan Operativo del Vicerrectorado Académico 2012-2016.

A nivel estructural se ha creado el Consejo de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria como órgano de línea del Vicerrectorado Académico.

El Modelo de Responsabilidad Social Universitaria se plantea como el marco conceptual y práctico para el desarrollo y la orientación de las prácticas de responsabilidad social mediante una propuesta acorde con la identidad de San Marcos. Durante los meses de setiembre y octubre de 2014, el Vicerrectorado Académico ha validado y socializado el MRSU junto con el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria a través de reuniones de trabajo y talleres con los docentes con cargo directivo de las facultades.



2.8 Vinculación y Certificación del Egresado y Vinculación con Grupos de Interés

La RIEV-UDUAL recomendó a San Marcos «Diseñar un programa de seguimiento de sus egresados», como política fundamental en diferentes plazos:

- Corto para evaluar al programa que los formó;
- Mediano para evaluar su capacidad de conseguir trabajo en la disciplina en que se formaron, su capacidad de adaptarse a él y su desempeño eficaz y eficiente; y
- Largo para evaluar el impacto y la trascendencia que han tenido durante el ejercicio de su profesión, en los ámbitos local, nacional regional e internacional.

La Acreditación Internacional consideró que al evaluar a los egresados, la Universidad evalúa la calidad y la pertinencia laboral y social de su oferta académica y está en posibilidades de modificarse en el sentido que juzgue conveniente.

La segunda recomendación que se le hizo a la Universidad en cuanto a los egresados es que «los reincorpore a la dinámica de esta ofreciéndoles actividades diversas y ad hoc a sus necesidades, de manera que la institución sea participe en la superación de la comunidad a la que formó, aun después de su egreso de ella».

El Vicerrectorado Académico está trabajando en la creación del Sistema de Vinculación de Egresados (SVE), que se planteó en el marco del Plan Estratégico Institucional 2012-2021 y del Modelo Educativo San Marcos.

El SVE como propuesta flexible y abierta a los aportes de la comunidad universitaria se define en los siguientes términos:

- Es una política institucional que busca establecer un sistema de gestión para mantener contacto permanente con los egresados, mejorar expectativas laborales, promover beneficios, servicios, convenios y actividades de diversa índole, así como generar nuevas políticas de interés para la comunidad de egresados.
- Los resultados de esta evaluación servirán como insumo para establecer acciones de mejoramiento que favorezcan la inserción apropiada del egresado en el mercado laboral y su participación como persona activa dentro de la comunidad universitaria.

Para que la Universidad tenga una relación recíproca con sus egresados también va a complementar el Sistema de Vinculación de Egresados con un Sistema de Certificación Profesional Universitaria.

2.8.1 Vinculación con Grupos de Interés

Otra área universitaria de trabajo para la integración con la sociedad impulsada por el proceso de Acreditación Internacional con la RIEV-UDUAL ha significado la atención a la Vinculación con Grupos de Interés.

En San Marcos, a partir de la formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2021, se está poniendo en marcha una política para dar impulso a este tema. Hasta el momento se ha avanzado con las siguientes acciones:

- Creación de la Oficina de Vinculación con Grupos de Interés como parte del Consejo de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria del Vicerrectorado Académico.
- Formulación del Programa de Vinculación con Grupos de Interés.
- Inclusión de la participación de los grupos de interés en las Jornadas Curriculares a partir del 2013.

2.9 Política de Calidad Universitaria

La institucionalización de la praxis de planeación-evaluación-acción dentro de la cultura universitaria de San Marcos condujo a revisar la política de calidad educativa para darle una nueva orientación que permita entender la integración de los procesos de gestión de calidad con la misión, la visión, los objetivos y las funciones que tiene la Universidad en la sociedad del conocimiento.

La reflexión que ha realizado la comunidad académica permite afirmar que, más allá de los problemas que cada tiempo se le presentan en la Universidad, San Marcos, en sus 463 años de historia, ha mantenido una vocación por la calidad al servicio del país y la humanidad.

La política de calidad educativa ha sido incluida y se ha dejado explícita en el Plan Estratégico Institucional 2012-2021 y el Modelo Educativo San Marcos. Esta considera clave evaluar la calidad educativa a partir de la coherencia y la congruencia entre lo que propone y cumple la Universidad frente a las demandas de la sociedad a la que da respuesta. Es decir, la calidad educativa como parte de la cultura universitaria se integra a las prácticas éticas que la comunidad sanmarquina realiza en su quehacer cotidiano.

Nuestra política de calidad educativa, si bien parte de la evaluación del pasado y el presente, dirige su preocupación por el futuro de la educación y de la sociedad (mirada prospectiva); es por este motivo que asume una postura crítica frente a la imposición de estándares cuya atención queda fijada en el pasado, en el mero cumplimiento de lo establecido.



Asimismo, la política de calidad educativa que San Marcos ha adoptado concibe a la universidad de forma integral, poniendo la calidad en el lugar que le corresponde para que ayude a dar impulso a las funciones sustantivas de formación universitaria, investigación, vinculación y difusión.

Es a propósito de su política de calidad educativa que la Universidad organiza la gestión administrativa para proveer los recursos y la infraestructura para la ejecución de sus funciones fundamentales.

Aquí también es menester reiterar que la política de calidad educativa tiene una orientación humanística que pone a la persona y la sociedad como centro de la misión de la Universidad.

Cabe precisar que la política de calidad educativa considera relevante los procesos de acreditación que permitan tanto la evaluación para dar cuentas a la sociedad, cuanto la evaluación como punto de inicio de la mejora continua, con resultados de cambios trascendentes más allá de las apariencias.

2.9.1 Avances en Acreditación en San Marcos

En los últimos años la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ha tenido un avance significativo en los procesos de acreditación de la calidad educativa. Ello ha permitido que, para el 2014, la Universidad cuente con 27 acreditaciones en diferentes niveles.

TOTAL DE ACREDITACIONES	27
• Institucional UNMSM	01
• Facultades	03
• Unidades de Posgrados	04
• EAP (carreras)	19

En el 2013, se acreditaron tres facultades, dos unidades de posgrado y 13 carreras con la Red Internacional de Evaluadores, además de una unidad de posgrado con TÜV Rheiland de Alemania.

ACREDITACIONES en

San Marcos

Nº	ENTIDAD ACREDITADORA	NOMBRE DEL PROGRAMA	FECHA DE ACREDITACIÓN	VIGENCIA DE LA ACREDITACIÓN
1	Red Internacional de Evaluadores de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (RIEV-UDUAL)	UNMSM	Inicial: 11 marzo 2011 Amplia: 11 mayo 2012	4 años 2011-2015
2	RIEV-UDUAL	EAP de Medicina	16 mayo 2011	3 años 2011-2014
3	RIEV-UDUAL	EAP de Odontología	Inicial: 4 diciembre 2009 Amplia: 26 noviembre 2010	4 años 2009-2013
4	RIEV-UDUAL	Posgrado de Odontología	Inicial: 5 abril 2013 Amplia: 16 de mayo 2014	3 años 2013-2016
5	RIEV-UDUAL	Facultad de Odontología	Inicial: 5 abril 2013 Amplia: 16 de mayo 2014	3 años 2013-2016
6	RIEV-UDUAL	EAP de Educación	6 noviembre 2012	2 años 2012-2014
7	RIEV-UDUAL	EAP de Educación Física	6 noviembre 2012	2 años 2012-2014
8	RIEV-UDUAL	Posgrado de Educación	6 noviembre 2012	1 año 2012-2013
9	RIEV-UDUAL	Facultad de Educación	4 abril 2013	2 años 2013-2015
10	RIEV-UDUAL	EAP de Medicina Veterinaria	5 abril 2013	3 años 2013-2016
11	RIEV-UDUAL	Posgrado de Medicina Veterinaria	5 abril 2013	3 años 2013-2016
12	RIEV-UDUAL	Facultad de Medicina Veterinaria	5 abril 2013	2 años 2013-2015
13	RIEV-UDUAL	EAP de Ciencias Biológicas	4 abril 2013	2 años 2013-2015
14	RIEV-UDUAL	EAP de Genética y Biotecnología	4 abril 2013	2 años 2013-2015
15	RIEV-UDUAL	EAP de Microbiología y Parasitología	4 abril 2013	2 años 2013-2015
16	Consejo de Acreditación de Ciencias Sociales, Contables y Administrativas en la Educación Superior de Latinoamérica (CACSLA) de México	EAP de Contabilidad	10 diciembre 2009	5 años 2009-2014



Nº	ENTIDAD ACREDITADORA	NOMBRE DEL PROGRAMA	FECHA DE ACREDITACIÓN	VIGENCIA DE LA ACREDITACIÓN
17	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	EAP de Ingeniería Industrial	30 julio 2010	6 años 2010-2016
	Consejo Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Universitaria (CONEAU)		24 de abril 2014	2 años 2014-2016
18	TÜV Rheinland de Alemania	Postgrado de Ciencias Administrativas	24 julio 2013	3 años 2013-2016
19	RIEV-UDUAL	EAP de Ingeniería Electrónica	4 abril 2013	2 años 2013-2015
20	RIEV-UDUAL	EAP de Enfermería	2 diciembre 2013	2 años 2013-2015
21	RIEV-UDUAL	EAP de Obstetricia	2 diciembre 2013	2 años 2013-2015
22	RIEV-UDUAL	EAP de Nutrición	2 diciembre 2013	3 años 2013-2016
23	RIEV-UDUAL	EAP de Tecnología Médica	2 diciembre 2013	1 año 2013-2014
24	RIEV-UDUAL	EAP de Farmacia y Bioquímica	2 diciembre 2013	1 año 2013-2014
25	RIEV-UDUAL	EAP de Química	2 diciembre 2013	2 años 2013-2015
26	RIEV-UDUAL	EAP de Psicología	2 diciembre 2013	3 años 2013-2016
27	RIEV-UDUAL	EAP de Trabajo Social	2 diciembre 2013	1 año 2013-2014

2.10 Programas y Líneas de Investigación

Acorde con las recomendaciones de la Acreditación Internacional, y dentro del marco del Plan Estratégico del Vicerrectorado de Investigación (VRI), luego de un conjunto de talleres, mesas de trabajo y plenarias se acordó renovar los Programas y Líneas de Investigación que se venían aplicando desde el 2008.

El Vicerrectorado de Investigación realizó un proceso de seguimiento y uso real de los programas y líneas en los diversos estudios de investigación a fin de poder evaluarlos adecuadamente. Por ello, se encargó a los directores de las unidades de investigación en los Talleres organizados en los años 2011, 2012 y 2013 que, además de la exposición y evaluación de resultados de los estudios, evaluaran la aplicación real de los Programas y Líneas de Investigación.

Del resultado de esta evaluación de las 20 facultades se arribó al diagnóstico siguiente:

- a. En muchas facultades, los Programas y Líneas de Investigación no eran referentes adecuados y más bien predominaban estudios de tipo individual o personal.
- b. En los últimos cinco años, muy pocos estudios ganadores de financiamiento especificaban los Programas y Líneas de Investigación.
- c. En algunas facultades existían programas y líneas que se estaban repitiendo en otras, cuando sus temas hubieran podido tener una dimensión transversal que propiciara la investigación multidisciplinaria.
- d. Muchos estudios al no tomar en cuenta los Programas y Líneas de Investigación, cuyo objetivo es la creación de conocimiento que contribuya al desarrollo nacional, no dan los frutos deseables que permitirían su publicación en revistas indexadas o hicieran posible su patentamiento.
- e. Los Programas y Líneas del 2008 no fueron aprobados mediante Resolución Rectoral que avalara su legalidad.

Debido a estas conclusiones del diagnóstico, el VRI decidió abordar la problemática para obtener propuestas acordes con los requerimientos de cada una de las ciencias y que sean de utilidad para el desarrollo sostenible del país. Asimismo, se buscó sensibilizar tanto a los docentes investigadores como a los directores de unidades, institutos y centros sobre los alcances del nuevo reglamento de Gestión, en los meses de setiembre y octubre de 2013.

Otro aspecto importante fue la organización, en las 20 facultades de la universidad, de talleres centrados en la renovación de los Programas y Líneas de Investigación, talleres que se realizaron en octubre de 2013 y cuyos alcances fueron recogidos por el Vicerrectorado de Investigación.

El evento central de este proceso fue la reunión de trabajo que se realizó en Santa Eulalia el 8 y 9 de noviembre, con la presencia del Vicerrector de investigación, el equipo de asesores y especialistas, juntamente con los directores de unidades de investigación. La reunión tuvo como fin acordar los nuevos Programas y Líneas de Investigación de la UNMSM que, a partir del 2014, orienten los estudios.



Para orientar las discusiones en las mesas de trabajo, se adoptaron algunas definiciones básicas, las cuales presentamos a continuación.

Programa

Es un área amplia del conocimiento con un objeto de investigación general, que permite concentrar varias líneas.

Línea

Determina aspectos más detallados del conocimiento y las orientaciones metodológicas, que se trabajan mediante temas que les están vinculados.

Área de investigación de la UNMSM

Identifica el campo de investigación que corresponde a la especialidad de varias facultades. La UNMSM reconoce cinco áreas:

- Ciencias Básicas
- Ciencias de la Salud
- Ingenierías
- Económico-empresariales
- Humanidades





ANEXOS

ACREDITACIÓN INTERNACIONAL DE

San Marcos

Anexo 1.

Informe Testimonial de los Resultados del Proceso de Acreditación Internacional para el Desarrollo Institucional Integrado

Anexo 2.

Acreditación Internacional de carreras, facultades y programas de posgrado con el Modelo V

Anexo 3.

Componentes del Modelo Educativo San Marcos

Anexo 4.

Concepción del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje por Áreas de Formación Universitaria

Anexo 5.

Diseño Curricular para Carreras de la UNMSM

Anexo 6.

Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de San Marcos

ANEXO 1

INFORME TESTIMONIAL DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL INTEGRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

11 de marzo de 2011

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) es una institución pública fundada el 12 de mayo de 1551 cuyas funciones se iniciaron el 2 de enero de 1553 con las facultades de Teología y Arte. Con la incorporación de graduados en Derecho se da lugar a la Facultad de Cánones, luego se crea la Facultad de Leyes y la Facultad de Medicina inicia sus operaciones en el siglo XVII. Posteriormente, de manera gradual, se reestructuran las facultades existentes y se crean otras nuevas.

Actualmente la Universidad ofrece estudios superiores en el nivel de pregrado y posgrado. En el pregrado cuenta con 61 Escuelas Académico-Profesionales cuyas carreras profesionales están ubicadas en seis áreas: Área A: Ciencias de la salud, Área B: Humanidades, Área C: Ciencias sociales, Área D: Ciencias básicas, Área E: Ingenierías y Área F: Económico-empresariales. Cuenta además con diversos centros e institutos de investigación. Por su gran tamaño, la UNMSM es una megauniversidad, lo cual, aunado a la diversidad de su oferta académica y su larga historia, la hace una institución altamente compleja.

VALORACIÓN INTEGRAL

Ser una universidad cuya historia que se mide en centenas de años, ser una universidad que atiende y ha atendido a miles de estudiantes y ser una universidad denominada «mayor» de un país, son cualidades que a la vez que enorgullecen, y con justa razón, conllevan una gran responsabilidad y compromiso. Responsabilidad,

porque si su desempeño es bueno, su impacto y trascendencia lo serán, pero si no lo es, no ocurrirá que no tenga impacto ni trascendencia, sino que estos serán negativos. Compromiso, porque recibir el apoyo público, financiero y de otros tipos —de mayor cuantía cuanto más grande sea la Universidad—, necesarios para que una Universidad simplemente funcione, es una gran responsabilidad; ingresar a la sociedad generación tras generación de egresados al entorno local y no local también lo es. El compromiso es que la calidad sea excelente en lo institucional, lo disciplinario, lo profesional y lo social. Las autoridades de la UNMSM, conscientes de esta necesidad y reto, han tomado un paso decisivo al haber iniciado procesos de autorreflexión, por una parte, y al solicitar ser evaluados externamente para su acreditación institucional internacional.

La Universidad tiene numerosas fortalezas, muchas de las cuales solo se pueden ir acumulando paulatinamente, con el tiempo suficiente y con el aprendizaje de la experiencia. Ha sido el semillero de donde ha surgido la mayoría de las universidades y facultades de Perú, hecho en sí fundamental para el desarrollo de un país. Comparte personal docente con otras universidades, lo cual le da el potencial de influencia, alianzas y enriquecimiento mutuo. Recientemente ha hecho un gran esfuerzo por apoyar a la investigación, función sustantiva que no en todas las universidades logra despegar. Ofrece disciplinas en áreas que las universidades privadas no contemplan ofrecer, dado su alto costo. Tiene una gran riqueza cultural edilicia (museos, institutos, centros, seminarios, etc.) y personal trabajando en ellas.

La principal responsabilidad interna de una administración central es generar el autorreferente de toda la institución, el referente que la guíe en cada uno de sus niveles; la principal responsabilidad hacia el exterior es relacionarse —además de egresar profesionales y los productos del trabajo universitario— manteniendo su propia identidad, para formar alianzas, convenios e intercambios que le permitan beneficiarse a la vez que aportar beneficios. Una universidad que además es mayor, no sólo debe hacer esto sino, adicionalmente, debe ser líder, modelo, de las demás universidades de su país y del sector educativo de su país. La UNMSM, durante su larga trayectoria, ha cumplido con estas responsabilidades y ahora tiene el reto de refrendarlas. Es indudable que la historia de la Universidad y la formación que ha proporcionado en las diferentes áreas de conocimiento durante el funcionamiento ininterrumpido desde su creación, la han convertido en un marco de referencia para el Perú. En tal virtud, es preciso que mantenga e incremente su papel como institución crítica y orientadora del quehacer académico en el país, al mismo tiempo que sus resultados trasciendan a otras latitudes.

En las entrevistas realizadas por el Comité Internacional de Acreditación Institucional (CIAI) a los diferentes actores de la UNMSM —incluyendo a sus egresados de numerosas promociones—, pudo constatar que un gran sentido de pertenencia, una actitud autocrítica y voluntad de trabajar por la mejora de su institución, que le permiten al CIAI afirmar que en los sanmarquinos la Universidad tiene una de sus mayores fortalezas. La tarea a corto plazo es integrar a todos y cada uno —

en el ámbito de su responsabilidad— a la labor de concretar las metas colectivas a alcanzar y al trabajo diario que se requerirá para lograrlo.

Para ello es necesario que se continúe con la elaboración del plan general de desarrollo 2011-2021, recientemente iniciado, en el cual se incorporen la revisión de su misión y visión —integrando las cuatro funciones sustantivas universitarias— como puntos de partida para la elaboración de su autorreferente, y para lo cual será necesario elaborar sus referentes institucional, social, disciplinario y profesional; la revisión de su normatividad y organigrama institucional; la articulación de todas las entidades tanto del campus universitario como fuera de él; la creación de una unidad de evaluación-planeación; la incorporación de todas las modalidades de enseñanza (presencial, semipresencial, a distancia). En esta reorganización, el centro deberá ser la estructura académica, orientada por la estructura política y apoyada por la organizativa-operativa para que se mantenga el carácter de organización universitaria.

ANÁLISIS SECTORIAL POR GESTIONES

Gestión Política

Análisis Multicriterial por Eje Dimensional

En una institución de educación superior, la gestión política es el conjunto de lineamientos generales de la dirección que debe asumir el quehacer universitario. La gestión política se lleva a cabo por una administración central y las facultades. Las Unidades de Gestión Operativa y Administrativa (UGOA) con las cuales se efectúa dicha gestión política son: en la Administración Central, la Asamblea Universitaria, constituida por el Rector y dos vicerrectores, decanos, el Director de posgrado, profesores, representantes de egresados y tercio de alumnos; el Consejo Universitario está formado por el Rector, los vicerrectores, los decanos, el director de la Escuela de Posgrado, un tercio de estudiantes y representante de graduados; y en cada facultad, el Consejo de Facultad, compuesto por el Decano, 12 profesores, siete estudiantes, un graduado, directores de escuela, postgrado, instituto de investigación y centros de extensión universitaria y proyección social con voz pero sin voto, como también el Secretario General del Centro Federado de los Estudiantes. Las autoridades de la Universidad son el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector de Investigación y los decanos de las Facultades. Es esta una estructura representativa de la comunidad que encierra la posibilidad de opinar, escuchar y ser escuchado y trascender en las decisiones institucionales, si es respetada. Sin embargo, hay diferencias políticas al interior de la Universidad que no han permitido consolidar el trabajo colectivo, ni el alcance de los objetivos institucionales, elementos determinantes en los procesos de cambio y transformación universitaria. El CIAI ve como prioritario que se establezcan los puentes de diálogo que permitan acuerdos políticos en los que se privilegie el



interés compartido por la institución, su mejoramiento y su desarrollo, con lógica y disposición incluyentes e involucrando a todos los actores sociales que conforman la Universidad.

La oferta educativa de la Universidad tiene una cobertura muy amplia en cuanto a áreas de conocimiento, responsabilizándose de programas académicos que en universidades privadas no se ofertan dado su alto costo de funcionamiento. Esto sugiere y reafirma, como universidad pública, un quehacer que le permite cumplir su papel en cuanto a pertinencia y trascendencia social se refiere. También es de destacar la preocupación por ofrecer áreas científicas y humanistas y haberlo incorporado en la Misión Institucional que señala lo siguiente:

«La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, es una comunidad formadora de profesionales competentes y de alto nivel académico, comprometida con el desarrollo de nuestro país mediante la investigación científica y humanista, y la conservación del medio ambiente».

Es una tarea importante de la Universidad, además de ofrecer carreras en ambas áreas, el propender cada vez más a formar a los alumnos que no estudian ciencias con una actitud científica y a los alumnos que no estudian humanidades con valores humanistas y artísticos sólidos. El CIAI recomienda que se busquen mecanismos para integrar ambas culturas como parte de la formación del futuro egresado, lo cual sería parte de su sello. Asimismo, es un acierto su preocupación tanto por el desarrollo del país como por el cuidado del medio ambiente, aunque sería importante precisar el tipo de desarrollo, para que la Misión efectivamente sea un referente. Es importante que ello se vea reflejado en las líneas de investigación institucionales y en los planes de estudio de todos los programas académicos que se ofertan; así como en los atributos de valores y actitudes, conocimiento y habilidades del perfil del egresado universitario. Lo que implica que deberán alinearse con este, los perfiles del egresado de dependencias y programas que a su vez deberán estar sustentados en estudios de mercado y necesidades sociales de los diferentes ámbitos en los que se desarrollarán los futuros egresados.

La Universidad cuenta con una comunidad con gran sentido de pertenencia y deseos de que sea cada vez mejor. Sus egresados tienen un gran orgullo de ser sanmarquinos y agradecimiento a su universidad, pues consideran que les dio una mística de servicio y de trascender en su comunidad. En las generaciones actuales, fue evidente el sentido de pertenencia pero no la vocación de servicio. Es parte del trabajo de una universidad, y tanto más si es pública, inculcar esta vocación.

En el análisis hecho por el CIAI destaca el desbalance en el organigrama institucional, entre lo académico y lo administrativo, con un sobredimensionamiento de lo administrativo, a pesar de que la razón de ser de una organización universitaria es lo académico, tanto en relación con la formación de profesionales, como en relación con la generación de productos del trabajo académico, como son resultados de investigación, publicaciones, patentes, solución de problemas de su entorno, entre otros. El CIAI recomienda que se reconsidere la estructura de la

Universidad, partiendo de la base de que su núcleo debe ser el trabajo académico, y todo lo circundante de la institución debe ser para que este se realice eficaz y eficientemente.

En el análisis del organigrama referido a la Rectoría, y al proceso de modificación de este en el tiempo, el CIAI pudo constatar que a través de resoluciones rectoriales aisladas se ha ido abultando gradualmente a la Rectoría con una serie heterogénea de UGOA que la distraen de sus funciones de gobierno fundamentales y que podrían estar ubicadas en el organigrama en posiciones más acordes con el papel que juegan en la Universidad. Tal es el caso de la Escuela de Posgrado, de naturaleza académica y que debería estar asociada al VRAC; la Librería y Fondo Editorial, la Clínica Universitaria, la Oficina Técnica del Estudiante, el Centro Cultural, el Instituto Raúl Porras Barrenechea, Museo de Historia, Jardines Botánicos, entre otros. El CIAI hace la recomendación de que la instancia correspondiente analice la misión y la visión de la Rectoría, y en función de ello decida cuál es la estructura *ad hoc* para llevar a cabo sus funciones y sus responsabilidades. Concomitantemente, es necesario que se analicen la misión y la visión de cada una de estas UGOA para tener claridad del papel que se desea que desempeñen en la tarea mayor de la Universidad, que es la formación de futuros profesionales. Esto deberá llevar a reubicar a las diferentes UGOA en los lugares idóneos en el organigrama y a determinar los flujos verticales y horizontales que deberán tener en la práctica, para tener un funcionamiento óptimo individual y colectivo.

Dado que el Rector es el operador de las decisiones tomadas en las máximas instancias de gobierno, es de capital importancia que tenga gran capacidad de liderazgo y que sus funciones estén claramente definidas y delimitadas en el sentido mencionado, y que otras instancias realicen las tareas que no son de la competencia de dicha autoridad.

El tamaño, la diversidad y la antigüedad de la Universidad propician pérdidas en comunicación entre las diferentes instancias —por ejemplo vicerrectorados entre sí, facultades y Administración Central, facultades entre sí— y que se modifiquen en la práctica reglas establecidas en la normatividad, sin que haya acuerdo ni decisión explícita para ello. El portal de la UNMSM, aunque muy rico en información y amigable para el usuario, revela la falta de unidad de criterios y de ponderación de aspectos comunes de las partes que componen a la Universidad, en la medida en que se encuentra publicado diferente tipo de información —no comparable entre sí— y múltiples actividades institucionales desarticuladas. La consecuencia de que la normatividad no está cumpliendo su función de elemento de estabilidad de la institución es la desarticulación paulatina de esta. El CIAI recomienda revisar los flujos vertical y horizontal del organigrama y asegurar su cumplimiento.



Otro aspecto necesario que la Universidad debe priorizar es la integración efectiva de todas las unidades que están fuera del campus universitario, ya que ellas también conforman la Universidad y deben responder a sus directrices como cualquier entidad dentro del campus. A su vez, debe ser del interés de la Universidad que se materialice el potencial que ofrecen estas unidades, en trabajo y productos universitarios, en todas las funciones sustantivas.

Dos recomendaciones asociadas con este tema son las siguientes: que las modificaciones que se le hagan al organigrama deben efectuarse con una visión integral, de manera que no se pierda el sentido de este ni su integralidad; y la designación a alguna instancia para que se difundan las modificaciones a toda la comunidad universitaria y se mantengan actualizados los documentos y los medios de difusión, pues esta es una deficiencia que detectó el CIAI.

El marco legal de la Universidad se basa en la Ley Universitaria N.º 23733 creada el 17 de diciembre de 1983 por el Congreso de la República, que establece los fines, los principios, la condición de autonomía, las condiciones de creación, los regímenes académicos y administrativos, los estudios y grados, el gobierno, condiciones de los profesores, de los alumnos, de los graduados, la investigación, la extensión y proyección social, del personal administrativo y de servicios, del régimen económico, de la coordinación entre universidades, los estudios de posgrado y segunda especialización profesional; el Estatuto de la Universidad publicado en el Diario Oficial El Peruano en septiembre de 1984, que hace referencia a los aspectos anteriormente mencionados pero específicamente para San Marcos; el Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad como instrumento normativo de gestión institucional; el Texto Único de Procedimientos Administrativos; y el Manual de Procedimientos.

Es importante que cada acción que se tome sobre la estructura de la organización esté respaldada por la normatividad; recíprocamente, es importante evaluar y planear los documentos normativos periódicamente para ajustarlos a las necesidades que se van presentando; por ejemplo, el Estatuto, que fue creado en 1984, no ha sido evaluado. Asimismo es importante mantener la congruencia entre los documentos y registrarlos en un sistema dinámico que permita mantenerlos actualizados y accesibles. Por ejemplo, si bien fue muy importante la creación del Vicerrectorado de Investigación, es preciso que este se incorpore de manera oficial en el Estatuto para su reconocimiento formal.

Otra debilidad detectada por el CIAI reside en el contenido mismo de la normatividad en cuanto a la autonomía de las facultades (ver más abajo).

La UNMSM destaca como los principales ejes de su política: la calidad académica como centro de la Universidad, la autoevaluación permanente como mecanismo regulador de la responsabilidad de mejorar asumiendo estándares que deberán ser cumplidos, la acreditación como evidencia de su alto nivel académico en el plano internacional, la gestión obligatoria para el desarrollo y la innovación científica y tecnológica, la preservación y el fortalecimiento de las raíces culturales,

así como la gestión administrativa, planificada, presupuestada y proyectada en función de elementos tales como eficiencia, eficacia y economía, simplificación administrativa, democratización y descentralización.

Para conducir los procesos de calidad académica la Administración Central cuenta con la Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación (OCCAA) que impulsó y dirigió las autoevaluaciones de la mayoría de los programas académicos de la Universidad para con ello empezar a detectar fortalezas y debilidades a ser cubiertas. Actualmente, se tiene un alto porcentaje de programas autoevaluados y con planes de mejora en marcha. Es necesario impulsar las autoevaluaciones de los programas faltantes e iniciar los procesos de evaluación externa o acreditación, primero nacional y luego internacional en los niveles dimensionales de programa y dependencia para consolidar la cultura de evaluación-planeación. Para ello es indispensable que las UGOA encargadas de la planificación y la evaluación de la calidad se unifiquen en una unidad de evaluación – planeación o establezcan vínculos estrechos que permitan que los resultados de la evaluación sean los insumos para la planificación académica en primer lugar, y la administrativa en función de ella.

Incursionar en el proceso de acreditación internacional institucional constituye una oportunidad para impulsar los ejes definidos en la UNMSM, especialmente cuando en el entorno mundial se ha acentuado la emergencia de las universidades privadas, en detrimento del liderazgo reconocido de suyo a las instituciones públicas. En particular, la comunidad universitaria sanmarquina reconoce que su institución se ha visto afectada en su papel preeminente como conciencia crítica de la sociedad, lo que requiere de una estrategia de resurgimiento y transformación para ajustarse al modelo de universidad del siglo XXI, declarada por la UNESCO.

La complejidad de la UNMSM exige la orientación de un proyecto general de desarrollo con líneas de desarrollo a largo plazo, que haga posible establecer objetivos comunes a mediano plazo, así como metas compartidas a corto plazo, incorporando a todos los actores de la universidad. Es relevante comentar que a partir de la acreditación de la Facultad de Ingeniería, la Universidad logra una aprobación por parte del Estado para elaborar un plan a diez años, lo que evidencia el peso de este proceso a nivel de país.

La UNMSM, al iniciar su proceso de mejora permanente de la calidad, tiene necesariamente que encabezar un movimiento a nivel nacional para analizar y proponer cambios en las leyes nacionales relacionadas con la educación superior, que brinden mayores oportunidades a las universidades públicas y promuevan la viabilidad y la factibilidad de sus planes de desarrollo.

En tanto se generan los cambios estructurales que regulan la vida universitaria a nivel nacional, la institución también requiere profundizar en la creación de normas internas que le permitan disminuir la distancia entre el ser, querer ser y hacer, donde el plan de desarrollo institucional, se constituya en el eje integrador. Asimismo, en su proceso de mejoramiento, debe profundizar en la identificación de estrategias que le permitan estrechar aún más los vínculos con el sector exter-

no, trascendiendo la práctica endogámica para contar con mayor presencia en el contexto social peruano, lo cual se traduciría en el incremento de escenarios de docencia-servicio-investigación en las instituciones públicas y privadas, el desarrollo de investigaciones con alto impacto social y con visión del trabajo en redes con otros institutos e instancias científicas, nacionales e internacionales, entre otros.

Recomendaciones

1. Mantener e incrementar el papel como institución crítica y orientadora del quehacer académico en el país.
2. Establecer los puentes de diálogo que permitan acuerdos políticos en los que se privilegie el interés compartido por la institución, su mejoramiento y su desarrollo, con lógica y disposición incluyentes e involucrando a todos los actores sociales que conforman la Universidad.
3. Buscar los mecanismos para integrar las culturas científica y humanística como parte del sello de la formación del futuro egresado.
4. Reflejar los temas del desarrollo del país y el cuidado del medio ambiente en las líneas de investigación institucionales, en los planes de estudio de todos los programas académicos así como en los atributos de valores y actitudes, conocimiento y habilidades del perfil del egresado universitario.
5. Precisar el tipo de desarrollo que se quiere atender e incorporarlo a la Misión.
6. Alinear con el perfil del egresado universitario, los perfiles del egresado de dependencias y programas.
7. Sustentar en estudios de mercado y necesidades sociales de los diferentes ámbitos en los que se desarrollarán los futuros egresados.
8. Inculcar la vocación de servicio en la formación de los futuros egresados y buscar mecanismos que permitan medirla en ellos.
9. Reconsiderar la organización de la Universidad de manera que su núcleo sea la estructura académica dirigida por la estructura política y apoyada por la estructura organizativo-operativa.
10. Analizar la misión y la visión de la Rectoría para definir y delimitar sus funciones y responsabilidades.
11. Analizar la misión y la visión de las UGOA que actualmente dependen de la Rectoría y reubicarlas en el organigrama.



12. Revisar los flujos vertical y horizontal del organigrama y asegurar su cumplimiento.
13. Definir y delimitar las funciones del Rector de manera que se asegure su capacidad de liderazgo.
14. Integrar de manera efectiva a todas las unidades que están fuera del campus universitario
15. Modificar el organigrama con una visión integral
16. Designar una instancia para que difunda las modificaciones hechas a la normatividad a toda la comunidad universitaria y que mantenga actualizados los documentos y medios de difusión.
17. Respaldar los cambios estructurales de la organización universitaria mediante la normatividad.
18. Evaluar y planear los documentos normativos periódicamente para ajustarlos a las necesidades que se van presentando.
19. Mantener la congruencia entre los documentos normativos y registrarlos en un sistema dinámico que permita mantenerlos actualizados y accesibles.
20. Impulsar las autoevaluaciones de los programas académicos faltantes e iniciar los procesos de evaluación externa o de acreditación, primero nacional y luego internacional, para consolidar la cultura de evaluación-planeación.
21. Unificar en una instancia de evaluación-planeación o establecer vínculos estrechos entre las UGOA encargadas de la planificación y la evaluación de la calidad, de modo que los resultados de la evaluación sean los insumos para la planificación académica en primer lugar, y la administrativa en función de ella.
22. Diseñar una estrategia de resurgimiento y transformación de la UNMSM para ajustarse al modelo de universidad del siglo XXI, declarada por la UNESCO.
23. Encabezar un movimiento a nivel nacional, para analizar y proponer cambios en las leyes nacionales relacionadas con la educación superior, que brinden mayores oportunidades a las universidades públicas y promuevan la viabilidad y factibilidad de sus planes de desarrollo.
24. Profundizar en la creación de normas internas que le permitan a la UNMSM cerrar la distancia entre el ser, querer ser y hacer, donde el plan de desarrollo institucional se constituya en el eje integrador.

25. Profundizar en la identificación de estrategias que le permitan estrechar aún más los vínculos con el sector externo, para contar con mayor presencia en el contexto social peruano, incrementando los escenarios de docencia-servicio-investigación en las instituciones públicas y privadas, el desarrollo de investigaciones con alto impacto social y con visión del trabajo en redes con otros institutos e instancias científicas, nacionales e internacionales, entre otros.
26. Establecer puentes de diálogo que permitan acuerdos políticos en función del desarrollo institucional, involucrando a todos los actores sociales que interactúan en el ámbito universitario.

A continuación se presenta el análisis de algunos factores para detectar sus fortalezas y debilidades y hacer las recomendaciones del caso.

Análisis Multifactorial por Nivel Dimensional

Misión

El Plan Estratégico Institucional, aprobado por Resolución Rectoral N.º 03877-R-08 del 22 de agosto de 2008 incluye la Misión de la UNMSM que, como se dijo arriba, es la siguiente:

«La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, es una comunidad formadora de profesionales competentes y de alto nivel académico, comprometida con el desarrollo de nuestro país mediante la investigación científica y humanista, y la conservación del medio ambiente».

De acuerdo con la UNESCO, toda universidad integra las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y vinculación o proyección social, y es en la misión donde, en principio, las organizaciones universitarias asumen su compromiso educativo con dichas funciones para definir los lineamientos que orientarán su quehacer académico. En el caso de la UNMSM, la Misión hace explícita la declaración de la docencia, la investigación, pero aunque se habla de desarrollo del país, que estaría relacionado con proyección social, no es lo suficientemente explícito a qué tipo de desarrollo se refiere; es una recomendación el que se explicita más la función de proyección social. Y, en cuanto a difusión, que es el conjunto de actividades que dan a conocer, tanto a la propia comunidad, como a la comunidad científica, profesional y social, los procesos, los resultados y los logros de las labores docentes, de investigación y de proyección no aparecen en la Misión. Es necesario incorporar la función de difusión, que también es una función sustantiva universitaria.

Al mismo tiempo, la Misión Institucional, en tanto declaración genérica, constituye la base para definir la misión de cada una de las dependencias de la Universidad que deben alinearse con ella.

Es necesario diseñar procedimientos e instrumentos para evaluarla y modificarla, asignar plazos a los responsables y difundirla para que todos los sectores de la comunidad contribuyan a su logro.

Visión

En la misma Resolución Rectoral 03877-R-08 del 22 de agosto de 2008, la Visión de la UNMSM se define de la siguiente forma:

«Ser una universidad con liderazgo nacional y reconocida por la comunidad latinoamericana y mundial, por su excelencia académica, investigación científica, producción de cultura de calidad, formación de profesionales competitivos; por su composición social y espíritu democrático, autonomía de los poderes políticos, económicos o ideológicos; por su pluralidad tolerante, espíritu crítico y una administración moderna y eficiente, que estudia científicamente los problemas nacionales y propone permanentemente soluciones».

Como enunciado genérico, la Visión es la declaración de los logros que la organización universitaria desea alcanzar en un plazo determinado con respecto a su deber ser; es decir, junto con la misión, constituye la base para la toma de decisiones y los elementos de planeación y evaluación del quehacer de cada una de las dependencias que conforma a la institución. Es fundamental revisar la Visión de cada dependencia, a la luz de la Visión Institucional, para que haya congruencia entre ellas.

Proyecto General de Desarrollo

Como se mencionó anteriormente, la UNMSM dispone del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 (PEI) aprobado también en la Resolución Rectoral 03877-R-08 del 22 de agosto de 2008, y vigente actualmente. En la visita de evaluación se constató que dicho plan constituye la guía de las tareas de las diferentes unidades generales de organización y operación institucional. El PEI formula objetivos e indicadores en cinco aspectos: 1. En lo académico, 2. Investigación, 3. Extensión y alianzas estratégicas, 4. Gestión Innovadora 5. Infraestructura; todos en conjunto consideran las funciones sustantivas incluyendo la de difusión, particularmente en los rubros Extensión y Alianzas Estratégicas y Gestión Innovadora.

El cumplimiento de la misión y el logro de las aspiraciones perfiladas en la visión, tanto institucionales como de las diferentes dependencias, solo es posible cuando existe continuidad en las políticas de gestión y en las actividades académicas. En la UNMSM se tiene esto muy claro, de ahí que la evaluación y la planeación comiencen a formar parte de la cultura institucional y se esté elaborando un plan estratégico con un plazo mayor (2011-2021), lo que representa una gran oportunidad para que la Universidad se consolide, incremente su impacto nacional y trascendencia internacional, reafirmandose como la Decana de América en función de su prestigio histórico, calidad académica y pertinencia social.

Las líneas generales del proyecto general de desarrollo deben estar alineadas con la misión y la visión y, por lo tanto, considerar las funciones sustantivas como ejes rectores. Asimismo, sus planes estratégicos y programas de acción deben establecer cómo se coordinan las diferentes oficinas y dependencias de la universidad, para el logro de las metas, cómo se registrarán los resultados de cada una de las funciones sustantivas, y cómo y a quién se darán a conocer.

Modelo Educativo Institucional

El Estatuto de la UNMSM, aprobado por la Asamblea Estatutaria el 24 de septiembre de 1984, establece los principios y fines de la universidad pero no hace referencia a un modelo educativo propiamente dicho. En un documento denominado «Análisis y propuesta de un modelo de virtualización de la UNMSM» se describe la necesidad de incorporar las NTIC (nuevas técnicas de la información y comunicación) en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de un modelo pedagógico fundamentado en el constructivismo. Según el cual «el abordaje del proceso enseñanza-aprendizaje se realiza bajo una mirada holística del estudiante, en el cual se atiende con igual interés a la adquisición de competencias cognitivas, actitudinales, de habilidades y éticas, así como a las características de los contextos internacionales, nacionales y locales en los que se desenvuelve y desenvolverá el estudiante. Esta interrelación entre el contexto y el proceso educativo es parte fundamental del éxito de un Modelo Educativo del siglo XXI, pues desarrolla no sólo las competencias que se requieren en el aula, sino aquellas que se requieren para desenvolverse con éxito en toda la vida. Respondiendo a esa intencionalidad, el Modelo Educativo asume el desarrollo de tres dimensiones: principios pedagógicos, desarrollo de valores y actitudes y aspectos conceptuales».

De lo anterior se desprende el reconocimiento, por parte de la institución, de la necesidad de construir un modelo educativo adecuado a las características de la Universidad, que guíe la concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje en las diferentes facultades, así como su aplicación en los procesos mismos de enseñanza-aprendizaje en los programas educativos, para superar la enseñanza intramuros como práctica endogámica que impide al estudiante tener un conocimiento de la realidad social donde va a desarrollar su quehacer una vez que egrese de la

universidad. Sin embargo, la UNMSM no ha implementado un Modelo Educativo Institucional por lo que el CIAI recomienda que se decida cuál será el modelo educativo y lo implemente (ver más en Gestión Académica).

Perfil del Egresado Universitario

El artículo 6 del Estatuto de la UNMSM establece los fines de la Universidad entre los que se encuentran «formar humanistas, científicos y profesionales del más alto nivel de acuerdo con las necesidades prioritarias del país», pero en este no se identifica un perfil institucional propiamente dicho, que defina lo que todo egresado de la UNMSM debe ser, saber, saber hacer, y para quién debe saber y saber hacer. Esto sería importante para identificar el sello de los profesionales egresados de la Universidad, independientemente de su disciplina particular (ver más en Gestión Académica).

Egresados

Los egresados son el resultado del trabajo de formación de profesionales, y como tal, uno de sus principales resultados. Debe ser una política fundamental de una institución tener un programa de seguimiento de sus egresados, en diferentes plazos: corto, para evaluar al programa que los formó; mediano, para evaluar su capacidad de conseguir trabajo en la disciplina en que se formaron, su capacidad de adaptarse a él y su desempeño eficaz y eficiente; y largo, para evaluar el impacto y trascendencia que han tenido durante el ejercicio de su profesión, en los ámbitos local, nacional regional e internacional. Al evaluarlos, la Universidad estima la calidad y pertinencia laboral y social de su oferta académica y está en posibilidades de modificarla en el sentido que juzgue conveniente. La UNMSM no tiene una política en este sentido y, por lo tanto, el CIAI recomienda que se genere. La segunda recomendación que se le hace a la Universidad en cuanto a egresados es que los reincorpore a la dinámica de esta, ofreciéndoles actividades diversas y *ad hoc* a sus necesidades de manera que la institución sea partícipe en la superación de la comunidad a la que formó, aun después de su egreso de ella.

UGOA Políticas de las Facultades

En las entrevistas realizadas en las facultades a los funcionarios de las UGOA, que son los operadores de las directrices emanadas de las gestiones política, académica y organizativo-operativa de la Administración Central, se testimonia la autonomía de las facultades como un valor sumamente importante desde su punto

de vista. En las entrevistas realizadas, resultó evidente el peso que se le da, tanto por la mención reiterada de su autonomía como por la condición de voluntarias, a algunas directrices emanadas de la Administración Central, que es quien debe dar rumbo a la Universidad, dirigiendo a las facultades. Por otra parte, fue evidente al hacer el análisis comparativo de las facultades visitadas por el CIAI y de las páginas web de todas las facultades, que la autonomía está llevando a un funcionamiento de entidades independientes, perdiéndose con ello la identidad institucional en la parte medular de la institución, que es donde se lleva a cabo el proceso educativo. Dos casos paradigmáticos en los que se requieren directrices desde la Administración Central para unificar son el posgrado, mencionado arriba, y la investigación. Ambos son manejados con criterios independientes al interior de cada facultad y no como componentes de una misma entidad mayor que se expresan con sus propias especificidades después. Este esquema de funcionamiento se replica al interior de las facultades, entre escuelas académico-profesionales, entre departamentos, etc.

Este es un problema que es indispensable resolver, y que está propiciando que la UNMSM funcione como si fuera una agrupación de entidades similares pero sin metas comunes. Es de la mayor importancia para la UNMSM que se den los lineamientos unificadores en las gestiones políticas de cada entidad, en cada dimensión de la Universidad (Administración Central, facultad, escuela académico-profesional, departamento etc.) sin detrimento de los lineamientos distintivos derivados de la naturaleza específica de cada facultad, EAP, departamento etc. En especial, el CIAI hace la recomendación enfática de que se discuta en las instancias correspondientes el concepto de autonomía de las facultades, que sea el idóneo para respetar las decisiones de las facultades en los asuntos que las hacen distintas entre sí —dada su diferente naturaleza disciplinar y profesional— a la vez que permita a la institución darle identidad a sus partes, para así conformar un todo.

Recomendaciones

27. Explicitar más la función de proyección social.
28. Incorporar la función de difusión a la Misión Institucional.
29. Precisar en la Misión Institucional el tipo de proyección social que se hará.
30. Coordinar la revisión de las misiones de las dependencias, y que estas se alineen con la Misión Institucional.
31. Definir los procedimientos y los instrumentos para evaluar y modificar la misión.
32. Asignar a los responsables y los plazos para llevar a cabo la evaluación y la planeación de la misión.

33. Difundir la misión y evaluar la efectividad de su difusión.
34. Coordinar la revisión de las visiones de las dependencias, y que se alineen con la Visión Institucional.
35. Establecer los procedimientos y los instrumentos para evaluar y modificar la visión.
36. Alinear los ejes generales del proyecto general de desarrollo con la misión y la visión, considerando las funciones sustantivas como los lineamientos rectores.
37. Decidir cuál será el modelo educativo de la UNMSM e implementarlo.
38. Construir el sello de los profesionales egresados de la universidad.
39. Diseñar un programa de seguimiento de sus egresados.
40. Reincorporar a los egresados a la dinámica de la UNMSM ofreciéndoles actividades diversas y *ad hoc* a sus necesidades académicas y profesionales.
41. Discutir en las instancias correspondientes el concepto de autonomía de las facultades.

Gestión Académica

Análisis Multicriterial por Eje Dimensional

La gestión académica incluye la toma de decisiones y el desarrollo de acciones llevadas a cabo por las Unidades de Gestión Operativa y Administrativa (UGOA) de una institución, que se responsabilizan de brindar las directrices académicas de las cuatro funciones sustantivas (docencia, investigación, difusión y proyección social), la internacionalización y evaluación-planeación del modelo educativo institucional, la coordinación de la planeación-evaluación de las concepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje (COPEA) en las facultades, la planeación-evaluación del perfil del egresado universitario y la relación con los egresados, para que sean seguidas por quienes operan el proceso de enseñanza-aprendizaje en la universidad, es decir profesores y alumnos. Las cuatro funciones sustantivas, en la UNMSM, tienen alguna UGOA que las gestione, no así lo relativo al modelo educativo, las COPEA, el perfil del egresado universitario y la coordinación de la evaluación de los egresados y la relación permanente con ellos, como se verá más abajo.

De acuerdo con el organigrama de la UNMSM, las UGOA responsables de gestionar todo el quehacer académico y su evaluación, a nivel Administración Central, son los dos Vicerrectorados, el académico (VRAC) y el de investigación (VRI) y la Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación; y en las facultades, los Con-



sejos de Facultad. Aunque no de todas las responsabilidades hay resultados tangibles al momento, el VRAC, que es el responsable de todas funciones sustantivas menos la investigación —y de las otras mencionadas que sí están siendo atendidas en la Universidad— sobre todo a través de su Boletín, ha expresado muchos de los mismos problemas que ha detectado el CIAI, y para resolver varios de ellos, ha dado pasos importantes como son el de reconocer la deficiencia de la Universidad en la función de extensión universitaria y proyección social, la necesidad del análisis curricular como puntal para la calidad académica, la internacionalización, la necesidad del sello del sanmarquino (perfil del egresado universitario) y los ha puesto a la consideración y el debate de los funcionarios responsables y de la comunidad universitaria, en diferentes foros y eventos. Con ello pretende la meta más elevada, en la cual se reitera que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos recupere su liderazgo como universidad mayor de Perú que es, y que lo sea no solo por historia sino por su compromiso y la actividad frente a la comunidad. Por otra parte, el VRI se está responsabilizando de atender una función sustantiva que estaba muy rezagada en la Universidad: la investigación.

Para un trabajo académico óptimo, que como dijimos en «Gestión Política», es la esencia de una organización universitaria, es necesaria una gestión académica óptima; y para ello es necesario que sea ella la gestión núcleo y las otras dos gestiones, la política y la organizativo-operativa, quienes le den las políticas más generales, las aprobaciones y la estabilidad de una normatividad; y el apoyo de organización, operación e infraestructura, respectivamente. Sin embargo, al analizar los organigramas general e interno esto no es así. Hay oficinas con las cuales se traslapan funciones; por ejemplo, en relación con la difusión entre el VRAC y la Oficina General de Imagen Institucional o el manejo de las movilidades docente y estudiantil en el VRAC y la Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales.

Hay UGOA netamente operativas, como el Sistema Único de Matrícula, la Oficina General del Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central y los centros de producción de material de publicación, que son responsabilidad del VRAC, sin que sea de su competencia manejar estas UGOA organizativo-operativas. Es indispensable que cada UGOA realice las funciones congruentes con su propia misión y visión y que se articule con las que sea necesario para complementar funciones sin que haya duplicación. En particular, el Vicerrectorado debe promover la ubicación idónea en el organigrama institucional para el Sistema Único de Matrícula, el Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central y los centros de producción de material de publicación.

Al interior de los Vicerrectorados la ponderación de responsabilidades académicas —las cuatro funciones sustantivas, la internacionalización, la planeación-evaluación del modelo educativo y del perfil del egresado universitario y la coordinación de las concepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje (COPEA) de las disciplinas en las facultades— está desequilibrada: el VRAC es el responsable de atender docencia, extensión universitaria y proyección social, difusión e internacionalización; el VRI es responsable de solo la investigación. Sobre las otras fun-

ciones de los Vicerrectorados, el modelo educativo, COPEA y perfil del egresado universitario se hablará más adelante en los apartados correspondientes a cada uno.

En términos de las estructuras y funciones para atender a las funciones de las UGOA académicas, VRAC y VRI, el CIAI hizo el siguiente análisis para detectar sus fortalezas y debilidades y hacer las recomendaciones del caso.

Vicerrectorado Académico

La Misión del VRAC expresada en su documentación no corresponde a la de una unidad de gestión cuya función es la toma de decisiones y acciones para lograr la mejor docencia, difusión del trabajo universitario, extensión universitaria y proyección social, que pueda ofrecer la institución en sus diferentes momentos históricos. La misión expresa que es su responsabilidad crear conocimiento en todas las áreas académicas, siendo esta una de las funciones sustantivas (investigación) de las áreas en sí (facultades). No hace mención a gestión, no obstante que es una UGOA. Tampoco expresa finalidades en términos de las funciones de docencia y proyección social, ni es claro si incluye o no a la extensión universitaria. También declara como responsabilidad el diseminar el conocimiento, lo cual sí le corresponde, siempre y cuando sea difusión del trabajo universitario.

Por otra parte, las finalidades que se expresan en la visión del VRAC, aunque incompletas, sí están acordes a la gestión académica al decir que «[...] es la unidad que coordina el logro de la calidad en la formación académica y tecnológica, de profesionales reconocidos a nivel nacional e internacional que difunde la producción intelectual de la comunidad universitaria». Ya que habla de gestión («coordina el logro de la calidad»), el término «académica» que emplea, implica a las cuatro funciones sustantivas de una organización universitaria, aunque solo referente a formación de profesionales. Hace referencia a la difusión del trabajo universitario (producción intelectual), aunque no a la gestión de esta, ni a las demás funciones. Hay congruencia solo parcial entre los objetivos estratégicos del VRAC, sus finalidades y sus Programas de Desarrollo Académico. El CIAI recomienda que se reelaboren la misión y la visión del VRAC articuladamente, y que a partir de ellas se elabore su plan interno de desarrollo.

Los Programas de Desarrollo Académico diseñados por el VRAC para cumplir con sus finalidades y objetivos estratégicos son:

- Programa de iniciación científica
- Programa de análisis curricular
- Programa de movilidad estudiantil
- Programa de movilidad docente
- Programa de innovación en laboratorio de enseñanza
- Programa de apoyo a las bibliotecas de las facultades
- Programa de apoyo a las publicaciones científicas

En diferentes números del Boletín del Vicerrectorado se publicaron artículos exponiendo la argumentación que sustenta el papel que juega cada programa en la formación de un egresado de calidad. Dos de los programas representan precisamente aquello que debe ser la responsabilidad de una gestión académica —los programas de iniciación científica y análisis curricular—; sin embargo, son de solicitud voluntaria por parte del destinatario y, por tanto, tampoco conllevan compromiso de cobertura total por parte del Vicerrectorado. El CIAI considera que deben ser directrices obligatorias para las facultades y que la autonomía con que cuentan estas, mencionado en el apartado de «Gestión Política», está interfiriendo con políticas que deberían ser institucionales. En cuanto a los otros cinco programas, el CIAI considera que es un acierto que estén siendo implementados por el VRAC; es adecuado que el de innovación en laboratorio de enseñanza sea a solicitud del interesado; el de apoyo a bibliotecas es un programa institucionalmente necesario, pero no es de la competencia de una UGOA académica sino operativo-organizativa; por último, los programas de movilidad son muy importantes y deben ser a solicitud. Es de relevancia capital no solo dar a conocer ampliamente los programas sino posteriormente evaluar la estrategia de difusión para cerciorarse de su eficacia.

Pese a esta difusión, y aun estando en la página web del VRAC, en la entrevista con alumnos se constató que solo una pequeña fracción de ellos sabía del programa de movilidad estudiantil, pero ninguno había hecho uso de él. En cuanto a rediseño curricular, los períodos de ejecución son muy variables entre facultades. En una de las que fue visitada por el CIAI no se había evaluado el currículo en 16 años. El análisis curricular periódico es clave para que una carrera se mantenga vigente y pertinente en lo disciplinario, profesional y social, ámbitos que cambian a gran velocidad y alineada con los cambios institucionales que aunque de cambio más lento, también se modifican. Es indispensable que el Programa de Análisis Curricular sea obligatorio para todos los programas y con una periodicidad máxima dictada por el VRAC (ver más adelante). La Escuela de Posgrado también es un componente básico de la gestión académica, no sólo en lo administrativo, como ocurre actualmente, sino también en lo académico, amén de que en cada facultad adopte las especificidades del caso.

Vicerrectorado de Investigación

El Vicerrectorado de Investigación fue creado por una resolución rectoral en 2005 para enfocar de manera intensiva a esta función sustantiva. Cuenta con los Consejos Superiores de Investigaciones, de Transferencia e Innovación y de Gestión de Investigación para cumplir las siguientes siete funciones:

1. Conducir los asuntos en materia de investigación básica, aplicada y desarrollo experimental y transferencia de ciencia y tecnología como actividades esenciales para el desarrollo de los diferentes campos del conocimiento.

2. Proponer a la Asamblea Universitaria y al Consejo Universitario la política de la UNMSM en materia de investigación e innovación.
3. Pronunciarse sobre la creación de Centros o Institutos de Investigación de las Facultades.
4. Promover y asegurar que la investigación dentro de la Universidad alcance los estándares de calidad e impacto en los niveles nacional e internacional.
5. Promover la integración de las actividades de la Investigación y Desarrollo con la formación académica en Pregrado y Postgrado.
6. Conducir las políticas y los programas institucionales de Investigación para la UNMSM a través de la participación de las unidades de Investigación de punta.
7. Promover la generación de recursos para la UNMSM a través de la producción de bienes y prestación de servicios derivadas de las actividades de investigación y desarrollo, así como mediante la obtención de regalías por patentes u otros derechos de propiedad intelectual.

Para cumplir sus funciones se establecieron 23 políticas organizadas en torno a los siguientes aspectos: gestión institucional; planeamiento y gestión estratégica; fomento de la investigación, desarrollo e innovación; publicación y difusión; transferencia e innovación; y financiamiento y cooperación.

La estructura del VRI es congruente con los fines que se le encomendaron cumplir y las políticas también son congruentes con dichas finalidades. Dado que la UNMSM es una universidad pública, el CIAI considera que es un gran acierto la intención de que la investigación y los desarrollos que se realicen se basen en las prioridades del país.

El CIAI detectó falta de vinculación entre los dos vicerrectorados, lo cual ahonda más la desvinculación entre docencia e investigación y detectó alguna duplicación de funciones; por ejemplo, en el apoyo de las publicaciones científicas. También se evidencia un estado de desarticulación; un ejemplo de ello es el Programa de Iniciación Científica del VRAC. La incorporación de la investigación a la docencia debería ser una de las directrices generadas desde la Administración Central para el diseño de los planes de estudio en las facultades, entre otras cosas. El CIAI recomienda que la gestión académica, con las UGOA actuales u otras, implemente un programa permanente de vinculación docencia-investigación, que se difunda, capacite a los docentes y evalúe sus resultados en la formación de los alumnos, para que después, en el momento de la planeación, se hagan las modificaciones necesarias.

La Universidad cuenta con la Fundación San Marcos cuyos fines son promover y gestionar las relaciones entre la Universidad y la sociedad en el área de ciencia y tecnología, difundir y publicar periódicamente los resultados de las investigacio-



nes, promover la publicación periódica en revistas especializadas en las facultades de la UNMSM para difusión de los resultados y transferencia de tecnología, promover el registro de patentes, promover eventos científicos y culturales. Todos estos objetivos se duplican con las responsabilidades de los vicerrectorados. La CIAI hace la recomendación de que se busquen los mecanismos para articular a la Fundación con los vicerrectorados, y se potencien sus fortalezas.

En la entrevista con docentes se expresó que en las facultades y escuelas muchos de los proyectos no son del interés de los investigadores de carrera. Es necesario establecer mecanismos de sensibilización de los investigadores para que participen en la realización de proyectos acordes con las necesidades del país. En la entrevista con alumno se pudo constatar que es muy bajo el número de ellos que está participando o ha participado en investigaciones de sus profesores; lo hacen solo en sus asignaturas, y en estas generalmente es investigación documental.

Recomendaciones

42. Dar a conocer ampliamente los Programas de Desarrollo Académico del Vicerrectorado Académico y evaluar la estrategia de difusión.
43. Establecer como obligatorio el Programa de Análisis Curricular para todos los programas profesionales, estableciendo la periodicidad en que serán revisados.
44. Definir las funciones académicas de la Escuela de Posgrado y adoptar en cada facultad, las especificidades del caso.
45. Definir las funciones de cada UGOA para que sean congruentes con su propia misión y visión, promoviendo la articulación de las UGOA para complementar funciones sin que haya duplicación de funciones.
46. Promover la ubicación idónea en el organigrama institucional para el Sistema Único de Matrícula, el Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central y los centros de producción de material de publicación de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.
47. Reelaborar la misión y la visión del Vicerrectorado Académico, articularlas entre sí y a partir de ellas, elaborar su plan interno de desarrollo.
48. Implementar un programa permanente de vinculación docencia-investigación, que sea difundido por las UGOA encargadas de la gestión académica y que tenga como objetivos, capacitar a los docentes y evaluar sus resultados en la formación de los alumnos.

49. Buscar los mecanismos para articular a la Fundación San Marcos con los vicerrectorados y potenciar sus fortalezas.
50. Establecer mecanismos de sensibilización de los investigadores para que participen en la realización de proyectos acordes con las necesidades del país.

A continuación, se presenta el análisis de algunos factores para detectar sus fortalezas y debilidades y hacer las recomendaciones del caso.

Análisis Multifactorial por Nivel Dimensional

Funciones sustantivas de los vicerrectorados

En la UNESCO y en la Ley Universitaria 23733 no se establece que haya jerarquía sino paridad entre las cuatro funciones sustantivas, por tanto deberían contar con estructuras equiparables acorde a dicha paridad. No obstante, es diferente la ponderación y las formas de organización que se le dan a las tres funciones, que actualmente son responsabilidad del VRAC, como lo revelan las estructuras que se encargan de cada una. La función sustantiva de docencia, que no está mencionada explícitamente, es responsabilidad de la Oficina de Programas que pertenece, junto con la de Derechos Humanos, a la Oficina General de Desarrollo. La extensión universitaria está a cargo del Comité de Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social; y la proyección social está atendida por este comité y por la Oficina General de Integración a la Sociedad y Empresa que cuenta con dos oficinas. La función de difusión que se hace en el VRAC, en términos del número de oficinas cuya responsabilidad tiene relación con esta función, es sustancial (Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central y los centros de producción de material para publicación), pero como se mencionó arriba, está mucho más relacionada con la parte operativa de la difusión que con establecer las directrices, como debería ser.

— La gestión de la función de la docencia, entendida como aquella compuesta por todas las políticas y las gestiones requeridas para la realización de la función compleja de la enseñanza-aprendizaje, implica un modelo educativo para la Universidad a ser seguido en todas sus facultades; un perfil del egresado universitario; directrices para el diseño y rediseño curricular en todas las facultades; la coordinación de las concepciones de enseñanza-aprendizaje (COPEA) de las diferentes áreas de conocimiento y disciplinas abordadas en las diferentes facultades, en concordancia con el modelo educativo institucional que se adopte, así como con el contenido profesional (mercado laboral) al que se decida atender. Sin embargo, la gestión de docencia propiamente dicha se ha centrado básicamente en el análisis curricular y las innovaciones en los laboratorios de enseñanza-aprendizaje. Es recomendación del CIAI que se realice un estudio de la función de docencia

en el que se defina como un todo, se discriminen sus partes y el papel que juega cada una, se decida la dirección que debe tener en la UNMSM, se vincule con las demás funciones sustantivas y factores del proceso educativo y en función de ello se decida qué UGOA requiere para llevarse a cabo de manera óptima en la Universidad.

- La gestión de la función de la investigación, es aquella compuesta por todas las políticas y las gestiones requeridas para la generación de conocimiento básico o aplicado. La investigación universitaria juega dos papeles fundamentales de igual importancia: la generación de conocimiento en los institutos y los centros de investigación y la formación de los futuros egresados en las facultades como elemento central; es decir, la docencia, para formar investigadores en el posgrado, y para formar profesionales con una actitud científica y crítica frente a la realidad y los problemas de ésta, en el pregrado. En el análisis realizado, el CIAI encuentra un desbalance en la atención que se le da a estos dos papeles. De las siete funciones que le fueron encomendadas al VRI, seis están relacionadas con la gestión de la generación de conocimiento, innovación y transferencia de ciencia y tecnología; y solo una, la número 5, está referida al papel de la investigación en la formación de los estudiantes y como un aspecto a promover, no como algo sustancial. Como se mencionó, sí es tarea de las universidades generar conocimiento, y sí es importante que desarrolle tecnología y haga transferencia, y el VRI está bien encaminado en estos sentidos. Pero es muy importante considerar a la investigación como un aspecto fundamental en la formación integral de los alumnos, cualquiera que sea la disciplina que estudien. Este desbalance se encuentra nuevamente, en las políticas y las estrategias del VRI: las estrategias son pocas y mayoritariamente se refieren a que los alumnos hagan tesis de investigación o a que algunos se incorporen a las investigaciones de los docentes. El CIAI recomienda llevar a cabo las gestiones que sean necesarias para incorporar a la investigación como elemento básico de la formación que ofrece la UNMSM y de esta manera cumplir con la misión institucional que dice: «[...] formadora de profesionales competentes y de alto nivel académico, comprometida con el desarrollo de nuestro país mediante la investigación científica y humanista [...]»

- La función-gestión de la extensión universitaria y proyección social es aquella compuesta por todas las políticas y gestiones requeridas para la realización de la función tanto de llevar la cultura a sectores sociales fuera de la Universidad como de participar con los conocimientos, los recursos y el trabajo de los universitarios en la solución de problemáticas sociales. Existen tanto en la administración central

como en las facultades UGOA cuya responsabilidad es gestionar y poner en práctica, respectivamente, estas dos funciones. Sin embargo, es muy poca la atención que han recibido, como se ha reconocido en la misma UNMSM y como lo expresaron los estudiantes en la entrevista, están interesados en que se firmen más convenios con las empresas para prácticas y trabajo. Ante el autorreconocimiento del «descuido y poco impulso» que se les ha dado a la extensión universitaria y proyección social en la UNMSM, el VRAC organizó un seminario taller para la planeación estratégica de dichas funciones y sometió las ideas y las propuestas allí generadas a debate con la comunidad (Boletín 2 del VRAC). Esto constituye un primer paso muy importante para equilibrar la atención que se le da a las diferentes funciones, y para ser congruente con los planteamientos de vinculación con la sociedad expresados en el Estatuto, y más aun, en la Ley Universitaria. Esto necesariamente conllevará a realizar ajustes en el organigrama institucional, el presupuesto y la organización. El CIAI recomienda que se continúe con la iniciativa del VRAC de hacer la planeación integrativa de la extensión universitaria y proyección social.

- La función de gestión de la difusión es aquella compuesta por todas las políticas y las gestiones requeridas para la realización de la función tanto de dar a conocer los resultados del trabajo de la docencia (libros de texto, manuales, guías, exposiciones, etc.), de la investigación (artículos, libros, notas científicas etc.) y de la extensión universitaria y proyección social (reportes, informes, análisis de experiencias, etc.). Sin embargo, es frecuente que se confunda con dar a conocer cualquier información de la entidad. En la UNMSM se hace difusión de los resultados de las funciones sustantivas además de la que le corresponde, de otros tipos de información, en la Oficina de Imagen. El CIAI recomienda que se concentre la difusión como función sustantiva en la UGOA académica que se decida. Además recomienda hacer una planeación integrativa semejante a la que se está haciendo con extensión universitaria y proyección social para poder dar las directrices institucionales de esta función.

Por último, en cuanto a la gestión de funciones sustantivas, el CIAI reitera por su importancia, que se haga una distinción clara entre la gestión académica de las funciones y la gestión operativo-organizativa de ellas y que se ubique la responsabilidad de cada tipo en la UGOA correspondiente. Y recomienda que se realice evaluación-planeación de los resultados de la gestión de cada función.



Internacionalización

Al igual que las funciones sustantivas, la internacionalización tiene un aspecto netamente académico y otro netamente operativo-organizativo. El CIAI detectó dos UGOA que se abocan a la responsabilidad de la internacionalización: el VRAC, que es una UGOA académica, a través de sus dos programas de movilidad, una para estudiantes y una para docentes y la Oficina de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales, que es una UGOA organizativo-operativa, con tres áreas: Convenios Institucionales, Programas de Intercambio Académico y Proyectos de Cooperación. Se recomienda que toda la parte operativo-organizativa quede en manos de la Oficina y que en el VRAC solamente se elaboren las directrices que orienten tanto las movilizaciones como todos los otros aspectos de la internacionalización.

La internacionalización, como lo reconoce la Universidad, es una parte ineludible de la educación, y especialmente de la educación superior. Sin embargo, se ha reducido su concepción a la de movilidad. La internacionalización es la forma de participar en la globalización para obtener beneficios de ella y para aportarle, y se debe hacer con un claro sello de identidad institucional, se debe planear y se debe evaluar. El CIAI hace la recomendación de que el VRAC o la UGOA académica que se decida, inicie la discusión que sea necesaria para elaborar las directrices que indiquen qué se quiere obtener institucionalmente con cada actividad y con todas las actividades de internacionalización, qué se quiere aportar y a quién, y que se evalúe el nivel de logro de estas intenciones en cada caso para que con los resultados se hagan los ajustes y los rediseños necesarios de políticas. Será con estas directrices que se decida con quién se hace convenios, específicamente para qué, cuándo; a qué tipo de estudiante y de docente se le incorpora a una actividad de movilidad, para qué, cuándo, etc.

Modelo Educativo

El modelo educativo entendido como el sustento filosófico y pedagógico de la enseñanza-aprendizaje es una responsabilidad institucional; es decir, la institución debe decidir el modelo educativo que se seguirá en los procesos de enseñanza-aprendizaje de todos los programas académicos que esta ofrece. Las facultades visitadas son una parte importante de su sello de identidades; se constató que el proceso de enseñanza era variable entre ellas, desde el modelo tradicional, pasando por el activo hasta la enseñanza constructivista, por competencias o basada en evidencias. Esta situación obedece a que la UNMSM aún no ha establecido cuál será su modelo, lo cual es una debilidad que debe ser solucionada por las UGOA académicas. El CIAI hace la recomendación para que se den los pasos necesarios y decidir el modelo educativo institucional, difundirlo, capacitar a la plana docente en su uso y evaluar si está siendo usado en los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante los resultados que se obtienen de él, de esta forma se evalúa al modelo mismo. Los resultados de todas las evaluaciones deberán ser usados para hacer ajustes y rediseños.

Concepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje (COPEA)

Complementa al modelo educativo la concepción de cómo enseñar-aprender en las diferentes áreas disciplinarias y disciplinas, pues aun usando un mismo modelo educativo se enseña de cierta manera en medicina y de otra en arquitectura y con aún más especificidad dependiendo de qué orientación profesional (mercado laboral) se haya decidido enfocar. Dado que la COPEA no es de nivel dimensional institucional, por su naturaleza disciplinario-profesional, sino de nivel de facultad programa académico, la responsabilidad a nivel de administración central es coordinar que se lleve a cabo el proceso de discutir y decidir las COPEA en las facultades. El CIAI detectó que esta es una falencia de la gestión académica de la Universidad, y recomienda que en las UGOA académicas se tomen los pasos necesarios para iniciar el proceso de establecer sus COPEA en las facultades y los programas de manera coordinada.

Perfil del egresado universitario

El factor del proceso educativo donde se expresa el cúmulo de la intencionalidad institucional, de manera concreta, con atributos genéricos de conocimiento y capacitación y sobre todo con atributos de valores y actitudes es en el perfil del egresado universitario. En el perfil se expresa la identidad de la institución y el compromiso de esta en la formación que ofrece. Aunque la UNMSM no cuenta con dicho perfil, en el VRAC se han dado pasos conducentes a darle sello al sanmarquino en un futuro y así cumplir con finalidades establecidas en su Estatuto. Dos de estos pasos son los siguientes: el reconocimiento de la necesidad de la participación de la Universidad en la sociedad a la que pertenece —no solo laboralmente, sino solidariamente— y con la que tiene una responsabilidad, a través de actividades de extensión universitaria y proyección social; y la creación de la Oficina de Derechos Humanos. Como se expresa en el Boletín 1 del Vicerrectorado, con esta oficina se busca «incorporar en los currículos de todas escuelas académico profesionales los derechos humanos de tercera generación»; es decir, los derechos ambientales, los derechos de los pueblos, etc. El CIAI recomienda incorporar en la discusión de la reelaboración de la Misión Institucional el tema de los derechos humanos de tercera generación que implica más que solo la conservación del medio ambiente y que incluso cuenta ya con una oficina dentro del VRAC.

Por otra parte, la comunidad sanmarquina cuenta con una gran riqueza de instalaciones y agrupaciones como son los diferentes museos, institutos, seminarios (de Historia Natural, de Arte, de Arqueología y Antropología, Raúl Porras Barrenechea, Seminario Rural etc.), el Coro, el Centro de Folklore, el Teatro Universitario, el Ballet de San Marcos y la Banda Universitaria, que en conjunto ofrecen una amplia gama de posibilidades de acceso a expresiones culturales y motivan al sanmarquino a expresarse en la cultura. También cuenta con jardines botánicos. Por lo que respecta a la práctica deportiva, se ofrece la posibilidad de la prácti-



ca de varias disciplinas con instructores profesionales. Todo esto constituye una gran riqueza con la cual se le otorga una formación integral al sanmarquino. Sin embargo, no hay una UGOA que dicte las políticas para incorporar esta riqueza de oportunidades, acumulada a través de la larga historia de la Universidad en pro de la formación de un profesional integral, culto y saludable. Actualmente algunas de estas instalaciones son responsabilidad del Rector y otras de la Oficina General de Bienestar Universitario que es una oficina de organización y operación. El CIAI recomienda que se designe como función de una UGOA académica la elaboración, difusión, evaluación y ajuste o rediseño del perfil del egresado universitario de la UNMSM tanto en lo académico como en lo cultural y deportivo.

Planta académica

El CIAI recomienda diseñar mecanismos para mantener actualizados a los profesores contratados debido a que sus contratos no les permiten actualizarse en el extranjero ya que no pueden faltar a su compromiso académico.

Otros problemas importantes que deben ser atendidos es que la UNMSM no cuenta con una política para la renovación de cuadros académicos para las cátedras, y tampoco se genera la renovación generacional de los docentes. Es necesario diseñar e implementar dicha política. Asimismo es necesario contar con un programa permanente de capacitación y actualización del docente en el modelo educativo que adopte la Universidad y en el manejo de los diferentes currículos conforme se vayan ajustando.

Alumnos

Un problema a destacar es la insuficiente oferta de plazas en la Universidad, lo cual le resta pertinencia a la institución cuando se valora el número de estudiantes que aspira y el número que ingresa cada año. Revisar la política de ingreso estudiantil para ampliar la cobertura que uno de los compromisos de toda universidad pública.

Recomendaciones

51. Realizar un estudio de la función de docencia en el que se defina como un todo, se discriminen sus partes y el papel que juega cada una, se decida la dirección que debe tener en la UNMSM, se vincule con las demás funciones sustantivas y factores del proceso educativo y en función de ello se decida qué UGOA requiere para llevarse a cabo de manera óptima en la Universidad.

52. Llevar a cabo las gestiones que sean necesarias para incorporar a la investigación como elemento básico de la formación que ofrece la UNMSM y de esta manera cumplir con la Misión Institucional.
53. Continuar con la iniciativa del Vicerrectorado Académico de hacer la planeación integrativa de la extensión universitaria y proyección social.
54. Concentrar la difusión como función sustantiva en la UGOA académica que se decida. Desarrollando una planeación integrativa semejante a la que se está haciendo con extensión universitaria y proyección social.
5. Hacer una distinción clara entre la gestión académica de las funciones y la gestión operativo-organizativa de las funciones y ubicar la responsabilidad de cada tipo en la UGOA correspondiente.
56. Concentrar la parte operativo-organizativa relativa a los Convenios Institucionales, los Programas de Intercambio Académico y los Proyectos de Cooperación en la Oficina de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales a la vez que el Vicerrectorado Académico se encarga de elaborar las directrices que orienten tanto las movilidades como los otros aspectos de la internacionalización.
57. Decidir si el Vicerrectorado Académico u otra UGOA académica inicia el diálogo que conduzca a elaborar las directrices que indiquen qué se quiere obtener institucionalmente con cada actividad y con todas las actividades de internacionalización, qué se quiere aportar y a quién, y que se evalúe el nivel de logro de estas intenciones en cada caso para que con los resultados se hagan los ajustes y los rediseños necesarios de políticas.
58. Decidir el modelo educativo institucional, difundirlo, capacitar en su uso a la plana docente y evaluar si está siendo usado en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Utilizar los resultados que se obtienen de él, para evaluar al modelo mismo. Los resultados de todas las evaluaciones deberán ser usados para hacer ajustes y rediseños.
59. Iniciar el proceso de diseño e implementación de las COPEA específicas en las facultades y programas de manera coordinada.
60. Designar como función de una UGOA académica, la elaboración, la difusión, la evaluación y el ajuste o rediseño del perfil del egresado universitario de la UNMSM.
61. Diseñar e implementar la política para la renovación de cuadros académicos para las cátedras así como para la renovación generacional de los docentes.



62. Contar con un programa permanente de capacitación y actualización del docente en el Modelo Educativo y en el manejo de los diferentes currículos conforme se vayan ajustando.
63. Diseñar mecanismos para mantener actualizados a los profesores contratados.
64. Revisar la política de ingreso estudiantil para ampliar la cobertura.

Gestión Organizativo-Operativa

Análisis Multicriterial por Eje Dimensional

En una institución de educación superior, la gestión organizativo-operativa hace referencia al conjunto de procedimientos e instrumentos que se emplean con el propósito de generar las condiciones e infraestructura necesarias para el desarrollo de las gestiones política y académica. Al respecto, la UNMSM declara como uno de sus ejes de política estratégica la gestión innovadora a partir de la cual logrará el cumplimiento de sus tareas académicas, de investigación y de proyección a la sociedad mediante una gestión administrativa planificada, presupuestada y proyectada, guiada por los elementos de eficacia, eficiencia y economía; simplificación administrativa; democratización y descentralización.

En el análisis hecho por el CIAI, se detectó que la gestión operativo-organizativa de la UNMSM presenta un desequilibrio en cuanto a la sistematización, la operación y la descentralización de los procesos administrativos que sostienen las funciones sustantivas de la Universidad. La existencia de procesos con numerosos pasos burocráticos contrasta con la toma de decisiones autónomas y a veces personales, que agilizan diversos trámites. Si bien, y de acuerdo con el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA 2008) de la UNMSM, todos los procedimientos se encuentran normados en su desarrollo y duración, existen trámites que demoran en extremo, como es el caso del trámite de adquisición del título profesional que afecta de manera sustancial las posibilidades del graduado de incorporarse a un empleo o de iniciar sus estudios de posgrado por la falta del documento citado. El CIAI recomienda que se respeten los plazos normados en el TUPA y que, en su caso, se modifiquen y agilicen los procesos que ahora demoran demasiado.

La burocratización de los procesos es resultado, por un lado, de una normatividad administrativa compleja en la que los flujos son inadecuados o no están bien definidos, de la falta de personal técnico especializado, de una alta rotación del personal por las diversas oficinas administrativas, así como de la falta de un programa de capacitación permanente. Por otro lado, algunas tareas administrativas son desempeñadas tanto por docentes como por alumnos y la capacitación que a título personal adquiere el empleado no siempre es reconocida por la institución.

Aunado a lo anterior, existe poco o nulo flujo de comunicación tanto horizontal como vertical entre las diversas UGOA así como de sus sistemas de información, lo cual desemboca en duplicidad de funciones y en un gasto inadecuado del presupuesto.

Consciente de todo lo anterior, la UNMSM a través de la Dirección General de Administración marcó como un objetivo de su plan de trabajo 2010: «Innovar la gestión a través de la culminación e integración de los sistemas administrativos, buscando simplificar los trámites administrativos dentro de los plazos legales establecidos» para lo cual ha creado la Comisión de Simplificación Administrativa que organizó el «Taller de Simplificación Administrativa en la UNMSM» cuyo objetivo fue contribuir a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos. En este taller se analizaron diversos procesos administrativos y se logró su reducción a través de la eliminación de los pasos no significativos para su logro. Un beneficio importante de este taller fue la identificación de la necesidad de establecer coordinaciones entre las diferentes UGOA involucradas en cada proceso, evitar la duplicidad de funciones. El CIAI recomienda que se continúe con el esfuerzo para lograr la simplificación administrativa tan necesaria para la Universidad.

El presupuesto es centralizado y los trámites burocráticos obstaculizan su gasto oportuno. Ante tal situación, la UNMSM desarrolló el «Proyecto del Sistema Integral de Gestión Financiera Quipucamayoc» encargado de generar diversos módulos informáticos que le permitieran un manejo más eficiente de su sistema financiero, el rediseño de sus bases de datos y la integración de este sistema con otros sistemas afines ahora dispersos. Otro problema importante es que existen diferencias marcadas entre las diferentes facultades mediadas de manera importante por la capacidad que tiene cada una de gestionar recursos. Esto se refleja en contrastes importantes en su infraestructura y equipamiento.

La UNMSM carece de una política salarial adecuada tanto para los docentes como para los trabajadores administrativos y los salarios de ambos son bajos, lo cual redundo en desmotivación y falta de compromiso para cumplir con sus funciones, y, en consecuencia afecta la calidad del trabajo académico de forma evidente (ver Financiamiento). El CIAI recomienda que se genere una política salarial adecuada para todo el personal.

Por lo que respecta a la cultura de planeación-evaluación administrativa, esta ha empezado a ser parte del quehacer cotidiano de las diferentes Unidades de Gestión como por ejemplo aquellas que dependen de la Dirección General de Administración, a través de la presentación de planes de trabajo anuales y de la evaluación trimestral de los resultados alcanzados. A nivel central, la Oficina General de Planificación es la encargada del seguimiento del cumplimiento de lo proyectado por las distintas instancias de la Universidad por lo que ha implementado un premio para aquellas tres que logren el mayor número de metas planteadas.



Por todo lo anterior, el CIAI recomienda que la UNMSM integre a sus diferentes UGOA en un verdadero sistema administrativo articulado y comunicado que propicie que los procesos sean ágiles y oportunos, que evite la duplicidad de funciones, que cuente con el personal idóneo y sobre todo, que haga un uso eficiente del presupuesto universitario a través de la planeación y evaluación de todas sus acciones.

Recomendaciones

65. Respetar los plazos normados en el TUPA y que, en su caso, se modifiquen y se agilicen los procesos que ahora demoran demasiado.
66. Continuar con el esfuerzo para lograr la simplificación administrativa.
67. Generar una política salarial adecuada tanto para el personal docente como administrativo.
68. Integrar a las diferentes Unidades de Gestión en un verdadero sistema administrativo articulado y comunicado, que propicie que los procesos sean ágiles y oportunos, que evite la duplicidad de funciones, que cuente con el personal idóneo y sobre todo, que haga un uso eficiente del presupuesto universitario a través de la planeación y la evaluación de todas sus acciones.

A continuación, se presenta el análisis de algunos factores para detectar sus fortalezas y sus debilidades, con la finalidad de hacer las recomendaciones del caso.

Análisis Multifactorial por Nivel Dimensional

Infraestructura Física y Material

La UNMSM cuenta con diversos inmuebles ubicados en la ciudad de Lima y a nivel nacional en los que desarrolla sus actividades. La Ciudad Universitaria es extensa con algunos edificios nuevos y amplios (Administración Central), laboratorios que han sido desarrollados conforme a los requerimientos físicos y materiales que su quehacer exige, biblioteca con espacios adecuados para el estudio, salas de cómputo, auditorios y otros ambientes debidamente implementados; todo lo anterior como parte del trabajo desarrollado por la Oficina General de Infraestructura Uni-

versitaria. En contraste, la infraestructura física en otros casos es antigua y no ha sido renovada conforme a los requerimientos actuales, de modo que no cumple con apoyar las funciones sustantivas de la universidad como en el caso de varios laboratorios de docencia e investigación que carecen de materiales y reactivos; de aulas en las que los equipos que apoyan a la docencia son obsoletos o se encuentran dañados, instalaciones deportivas escasas y con equipo deteriorado.

Existen oficinas administrativas con hacinamiento de sus ocupantes, escaso mobiliario y poco mantenimiento (Oficina General de Asesoría Legal, Unidad de Administración de Fincas) al igual que algunas oficinas de servicios académicos. En contraste, existen algunas oficinas administrativas amplias, bien iluminadas y con equipos suficientes y actualizados. El CIAI recomienda que se diseñe e implemente una política de renovación y mantenimiento de la infraestructura física y material de modo que esta siempre apoye a las funciones sustantivas.

Infraestructura de Equipamiento

En este aspecto también se observa un desequilibrio en las condiciones de diferentes instancias de la Universidad. Por lo que respecta al equipo de cómputo, este es escaso en algunas áreas (Oficina Técnica del Estudiante) y obsoleto en otras por lo que se trabaja con los equipos personales de quienes ahí laboran. Existen oficinas administrativas con hacinamiento de sus ocupantes, escaso mobiliario y poco mantenimiento (Oficina General de Asesoría Legal, Unidad de Administración de Fincas) al igual que algunas oficinas de servicios académicos. En contraste, existen algunas oficinas administrativas amplias, bien iluminadas e implementadas con equipos suficientes y actualizados. La Biblioteca Central presenta dificultades de equipamiento para desarrollar su proyecto de digitalización de documentos, que agilizaría grandemente los trámites y los procesos rutinarios. El CIAI recomienda que se diseñe e implemente una política de renovación y mantenimiento de la infraestructura de equipamiento de modo que esta siempre apoye a las funciones sustantivas.

El problema principal en este rubro es la falta de integración de los diferentes sistemas informáticos; tal es el caso de los servidores destinados a las páginas web que se encuentran centralizados en cada facultad y que no se comunican con el de la Oficina General de Imagen Institucional, así como las dificultades de comunicación con la Red Telemática y el Servidor General. Aunado a esto y, a pesar de que la Red Telemática se esfuerza en crear nuevos aplicativos informáticos, se carece de personal que desempeñe funciones para el control de calidad de los aplicativos en desarrollo y en funcionamiento. Además, no existe un plan de contingencia informático, lo cual hace que la vulnerabilidad del sistema sea un riesgo permanente. Es necesario que la UNMSM integre, en una sola plataforma informática, toda la información que ahora se encuentra en diversos sistemas de información, de manera que pueda ser utilizada como verdadero sistema de información.



La UNMSM debe implementar un Programa Permanente de Optimización y Actualización de Recursos que le permita el mantenimiento y la renovación de la infraestructura donde se consignen las políticas de adquisición, asignación, uso y renovación de los recursos infraestructurales, materiales y de equipamiento de modo que todas las dependencias cuenten con los elementos de trabajo y presenten condiciones adecuadas y dignas para el desarrollo de sus funciones.

Servicios

La burocracia y el tiempo que demoran los procesos administrativos es la principal falencia en los servicios que ofrece la UNMSM a su comunidad. A este respecto, el Sistema Único de Matrícula es excepción pues ha perfeccionado sus procesos mediante el desarrollo de software propio y la simplificación de trámites haciendo más ágiles los servicios que brinda. Sin embargo, existen otros rubros que deben ser atendidos como la dificultad para acceder a las fuentes de información en línea y revistas arbitradas de impacto internacional en las diferentes áreas del saber, lo que impacta directamente en el aprendizaje del alumno y el hecho de que el préstamo bibliotecario sea únicamente en sala sin posibilidad de préstamo a casa, lo cual haría más eficaz el uso de los libros.

Si bien la UNMSM hace un esfuerzo importante en ofrecer a su comunidad alimentación y vivienda a través de la Oficina General de Bienestar Universitario, solo 1680 estudiantes (15%) y 150 docentes y trabajadores administrativos se benefician con raciones diarias de almuerzo balanceado. La Vivienda Universitaria alberga únicamente a 213 alumnos, quienes, como parte de las prestaciones, reciben apoyo psicológico y seguimiento académico, lo que asegura, por un lado, su permanencia en la Vivienda y, por el otro, su buen desempeño académico. Otro servicio que ofrece el Comedor Universitario y que apoya el desarrollo de la docencia es la posibilidad de que los alumnos del Programa Profesional de Nutrición lleven a cabo prácticas preprofesionales laborando en la supervisión del comedor. En la medida de lo posible, es necesario que la UNMSM aumente el número de población beneficiada con los servicios que ofrece.

La comunidad sanmarquina cuenta con diversas instalaciones y agrupaciones como son los diferentes museos, institutos, seminarios (de Historia Natural, de Arte, de Arqueología y Antropología, Raúl Porras Barrenechea, Seminario Rural etc.), el Coro, el Centro de Folklore, el Teatro Universitario, el Ballet de San Marcos y la Banda Universitaria que en conjunto ofrecen una amplia gama de posibilidades de acceso a expresiones culturales y a expresarse en la cultura. También cuenta con jardines botánicos. Por lo que respecta a la práctica deportiva, la UNMSM ofrece, a través de la Oficina de Deportes perteneciente a la Oficina General de Bienestar Universitario, la práctica de varias disciplinas con instructores

profesionales. Se cuenta con un calendario para actividades específicas en cada facultad y con programas especiales para funcionarios.

Algunas instalaciones deportivas han sido remodeladas recientemente, pero otras muestran deterioro y cuentan con accesorios en mal estado. Los estudiantes de la UNMSM no pueden hacer uso del Estadio Universitario, lo cual no es comprensible.

El CIAI recomienda que se evalúe periódicamente cada servicio para hacer los ajustes necesarios y así se brinden servicios de calidad y se le dé cobertura a toda la comunidad que lo requiera. También recomienda que se estudie la situación de que los alumnos sanmarquinos no puedan hacer uso del estadio de su universidad, y en su caso, se reconsidere.

La Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales a través de sus tres áreas —Convenios Institucionales, Programas de Intercambio Académico y Proyectos de Cooperación— da apoyo a la internacionalización al operativizar el intercambio estudiantil y docente, al posibilitar el acceso a diferentes programas de becas (Becas Alban de la Unión Europea o de la Fundación Carolina de España) que aseguran la participación en el programa de intercambio. Sin embargo, el CIAI detectó que los usuarios del programa de movilidad docente son mayoritariamente autoridades y directivos de la Universidad por lo que recomienda que los beneficios de este programa se ofrezcan de manera equitativa a toda la comunidad docente.

Financiamiento

La UNMSM como institución pública recibe su presupuesto ordinario por parte del Tesoro Público. Este presupuesto representa el 50% de su gasto de operación por lo que el 50% restante debe autogestionarse a través de la renta de espacios, ofrecimiento de servicios externos y de las pensiones que pagan los alumnos por los servicios que reciben. La autonomía de las facultades posibilita que estas cuenten con independencia académica, administrativa, monetaria y de autogestión lo que ha desembocado en claras diferencias entre ellas, ya que aquellas que ofrecen servicios (Educación, Odontología) cuentan con mejor infraestructura y condiciones de trabajo, además estas facultades contribuyen al gasto del resto de las dependencias de la Universidad ya que 10% de las entradas autogestionadas ingresan a la Administración Central, quien se encarga de repartirlas.

El presupuesto de la Universidad no se ha incrementado en los últimos cuatro años e incluso se advierte una disminución progresiva de las asignaciones del Tesoro Público, lo que ha traído como consecuencia el freno del desarrollo institucional. Existen problemas derivados de la restricción presupuestaria que son fundamentales, ya que si bien se da prioridad a los proyectos de investigación, el presupuesto destinado es muy bajo lo que impide el impulso de esta actividad y la posibilidad de incentivar al personal investigador; a su vez, esto desencadena la falta de interés por investigar. Lo anterior se complica, pues no se perciben claramente los criterios para la asignación equitativa del presupuesto para inves-



tigación. Condiciones similares se presentan en otras funciones sustantivas como la difusión del quehacer universitario y la proyección social que tienen asignado un presupuesto bajo.

Otros problemas de no menor importancia son aquellos que afectan a los estudiantes como es el caso de la propina que reciben los bolsistas que laboran en la institución y que no ha variado en los últimos cinco años, este problema que se incrementa por la demora en el pago por los largos trámites burocráticos. La falta de presupuesto ha impedido un programa adecuado de repositorio de libros en las bibliotecas, el abastecimiento oportuno de materiales y reactivos en los laboratorios y el mantenimiento eficaz tanto de la infraestructura como del equipamiento.

Dado que es difícil que el tesoro público incremente el presupuesto universitario y que no existe una política que promueva la generación de proyectos de inversión, la UNMSM debe formular un proyecto integral de autogestión de recursos fortaleciendo aquellas áreas que ya son importantes en este aspecto como la Clínica Universitaria, las Clínicas Odontológicas, la Oficina Central de Admisión, el servicio de cursos de actualización por parte de las facultades y potenciar aquellas que pueden ofrecer otros servicios que hasta ahora no han sido consideradas como el Laboratorio de Física y los diferentes Institutos de Investigación.

Recomendaciones

69. Diseñar y aplicar una política de renovación y mantenimiento de infraestructura física y material de modo que esta siempre apoye a las funciones sustantivas.
70. Diseñar y aplicar una política de renovación y mantenimiento de la infraestructura de equipamiento de modo que esta siempre apoye a las funciones sustantivas.
71. Integrar, en una sola plataforma informática, toda la información que ahora se encuentra en diversos sistemas de información de manera que pueda ser utilizada como un verdadero sistema de información.
72. Poner en marcha un Programa Permanente de Optimización y Actualización de Recursos que le permita a la UNMSM el mantenimiento y la renovación de la infraestructura donde se consignent las políticas de adquisición, asignación, uso y renovación de los recursos infraestructurales, materiales y de equipamiento de modo que todas las dependencias cuenten con los elementos de trabajo y presenten condiciones adecuadas y dignas para el desarrollo de sus funciones.

73. Incrementar la cobertura de los servicios que ofrece la UNMSM a su comunidad a través de su Oficina de Bienestar Universitario.
74. Evaluar periódicamente cada servicio, para hacer los ajustes necesarios y así se brinden servicios de calidad.
75. Estudiar y proponer alternativas de solución a la situación de que los alumnos sanmarquinos no puedan hacer uso del Estadio de su Universidad.
76. Beneficiar de manera equitativa a toda la comunidad docente mediante el Programa de Movilidad Académica.
77. Formular y poner en operación, un proyecto integral de autogestión de recursos fortaleciendo aquellas áreas que ya son importantes en este aspecto. Potenciar aquellas áreas que pueden ofrecer servicios que hasta ahora no han sido considerados como el Laboratorio de Física y los diferentes Institutos de Investigación.

Recomendación General

Como se ha mencionado, la UNMSM se encuentra en una situación ideal para encaminarse hacia su integración y consolidación, al estar elaborando un proyecto general de desarrollo a largo plazo (Plan Estratégico Institucional 2011-2021) que dará cuenta del deber ser de la Universidad y de hacia dónde se quiere dirigir en ese plazo. En él la misión y la visión institucionales son de una gran importancia pues son el punto de partida de todo el proceso de planeación.

ANEXO

El proyecto general de desarrollo:

- Especifica las intenciones de mayor plazo de la institución, a partir de su misión y visión. Estas intenciones corresponden a las líneas generales a largo plazo del proyecto general de desarrollo.
- Define las líneas estratégicas de mediano plazo a seguir para lograr dichas intenciones.
- Determina los programas operativos o de acción de corto plazo para dar cumplimiento a cada una de las líneas estratégicas.

La misión y visión, y su expresión en un proyecto general de desarrollo, son el Referente Institucional que adquiere contenido específico a través del modelo educativo que adopta, necesariamente institucional; de las concepciones de enseñanza-aprendizaje del conjunto de áreas de conocimiento que ofrece y del perfil del egresado universitario que declare.

Son el referente institucional porque orientan tanto la planeación de las acciones universitarias, y su evaluación de manera articulada con dicha planeación, como a cada miembro de la comunidad en las acciones que deberá realizar para lograr las metas colectivas. El referente institucional expresa la identidad institucional así como su diferenciación respecto de otras instituciones.

Elementos para la elaboración de un Plan General de Desarrollo

1. Analizar y, en su caso, modificar la misión institucional, basado en preguntas orientadoras como las siguientes:
 - A. ¿La misión describe los valores que la institución desea lograr en sus egresados?
 - B. ¿La misión hace referencia a las cuatro funciones sustantivas (docencia, investigación, difusión y proyección social)?
2. Analizar y, en su caso, modificar la visión institucional, basado en preguntas orientadoras como:
 - A. ¿La visión describe lo que la institución espera lograr en el plazo establecido con respecto a cada una de las funciones sustantivas?
 - B. ¿La visión es congruente con la misión institucional?
3. Analizar y, en su caso, coordinar la modificación de la misión de cada una de las facultades y entidades académicas de la Universidad, en congruencia con la misión institucional.
4. Analizar y, en su caso, coordinar la modificación de la visión de cada una de las facultades y entidades académicas de la Universidad, en congruencia con la visión institucional.
5. A partir de la misión y de la visión, especificar las intenciones del plan para cada una de las funciones universitarias.
6. Definir las líneas estratégicas y sus objetivos para el logro de las intenciones. Podría considerarse, por ejemplo, la siguiente distribución:

Superestructura

- Línea estratégica 1.- Normatividad institucional
- Línea estratégica 2.- Modelo educativo institucional
- Línea estratégica 3.- Perfil de egreso institucional
- Línea estratégica 4.- Concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje para cada facultad (considerando las características de la disciplina o disciplinas que integran la facultad y en congruencia con el modelo educativo institucional y con las decisiones tomadas respecto a qué parte del mercado laboral y problemáticas sociales atender)
- Línea estratégica 5.- Perfil de egreso de cada programa educativo (en congruencia con el perfil de egreso institucional)
- Línea estratégica 6.- Seguimiento de egresados
- Línea estratégica 7.- Resultados del trabajo universitario
- Línea estratégica 8.- Planeación-evaluación
- Línea estratégica 9.- Internacionalización
- Otras líneas estratégicas que se consideren necesarias

Estructura

- Línea estratégica 1.- Planes de estudio
- Línea estratégica 2.- Personal académico
- Línea estratégica 3.- Alumnos
- Línea estratégica 4.- Líneas de investigación
- Línea estratégica 5.- Líneas de difusión
- Línea estratégica 6.- Líneas de vinculación o proyección social
- Línea estratégica 7.- UVADI
- Línea estratégica 6.- Las unidades foráneas
- Otras líneas estratégicas que se consideren necesarias



Infraestructura

- Línea estratégica 1.- Instalaciones
 - Línea estratégica 2.- Equipo y materiales
 - Línea estratégica 3.- Servicios de apoyo
 - Línea estratégica 4.- Gestión y administración
 - Línea estratégica 5.- Financiamiento
 - Otras líneas estratégicas que se consideren necesarias
7. Describir los programas de acción para dar cumplimiento a los objetivos de cada una de las líneas estratégicas, especificando actividades, responsables, plazo de cumplimiento de cada actividad y de su evaluación para iniciar un nuevo ciclo de planeación-acción-planeación.



ANEXO 2

ACREDITACIÓN INTERNACIONAL DE CARRERAS, FACULTADES Y PROGRAMAS DE POSGRADO CON EL MODELO V

San Marcos en la actualidad cuenta con 20 facultades y 62 Escuelas Académico-Profesionales y alrededor de 70 menciones en segunda especialidad, 133 maestrías y 24 doctorados. Es reconocida como la universidad más importante del país por sus aportes al desarrollo nacional.

La Universidad ha asumido la responsabilidad ante la sociedad de asegurar la calidad educativa en el rol que realiza en docencia, investigación, extensión universitaria, proyección social y difusión. A continuación se mencionan las facultades, carreras y unidades de postgrado que han ingresado al proceso de acreditación internacional con la Red Internacional de Evaluadores (RIEV).

2.1 Odontología

La Escuela Académico-Profesional de Odontología fue la primera carrera de la Universidad en aplicar el Modelo V de evaluación-planeación y ser acreditada por la RIEV el 4 de diciembre de 2009, fecha en que se le otorgó la Acreditación Internacional por dos años (2009-2011).

El proceso involucró la participación de los docentes en cursos y talleres para conocer el Modelo V de planeación-evaluación y aplicarlo al desarrollo institucional.

La evaluación externa estuvo a cargo de un equipo de docentes pares internacionales de la especialidad, quienes visitaron las instalaciones de la Facultad de Odontología y se entrevistaron con sus miembros.

Pares

- Dra. Marcia Lorenzetti Cabal (Panamá)
- Dra. Alexis Morón Borjas (Venezuela)
- Dra. Noralia Ramírez Chávez (México)

La ceremonia de entrega de la Acreditación Internacional de la EAP de Odontología tuvo como testigos de honor al Dr. Marco Martos Carrera, Director de la Escuela de Post Grado de la UNMSM, y la Dra. María Clara Rangel Galvis, Decana de la Facultad de Odontología de la Universidad del Bosque (Colombia) y Presidenta de la Organización de Facultades, Escuelas y Departamentos de Odontología (OFEDO-UDUAL).

Seguimiento del proceso de acreditación

Al año siguiente de la acreditación se realizó el seguimiento de los avances y el cumplimiento de las recomendaciones de mejora. El 26 noviembre de 2010, luego de la visita de seguimiento se extiende la acreditación internacional a la EAP de Odontología por dos años, hasta diciembre de 2013.

Comité de Seguimiento

- Dra. Alexis Violeta Morón Borja, Universidad del Zulia (Venezuela)
- Mg. Rocío Santamaría Ambríz, Universidad Nacional Autónoma de México

Testigo de honor

- Dr. Francisco Domingo Vázquez Martínez, Coordinador del Área de Salud y Servicios Sociales de la RIEV.

La Facultad de Odontología y la Unidad de Posgrado inician el proceso de Acreditación Internacional en agosto de 2012, siguiendo la secuencia establecida en el plan de trabajo.



Actividades	Fecha
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	27 de agosto de 2012
Firma del contrato de acreditación y plan de trabajo	27 de agosto de 2012
Conferencia del Dr. Jorge González González	27 de agosto de 2012
Entrega, por parte de la Facultad a la RIEV, de los avances en la información requerida para el proceso de acreditación	17 de setiembre de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de la información completa requerida para el proceso de acreditación	1 de octubre de 2012
Taller de Preacreditación	15 y 16 de octubre de 2012
Previsita de evaluación	17 y 18 de octubre de 2012
Entrega de la información adicional solicitada en el taller y la previsita	18 de octubre de 2012
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación <i>in situ</i>	26 al 29 de noviembre de 2012
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación y el informe testimonial	5 de abril de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: Respuesta de aceptación del informe testimonial Carta con los compromisos asumidos a partir de las recomendaciones efectuadas Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación ante un notario	26 de marzo de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento del Plan de Mejora	Febrero de 2014
Seguimiento y constatación, ante notario público, del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación.	Marzo de 2014
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Marzo de cada año

Es así que el 5 de abril del 2013, la Facultad de Odontología y la Unidad de Posgrado reciben el certificado de Acreditación Internacional por el periodo de dos años (2013-2014).

Pares

- Dra. Marcia Lorenzetti Cabal, Universidad de Panamá
- Dra. Alexis Violeta Morón Borja, Universidad del Zulia (Venezuela)
- Dra. María Isabel Pardo Ramírez, Universidad El Bosque (Colombia)
- Dr. Jorge González González, Universidad Nacional Autónoma de México
- Dra. Olivia Yáñez Ordóñez, Universidad Nacional Autónoma de México
- Mg. Michele Gold Morgan, Universidad Nacional Autónoma de México
- Mg. Rocío Santamaría Ambriz, Universidad Nacional Autónoma de México



Testigos de honor

- Dr. Carlos Valdivieso Montoya, Past Decano de la Facultad de Odontología de la UNMSM y Past Decano del Colegio Odontológico del Perú
- Dra. María Clara Rangel Galvis, Decana de la Facultad de Odontología de la Universidad El Bosque (Colombia) y Presidenta de la Organización de Facultades, Escuelas y Departamentos de Odontología (OFEDO-UDUAL)

2.2 Medicina Humana

La Escuela Académico-Profesional de Medicina Humana inicia el proceso de acreditación en octubre de 2010, como parte de este trabajo los docentes de la escuela participaron en los talleres de evaluación sobre el desarrollo institucional en el marco del Modelo V. Asimismo, entre el 7 y 10 de marzo, recibió la visita de tres pares internacionales.

Medicina Humana fue acreditada por la RIEV el 16 de mayo de 2011, otorgándosele la Acreditación Internacional por tres años (2011-2014).

Actividades	Fecha
Toma de acuerdos entre la institución o dependencia solicitante y la RIEV, con respecto a los términos y fechas del contrato y plan de trabajo	8 de octubre de 2010
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	11 de octubre de 2010
Firma del contrato de acreditación y de su plan de trabajo	24 de noviembre de 2010
Conferencia del Dr. Jorge González González.	24 de noviembre de 2010
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	10 de diciembre de 2010
Notificación a la Facultad, por parte de la RIEV de la información adicional que se requiere sobre la carrera para el proceso de acreditación	14 de enero de 2011
Taller de Preacreditación	15 y 16 de enero de 2011
Previsita de evaluación	17 y 18 de enero de 2011
La Facultad entrega la información adicional solicitada	18 de enero de 2011
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación in situ	7 al 10 de marzo de 2011
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación	16 de mayo de 2011
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: Respuesta de aceptación del informe testimonial Carta con los compromisos asumidos a partir de las recomendaciones efectuadas Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación	16 de junio de 2011
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento de los compromisos asumidos a partir de las recomendaciones efectuadas en los documentos de resultados del proceso de acreditación	Abril de 2012
Seguimiento del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación	Mayo de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Mayo de cada año

Pares

- Dr. Domingo Vázquez Martínez, Universidad Veracruzana (México)
- Dra. Mayra Masjuan del Pino, Universidad de Ciencias Médicas de La Habana (Cuba)
- Dr. Guido Zambrana Ávila, Universidad Mayor de San Andrés (Bolivia)

Testigos de honor

- Dr. Oscar Ugarte Ubilluz, Ministro de Salud del Perú
- Dr. Rolando Collado Ardón, Secretario General de la Red de Programas Universitarios de Investigación en Salud de América Latina, Red PUISAL-UDUAL

2.3 Educación

Las Escuelas Académico-Profesionales de Educación y Educación Física, junto con la Unidad de Posgrado de Educación iniciaron el proceso de acreditación en mayo de 2011. Luego de la labor de los talleres de evaluación con los docentes y la asimilación del Modelo V de planeación-evaluación, recibió la visita de pares internacionales de diferentes países latinoamericanos.

Ambas escuelas y la Unidad de Posgrado fueron acreditadas el 6 de noviembre de 2012, día en que se realizó la ceremonia en la que las escuelas recibieron el certificado de acreditación internacional por dos años (2012-2014) y por un año en el caso del posgrado (2013-2013).

Actividades	Fecha
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	13 de mayo de 2011
Firma del contrato de acreditación y de su plan de trabajo.	17 de mayo de 2011
Conferencia del Dr. Jorge González González.	17 de mayo de 2011
Envío, por parte de la Facultad, a la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	01 de septiembre de 2011
Notificación a la Facultad por parte de la RIEV si es el caso de la información adicional que se requiera sobre la carrera para el proceso de acreditación	30 de septiembre de 2011
Taller de Preacreditación	18 y 19 de octubre de 2011
Previsita de evaluación	20 y 21 de octubre de 2011
La Facultad entrega la información adicional solicitada	14 de febrero de 2012
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación <i>in situ</i>	07 al 10 de mayo 2012
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación y el informe testimonial	6 de noviembre de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: — Respuesta de aceptación del informe testimonial — Carta con los compromisos que se asumirán a partir de las recomendaciones efectuadas. — Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación.	10 de diciembre de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento del Plan de Mejora (un mes antes de la visita de seguimiento)	Marzo de 2013
Seguimiento y constatación, ante notario público, del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación.	Segunda Semana de Abril 2013
Envío por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Abril de cada año

Pares de EAP Educación

- Mg. José Miguel Gutiérrez Mata, Universidad de Costa Rica
- Mg. Belkys Peñaló Cepeda, Universidad del Caribe (República Dominicana)
- Dra. Luisa Soto Sosa, Universidad de Carabobo (Venezuela)

Pares de EAP Educación Física

- Mg. Olga Marina Dubón Vázquez, Universidad Nacional de Honduras
- Mg. Mercedes Mújica, Universidad del Zulia (Venezuela)

Pares de Posgrado de Educación

- Dr. Eduardo González Gil, Universidad de Santo Tomás (Colombia)
- Dra. Luisa Soto Sosa, Universidad de Carabobo (Venezuela)

Testigos de honor

- Dr. Iván Rodríguez Chávez, Rector de la Universidad Ricardo Palma (Perú)
- Dr. Mateo Aquino Febrillet, Rector de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (República Dominicana)

En agosto de 2012, la Facultad de Educación continuó el camino del proceso de acreditación internacional que iniciaron sus escuelas y posgrado, es así que, el 4 de abril de 2013 recibió el certificado de acreditación internacional por dos años (2013-2015).



Actividades	Fecha
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	27 de agosto de 2012
Firma del contrato de acreditación y de su plan de trabajo.	27 de agosto de 2012
Conferencia del Dr. Jorge González González.	27 de agosto de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	17 de setiembre de 2012
Notificación a la Facultad por parte de la RIEV si es el caso de la información adicional que se requiera sobre la carrera para el proceso de acreditación	1 de octubre de 2012
Taller de Preacreditación	15 y 16 de octubre de 2012
Previsita de evaluación	17 y 18 de octubre del 2012
La Facultad entrega la información adicional solicitada	18 de octubre de 2012
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación in situ	26 al 29 de noviembre de 2012
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación y el informe testimonial	5 de abril de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: — Respuesta de aceptación del informe testimonial — Carta con los compromisos que se asumirán a partir de las recomendaciones efectuadas. — Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación.	4 de mayo de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento del Plan de Mejora (un mes antes de la visita de seguimiento)	Marzo de 2014
Seguimiento y constatación, ante notario público, del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación.	Abril de 2014
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Abril de cada año

Pares

- Dr. Eduardo González Gil, Universidad Santo Tomás (Colombia)
- Mg. José Miguel Gutiérrez Mata, Universidad de Costa Rica

Testigos de honor

- Mg. Elmer Cisneros Moreira, Rector de la Universidad de Nicaragua y Vocal de Docencia de la UDUAL
- Dr. Iván Rodríguez Chávez, Rector de la Universidad Ricardo Palma (Perú)



2.4 Medicina Veterinaria

La Escuela Académico-Profesional, la Facultad y la Unidad de Posgrado de Medicina Veterinaria iniciaron su proceso de acreditación de forma conjunta en agosto de 2012. Los docentes de la facultad siguieron la metodología del proceso planteado por la RIEV, que involucró una previsita y algunos talleres con los miembros de la comunidad académica y administrativos para la aplicación del Modelo de acreditación. Durante la evaluación externa recibieron la visita de cuatro pares internacionales.

Al año siguiente, el 5 de abril de 2013, se realizó la entrega oficial del certificado de acreditación internacional por dos años a la Facultad de Medicina Veterinaria (2013-2015) y por tres años a la Escuela y Posgrado de Medicina Veterinaria (2013-2016).

Actividades	Fecha
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	27 de agosto de 2012
Firma del contrato de acreditación y de su plan de trabajo.	27 de agosto de 2012
Conferencia del Dr. Jorge González González.	27 de agosto de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	17 de setiembre de 2012
Notificación a la Facultad por parte de la RIEV si es el caso de la información adicional que se requiera sobre la carrera para el proceso de acreditación	1 de octubre de 2012
Taller de Preacreditación	15 y 16 de octubre de 2012
Previsita de evaluación	17 y 18 de octubre del 2012
La Facultad entrega la información adicional solicitada	18 de octubre de 2012
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación in situ	26 al 29 de noviembre de 2012
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación y el informe testimonial	5 de abril de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: — Respuesta de aceptación del informe testimonial — Carta con los compromisos que se asumirán a partir de las recomendaciones efectuadas. — Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación.	4 de mayo de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento del Plan de Mejora (un mes antes de la visita de seguimiento)	Marzo de 2014
Seguimiento y constatación, ante notario público, del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación.	Abril de 2014
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Abril de cada año

Pares

- Dr. Aníbal Basalo Sánchez, Universidad del Zulia (Venezuela)
- Dra. Namiko Nagashiro Kanda, Universidad Mayor de San Andrés (Bolivia)
- Dr. José de Jesús Williams, Universidad Autónoma de Yucatán (México)
- Michele Gold Morgan, Universidad Autónoma de México (México)

Testigos de honor

- Dr. Juan Walter Asencios Elías, Decano del Colegio Médico Veterinario del Perú
- Dr. José Manuel Berruecos Villalobos, Profesor Emérito de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México

2.5 Ciencias Biológicas

Las Escuelas Académico-Profesionales de Ciencias Biológicas, de Genética y Biotecnología y de Microbiología y Parasitología iniciaron su proceso de acreditación en conjunto el 27 de agosto de 2012, en la medida que las tres carreras comparten varios de los cursos de formación y un espacio común.

Para el proceso se estableció el siguiente plan de actividades que involucró la participación de los docentes en los talleres de socialización del Modelo V, evaluación de la situación de la facultad, así como la visita de pares internacionales.



Actividades	Fecha
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	27 de agosto de 2012
Firma del contrato de acreditación y de su plan de trabajo.	27 de agosto de 2012
Conferencia del Dr. Jorge González González.	27 de agosto de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	17 de septiembre de 2012
Notificación a la Facultad por parte de la RIEV si es el caso de la información adicional que se requiera sobre la carrera para el proceso de acreditación	1 de octubre de 2012
Taller de Preacreditación	15 y 16 de octubre de 2012
Previsita de evaluación	17 y 18 de octubre de 2012
La Facultad entrega la información adicional solicitada	18 de octubre de 2012
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación in situ	26 al 29 de noviembre de 2012
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación y el informe testimonial	4 de abril de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: — Respuesta de aceptación del informe testimonial — Carta con los compromisos que se asumirán a partir de las recomendaciones efectuadas. — Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación.	4 de mayo de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento del Plan de Mejora (un mes antes de la visita de seguimiento)	Marzo de 2014
Seguimiento y constatación, ante notario público, del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación.	Abril de 2014
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Abril de cada año

La acreditación internacional que recibieron las tres escuelas fue por dos años a partir del 4 de abril de 2013.

Pares

- Dr. José Salvador Flores Guido, Universidad Autónoma de Yucatán (México)
- Mg. Michele Gold Morgan, Universidad Nacional Autónoma de México
- Dr. Jorge González González, Universidad Nacional Autónoma de México
- Mg. Rocío Santamaría Ambriz, Universidad Nacional Autónoma de México
- Dra. Esther Julieta Valenzuela Celis, Universidad Nacional Mayor de San Andrés (Bolivia)
- Dra. Olivia Yáñez Ordóñez, Universidad Nacional Autónoma de México
- Dra. Clara Elena Yerena Aguilar, Universidad Veracruzana (México)



Testigos de honor

- Dra. Fabiola León Velarde, Rectora de la Universidad Peruana Cayetano Heredia
- Dra. Rosa Amalia Cuervo Payeras, Rectora de la Universidad de Boyacá (Colombia) y Vicepresidenta de la Región Andina de la UDUAL

2.6 Ingeniería Electrónica

La Escuela Académico-Profesional de Ingeniería Electrónica inició el proceso de acreditación el 27 de agosto de 2012, que se inició con la conformación del comité de evaluación y la socialización del Modelo V de evaluación-planeación.

Las actividades de la acreditación internacional quedaron establecidas de acuerdo con la metodología de acreditación internacional de la RIEV, que involucra talleres de evaluación y desarrollo de la carrera con los docentes, la recopilación de información, la visita de pares internacionales y el informe de resultados.

El acto de entrega del certificado de acreditación fue llevado a cabo el día 4 de abril de 2013, por lo cual se acredita a la escuela por dos años (2013-2014).



Actividades	Fecha
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	27 de agosto de 2012
Firma del contrato de acreditación y de su plan de trabajo.	27 de agosto de 2012
Conferencia del Dr. Jorge González González.	27 de agosto de 2012
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	17 de setiembre de 2012
Notificación a la Facultad, por parte de la RIEV, si es el caso de la información adicional que se requiera sobre la carrera para el proceso de acreditación	1 de octubre de 2012
Taller de Preacreditación	15 y 16 de octubre de 2012
Previsita de evaluación	17 y 18 de octubre de 2012
La Facultad entrega la información adicional solicitada	18 de octubre de 2012
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación in situ	26 al 29 de noviembre de 2012
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación y el informe testimonial	4 de abril de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: — Respuesta de aceptación del informe testimonial — Carta con los compromisos que se asumirán a partir de las recomendaciones efectuadas. — Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación.	4 de mayo de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento del Plan de Mejora (un mes antes de la visita de seguimiento)	Marzo de 2014
Seguimiento y constatación, ante notario público, del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación.	Abril de 2014
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Abril de cada año

Pares

- Ing. Francisco Herrera Garrido, Universidad Tecnológica Metropolitana (Chile)
- Ing. César Málaga Chávez, Universidad Católica de Santa María (Perú)
- Mg. María del Rocío Santamaría Ambriz, Universidad Autónoma de México (México)



Testigos de honor

- Dr. Henning Jensen Pennington, Rector de la Universidad de Costa Rica y Vocal de Investigación Científico Técnica de la UDUAL
- Dr. Jaime Luyo Kuong, Past Decano de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Eléctrica de la UNMSM y Fundador del Consejo Nacional de Facultades de Ingeniería del Perú (CONFIP)

2.7 Acreditación de Escuelas Académico-Profesionales de Enfermería, Tecnología, Obstetricia, Nutrición, Farmacia y Bioquímica, Química, Psicología y Trabajo Social

A mediados de 2013, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos realizó el esfuerzo para que las Escuelas Académico-Profesionales de Enfermería, Tecnología, Obstetricia, Nutrición (Facultad de Medicina), Farmacia y Bioquímica (Facultad de Farmacia y Bioquímica), Química (Facultad de Química e Ingeniería Química), Psicología (Facultad de Psicología) y Trabajo Social (Facultad de Ciencias Sociales) iniciaran su proceso de acreditación el 2 agosto de 2013, de esta forma tener un avance mayor en el proceso de acreditación internacional. Las ocho escuelas mencionadas cumplieron con realizar el siguiente cronograma de trabajo:

Actividades	Fecha
Solicitud a la Facultad, por parte de la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	2 de agosto de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de la información requerida para el proceso de acreditación	19 de agosto de 2013
Taller de Preacreditación	19 y 20 de agosto de 2013
Previsita de evaluación	21 y 22 de agosto de 2013
La Facultad entrega la información adicional solicitada	22 de agosto de 2013
Visita de acreditación y trabajo del comité de acreditación in situ	07 al 11 de octubre de 2013
Entrega de los documentos con los resultados del proceso de acreditación y el informe testimonial	2 de diciembre de 2013
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de los siguientes documentos: • Respuesta de aceptación del informe testimonial • Carta con los compromisos que se asumirán a partir de las recomendaciones efectuadas. • Plan de mejora a corto plazo (un año) que culminará con la visita de seguimiento y constatación.	7 de enero de 2014
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de un informe sobre el cumplimiento del Plan de Mejora (un mes antes de la visita de seguimiento)	3 de noviembre de 2014
Seguimiento y constatación, ante notario público, del Plan de Mejora a partir de las recomendaciones del proceso de acreditación.	1 y 2 de diciembre de 2014
Envío, por parte de la Facultad a la RIEV, de informes anuales sobre el plan de mejora, durante el tiempo por el que se otorgó la acreditación	Diciembre de cada año



Para cumplir con la labor de evaluación externa, la universidad y las respectivas escuelas recibieron a los pares académico:

- Dra. Nancy Mercedes Cartuche Zaruma (Ecuador)
- Dra. Clara Elena Yerena Aguilar (México)
- Dra. Magdalena Jordán de Guzmán (Bolivia)
- Dra. Alexis Morón Borjas (Venezuela)
- Dra. Mayra Masjuán del Pino (Cuba)
- Dr. Nelson Rodríguez Aguirre (Ecuador)
- Dr. Roberto Dalenz Cultrera (Bolivia)
- Lic. Jessica Itzel Méndez Contreras (México)
- Dra. Rosana Dartizio (Argentina)
- Dra. Rosaura Rodríguez Fúnez (Honduras)
- Dr. Isaías Hernández Pérez (México)
- Dra. Aracelly González Caballero (Panamá)
- Dra. Esther Valenzuela Celis (Bolivia)

La ceremonia de acreditación de las ocho escuelas fue realizada el 2 de diciembre de 2013 y tuvo como testigos de honor a:

- Mg. Rafael Antonio González, Viceministro del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (República Dominicana)
- Mg. Ramón Manuel Valerio Cruz, Viceministro del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (República Dominicana)
- Mg. Jesús de la Rosa Cano, Asesor del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (República Dominicana)



ANEXO 3

Componentes del Modelo Educativo San Marcos

3.1 Currículo para la formación integral

Basado en las nuevas tendencias educativas, innovador, prospectivo, integrador y humanístico, dentro de una cultura de calidad.

El plan de estudios tiene una estructura flexible que permite elegir asignaturas de la carrera u otras carreras, dentro o fuera de la Universidad.

El desafío de la formación universitaria en San Marcos es responder al cambio del entorno. Para ello, la innovación curricular presta atención al desarrollo de las ciencias, las humanidades y las tecnologías en todas las áreas del saber, así como a las demandas de la sociedad.

San Marcos propone una formación integral para sus estudiantes, el Estatuto considera que «El primer nivel de enseñanza universitaria es el de cultura general que comprenderá cursos básicos en las áreas de matemáticas, lengua, ciencias naturales, ciencias sociales, humanidades y propedéutica» (Artículo 58° del Estatuto de la UNMSM). Es necesario que los estudiantes posean una sólida base científica y humanista, el objetivo será integrar estas dos dimensiones en la formación universitaria.

En este contexto, las nuevas tendencias educativas abordan un conjunto de postulados que orientan la educación, cuya finalidad es impulsar y asegurar el aprendizaje de los estudiantes.



Las características generales del currículo de San Marcos son:

Currículo innovador. Tendencia referida a la modificación e introducción de nuevos métodos y estrategias. Se entiende también como un proceso dinámico, que se proyecta y anticipa de acuerdo con las expectativas de los estudiantes y la sociedad en general.

Como señala Morin, la innovación nos lleva a «proporcionar una cultura que permita distinguir, contextualizar, globalizar, dedicarse a los problemas multidimensionales, globales y fundamentales; preparar las mentes para que respondan a los desafíos que plantea para el conocimiento humano, la creciente complejidad de los problemas».

Cuando San Marcos formula un currículo innovador, se involucra en un proceso de cambio continuo del perfil del egresado. La capacitación y formación de docentes en los principios, las implicaciones y las herramientas del enfoque de competencia es fundamental e indispensable.

Currículo prospectivo. Se refiere a la formación de los estudiantes con capacidad de previsión, anticipación y adaptación respecto al futuro. La época de incertidumbre en que vivimos precisa de un esfuerzo de imaginación creadora y de reflexión científica y humanística sobre lo posible.

Un currículo prospectivo implica un proceso complejo, un cambio de paradigmas, un perfeccionamiento constante de los cuadros docentes. El docente debe tener una perspectiva de largo plazo que observe constantemente el quehacer profesional a nivel nacional y mundial, y que observe, además, la sociedad y sus proyecciones, el sector productivo y laboral, los aspectos sociales, así como, los cambios tecnológicos, que permitan implementar los métodos y los medios apropiados a las tendencias del conocimiento.

Currículo integrador. Busca convertir en transversales los ejes educativos como la investigación, la educación en valores, el «aprendizaje servicio solidario» y la protección al medio ambiente para incorporarse a las actividades propias de cada carrera. La integración nace de un enfoque educativo complejo, que contempla la diversidad cultural individual y colectiva para que se produzca el aprendizaje. Asimismo, parte de la necesidad de buscar vínculos entre todas las áreas que integran el currículo de cada carrera, permitiendo la construcción del conocimiento y el aprendizaje significativo.

El currículo integrador enfatiza la integración de la teoría con la práctica, incorpora el conocimiento al campo productivo, sistematiza el aprendizaje a largo plazo vinculado con la actividad futura del egresado y reconoce el aprendizaje previo y en otros espacios.

Currículo humanístico. Enfatiza el respeto a las personas, la dignidad y los valores. Resalta aquellas manifestaciones que permite al ser humano trascender, como el arte, la ciencia, la cultura, para crear de una cultura de paz. Por tanto, permitirá el desarrollo humano en forma integral.

Currículo flexible. Permite al estudiante la libertad de elegir asignaturas que complementen su formación académica, en la propia Universidad u otras. Asimismo, posibilita la adecuación de los contenidos educativos a los intereses de los estudiantes y facilita la movilidad universitaria. Es necesario incorporar esta característica a la planificación curricular. Un sistema flexible permitirá al estudiante certificar las competencias adquiridas, sin importar dónde fueron desarrolladas o dónde tuvo las experiencias prácticas.

Por consiguiente, el currículo para la formación universitaria al que aspira San Marcos se basa en un modelo de desarrollo de aprendizajes y competencias, para lo cual se implementa un sistema de tutorías, y se precisan los perfiles del egresado, del estudiante y del docente, de acuerdo con los tiempos actuales y venideros, con metodologías pedagógicas que permitan una cultura de calidad que sea sostenible.

En este componente es importante la caracterización del rol del estudiante, que es el agente central del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Rol del estudiante sanmarquino

1. Es ético y solidario.
2. Aplica sus conocimientos en la práctica y busca lo necesario para resolver problemas definidos.
3. Desarrolla sus capacidades de abstracción, análisis y síntesis.
4. Desarrolla un pensamiento crítico y autocrítico que le permita analizar, interpretar y crear nuevos saberes.
5. Es líder con iniciativa y emprendimiento.
6. Trabaja en equipo de su misma disciplina o de diferentes disciplinas.
7. Se comunica en forma oral y escrita en su lengua y en un idioma extranjero.
8. Toma decisiones y resuelve problemas.
9. Maneja y gestiona las TIC.
10. Interviene en el proceso de investigación.
11. Valora la diversidad y multiculturalidad.



3.2 Calidad Académica

El proceso de formación integral universitaria se realiza siguiendo principios de calidad académica, su enfoque central es el bienestar del ser humano y su entorno.

El Modelo Educativo San Marcos está fundamentado en una cultura de calidad, que integra las tendencias educativas de innovación, humanismo, flexibilidad, pensamiento crítico, reflexivo y prospectivo. En su visión, San Marcos propone ser el referente nacional e internacional en educación de calidad.

«La calidad es la integración y adecuación del ser, quehacer, deber ser y querer ser» de una institución universitaria (Red Internacional de Evaluadores [UDUAL]).

Vivir en calidad es fundamental para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. La calidad académica comprende las diferentes dimensiones dentro de la complejidad del proceso educativo, sin embargo, su punto de partida y de llegada son las personas.

Los miembros de la universidad asumen como un rasgo de la cultura institucional la praxis de procesos de planeación-evaluación, que permitan trabajar la calidad académica como un proceso continuo de desarrollo.

3.3 Perfil del egresado

El logro del perfil del egresado está basado en el desarrollo de competencias.

La construcción del perfil del egresado de la carrera tiene las siguientes fuentes:

La universidad, la cual señala las competencias genéricas que debe tener el egresado sanmarquino.

Grupos de interés (empresas e instituciones del sector público y privado) que señalarán las competencias requeridas para la empleabilidad.

Los graduados, que señalarán las competencias genéricas requeridas para el ejercicio profesional y de su ciudadanía en el contexto local y global.

La profesión que señalará las competencias específicas de la carrera a nivel internacional.

La UNMSM, como miembro del proyecto Tuning Latinoamérica, asume y adopta las competencias genéricas establecidas en él. En setiembre de 2010, la UNMSM definió el perfil de competencias genéricas del egresado sanmarquino, estableciendo como prioritarias las 10 competencias genéricas siguientes:

Perfil del Egresado Sanmarquino

1. Compromiso ético
2. Capacidad de aplicar conocimientos en la práctica
3. Capacidad de análisis y síntesis
4. Capacidad crítica y autocrítica
5. Liderazgo
6. Capacidad de trabajar con un equipo multidisciplinario
7. Comunicación oral y escrita de la propia profesión
8. Toma de decisiones
9. Habilidad de gestión de información
10. Resolución de problemas

Corresponde a cada carrera hacer la investigación en las otras fuentes para establecer el perfil del egresado.

3.4 Docencia universitaria

El docente es un mediador cuya misión es potenciar las capacidades de los estudiantes y evaluarlos en base al logro de competencias.

El docente del siglo XXI basa su metodología en la vinculación horizontal con los estudiantes, entendiendo que son el centro del proceso de aprendizaje, donde el diálogo y el trabajo en equipo permiten el desarrollo de competencias basadas a su vez en los pilares de la educación declaradas por la UNESCO: «aprender a aprender», «aprender a hacer», «aprender a ser personas», «aprender a convivir», adquiriendo y desarrollando valores y habilidades sociales que le permitan convivir dentro de una cultura de paz, respetando la diversidad y tolerando a las demás personas con un espíritu crítico y a la vez de crecimiento tanto individual cuanto colectivo.



Rol del docente

El rol del docente sanmarquino en el proceso de aprendizaje es:

1. Ser ético, intelectual, crítico, transformador y promotor de la cultura y la difusión de la ciencia y la tecnología.
2. Priorizar el aprendizaje para lograr el pleno desarrollo de las capacidades del estudiante.
3. Realizar investigación y orientar el proceso de producción y aplicación de nuevos saberes.
4. Ser agente de cambio que favorece la cohesión social y contribuye al desarrollo sostenible y racional, fomentando el aprendizaje servicio solidario.
5. Realizar la labor de tutoría académica.

Perfil del docente sanmarquino

Se hizo en la primera convención sanmarquina y se consolidó en:

Perfil del Docente Sanmarquino

1. Compromiso ético
2. Domina su especialidad, se actualiza y capacita
3. Aplica estrategias innovadoras para el aprendizaje
4. Diseña y ejecuta proyectos de investigación
5. Formación científica, humanística, tecnológica y social
6. Capacidad de trabajar en equipo
7. Capacidad de análisis y síntesis
8. Capacidad crítica y autocrítica
9. Liderazgo
10. Dominio de la comunicación oral y escrita
11. Capacidad tutorial
12. Conocimiento de una segunda lengua.
13. Dominio de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)
14. Innovador, creativo y emprendedor
15. Comprometido con el desarrollo sostenible y racional



3.5 Gestión del conocimiento

Emplea múltiples medios, herramientas didácticas y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

San Marcos a través de su historia, por su carácter de institución educativa universitaria, ha desempeñado el rol de creadora y difusora de conocimientos.

Definimos la gestión del conocimiento como el conjunto de estrategias de generación, divulgación y aplicación de los conocimientos, que contribuyen a los procesos fundamentales de la universidad y generan mayores oportunidades de desarrollo personal, institucional y social.

En ese sentido, la gestión del conocimiento en la Universidad se entiende como la capacidad para:

Generar conocimientos, divulgarlos y aplicarlos en beneficio de la humanidad y del medio ambiente.

- Generar ideas innovadoras e innovar continuamente.
- Promover el desarrollo y gestión del talento humano.
- Aplicar los conocimientos desarrollando productos y servicios.

El modelo de gestión del conocimiento de la Universidad posee una visión humanista; concuerda con la Unesco al concebir el saber como un bien público, que debe estar al alcance de todas las personas, garantizando su uso compartido. En tal sentido, las Tecnologías de Información y Comunicación tienen un papel fundamental.

Estrategias

1. Implementación y masificación de las TIC
2. Implementación del Sistema de Información y Comunicación institucional
3. Mejora del soporte para la gestión del conocimiento
 - Campus virtual
 - Acceso a revistas científicas
 - Acceso a bases de datos
 - Acceso a redes académicas
 - Software y hardware



4. Mejora de la gestión y el mantenimiento de la infraestructura y equipos de laboratorios
5. Implementación de procesos de gestión y divulgación del conocimiento en los órganos de la universidad
6. Capacitación continua de la comunidad universitaria en la gestión del conocimiento
7. Fortalece la política de gestión de los fondos editoriales
8. Virtualización del acervo bibliográfico institucional

3.6 Investigación formativa

La investigación formativa como eje transversal del currículo.

El Estatuto de la UNMSM señala que «Los alumnos deben intervenir en el proceso de investigación, sobre todo, en trabajos programados dentro de la carrera profesional, al igual que a través de la elaboración de la tesis u otros proyectos» (Artículo 210°).

La educación, como proceso de socialización, considera la investigación inherente a la vida del ser humano, por ello, busca potenciar la capacidad de asombro frente a la realidad, ligada, a la capacidad de plantear y resolver problemas.

La investigación formativa es el proceso para aprender a investigar mediante la relación docente- estudiante. En ella se asume que el aprendizaje es un proceso de construcción del conocimiento y una estrategia de desarrollo del intelecto humano mediante el planteamiento de interrogantes y de resolución de problemas. Tiene como función que los estudiantes aprendan la lógica y actividades propias de la investigación científica (planeación y ejecución de proyectos, elaboración de informes, publicaciones y, eventualmente, registro de patentes) para resolver problemas y contribuir a su formación integral.

Como eje transversal del currículo, es una estrategia definida por cada Escuela Académico-Profesional en función a las características de cada carrera, desde asignaturas de metodología de investigación hasta actividades de investigación desarrolladas en el plan de estudios, estrategia que debe desplegarse en todas las asignatura.



3.7 Contextualización de la formación universitaria

La formación universitaria compromete al pasado y al presente, orientándose hacia el futuro del desarrollo humano, considerando los escenarios deseables, probables y posibles.

La Universidad, como lineamiento de política, garantiza un modelo educativo, fundamentado en la búsqueda de la verdad y el conocimiento, acorde con las megatendencias; un modelo orientador del diseño de sus programas con el fin de asegurar la calidad en la formación de profesionales competentes, líderes, responsables, con valores y respetuosos de la diversidad cultural para el presente y el futuro dentro del marco de la globalización.

Uno de los principales aportes históricos de San Marcos es su rol de precursor de las ideas fundacionales de la República y su posterior desarrollo. Asimismo, su presencia resulta gravitante tanto en el desarrollo universitario nacional y regional, cuanto por el compromiso social que asume, merced a sus contribuciones.

La educación universitaria peruana se inicia en la UNMSM y ha sufrido procesos de cambio a lo largo de la historia. En la sociedad actual, la abundancia y la disponibilidad de información, la complejidad del conocimiento y la velocidad de los cambios tienen como efecto la obsolescencia de los conocimientos adquiridos y hábitos de enseñanza-aprendizaje. Los métodos tradicionales de formación profesional utilizados en la Universidad peruana, no permiten atender en forma satisfactoria los nuevos retos de una educación superior de calidad, debido a la rigidez de los currículos y los programas de estudio, a la desactualización de la normatividad institucional, al aislamiento en que se encuentran respecto a la sociedad, y a las estrategias pedagógicas convencionales utilizadas en los procesos de aprendizaje-enseñanza.

En este contexto, los programas ofrecidos, las estrategias para ampliar cobertura, los métodos pedagógicos aplicados, las formas y los mecanismos de cooperación interinstitucional, así como las redes y las tecnologías de la comunicación utilizadas, entre otros, deben constituirse en herramientas fundamentales para ofrecer mejores alternativas para los estudiantes.

Según la UNESCO, la Formación Profesional son «Todas las formas y niveles del proceso educativo que incluyen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias relacionadas, la adquisición de habilidades prácticas, de competencias, actitudes y comprensiones relacionadas con las ocupaciones en los diferentes sectores de la vida social».



3.8 Difusión de la producción intelectual, científica y cultural

Se promueve y propicia la publicación de la producción intelectual y científica de la comunidad académica; con visualización en Internet y en revistas especializadas e indizadas.

La Universidad es una fuente de conocimientos, con los cuales contribuye al progreso de la ciencia y la sociedad, en beneficio del bienestar humano. Por ello, la divulgación del conocimiento es tan importante como su producción.

La difusión de la producción intelectual, científica y tecnológica de la Universidad es un proceso que consiste en la publicación impresa o digital de libros, revistas, artículos y ponencias, a través de medios de comunicación propios o de otras instituciones nacionales e internacionales y en la realización de eventos académicos. Por ello, las estrategias que la Universidad utilizará se orientan a:

1. Mejorar la calidad de edición de las revistas científicas para lograr indexarlas.
2. Propiciar la publicación de artículos en las principales revistas científicas indexadas.
3. Impulsar las publicaciones digitales y el desarrollo de repositorios con visualización en internet.
4. Desarrollar un sistema de información académica que compile, organice, difunda y permita el acceso libre y remoto de la producción intelectual, científica y tecnológica.
5. Intercambio de la producción científica y cultural, con fomento de la conformación de redes de investigación nacionales e internacionales.
6. Promover el registro de patentes.
7. Provisión de medios y recursos para que los docentes y estudiantes publiquen sus trabajos, con apoyo para la redacción de artículos y documentos, especialmente, en idioma inglés.



3.9 Extensión universitaria y proyección social

Extensión Universitaria y Proyección Social integradas con la formación profesional. La responsabilidad social universitaria se desarrolla en el «aprendizaje servicio solidario» como estrategia de innovación curricular.

La vinculación entre la UNMSM y la sociedad peruana data desde sus inicios en el siglo XVI. En la actualidad, según el Estatuto Art. 25°, «la universidad tiene entre sus fines fundamentales, a través de mecanismos de interacción adecuados, el de vincularse a la comunidad a efecto de extender y proyectar su patrimonio cultural, científico, tecnológico y de servicios que contribuyan a su desarrollo, a la par que recoge de ella su experiencia y conocimientos».

La extensión universitaria y proyección social que la Universidad propone, se fundamenta en la innovación curricular para permitir una mejor forma de comunicación con la sociedad.

Mediante el desarrollo del «Aprendizaje Servicio Solidario» donde se establece la participación conjunta del docente y estudiante, combina los procesos de aprendizaje con los de extensión y servicio a la sociedad en un solo proyecto integrado. Esto permite a los participantes aprender a la par que atienden las necesidades concretas de su entorno social con el fin de proponer soluciones y mejorar sus condiciones.

En síntesis, no es suficiente que la Universidad esté abierta a la sociedad, no alcanza con ofrecer lo que se sabe hacer, ni siquiera con hacer lo que le demandan; hoy y en el futuro, San Marcos debe involucrarse, hacer lo que es imprescindible y necesario para la sociedad. La Extensión Universitaria y la Proyección Social claramente pueden ser las herramientas principales.

3.10 Evaluación del aprendizaje

La evaluación es inherente al proceso enseñanza-aprendizaje. Debe ser integral y continua, tenderá a estimular y desarrollar las capacidades, aptitudes y actitudes críticas y creativas del estudiante (Estatuto UNMSM).

La evaluación del estudiante es un conjunto de estrategias, instrumentos y procedimientos, establecidos para la medición y la valoración de los logros de conocimientos, habilidades, destrezas, desempeños y actitudes del estudiante, con el fin de garantizar la calidad de la formación universitaria.

La evaluación propicia innovación constante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La evaluación del aprendizaje compromete a todos los docentes y estudiantes con los resultados de la formación universitaria.



ANEXO 4

CONCEPCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE POR ÁREAS DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA

COPEA DEL ÁREA DE CIENCIAS DE LA SALUD

Rol del estudiante de Ciencias de la Salud

- Participante activo comprometido con el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Realiza autoformación permanente para ser un profesional competente en el área de salud, de acuerdo con la realidad del país, en el contexto de la globalización.
- Actúa con responsabilidad social, practica la bioética humanista, es respetuoso y solidario con las personas, valorando la diversidad cultural.
- Soluciona problemas con creatividad.
- Actúa con pensamiento crítico y autocrítico para analizar, interpretar y crear nuevos saberes.
- Actúa como líder transformacional, con iniciativa y emprendimiento.
- Investiga e interviene en su proceso de construcción de conocimiento.

Rol del docente de Ciencias de la Salud

- Actúa con responsabilidad social, con énfasis en la bioética, humanista, es respetuoso y solidario.
- Prioriza el aprendizaje para lograr el desarrollo de las capacidades del estudiante.
- Desarrolla pensamiento crítico y transformador.

- Promueve la cultura y difunde la ciencia y la tecnología. Fomenta la lectura.
- Realiza investigación y orienta el proceso de producción y aplicación de nuevos saberes.
- Es agente de cambio que favorece la cohesión social y contribuye al desarrollo sostenible, fomenta el aprendizaje-servicio solidario.
- Realiza labor de tutoría académica y personal social.
- Evalúa utilizando criterios cualitativos y cuantitativos.

Rol de los medios y técnicas de enseñanza en Ciencias de la Salud

Relación entre los actores

La relación entre docentes y estudiantes de las diferentes disciplinas del área de salud es horizontal, sobre la base del respeto mutuo y la equidad. El docente y el estudiante se retroalimentan continuamente, tienen como responsabilidad compartida el aprendizaje.

Métodos y estrategias didácticas

El proceso enseñanza-aprendizaje se realiza a través de múltiples metodologías, fundamentalmente orientadas a la formación integral (aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer, y aprender a convivir), así como a la promoción de la salud (satisfacción de necesidades), a la prevención y a la resolución de problemas de salud. Asimismo, mediante el trabajo multidisciplinario, así como al empleo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) adecuadas.

La metodología y las estrategias se aplican de acuerdo con los objetivos de las materias. Se tienen como comunes a las carreras profesionales de las ciencias de la salud las siguientes:

- Estudio o análisis de casos
- Aprendizaje basado en problemas
- Métodos de aprendizajes colaborativos
- Estrategias de modelado y prácticas de campo aplicados en la enseñanza dentro de la comunidad y el desarrollo de prácticas preprofesionales y programas de internado



COPEA DEL ÁREA DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

Rol del estudiante de Humanidades y Ciencias Sociales

- Protagonista de la construcción de su propio conocimiento.
- Desarrolla una actitud y un pensamiento críticos que le permiten analizar y producir nuevos conocimientos.
- Promueve la identidad institucional (UNMSM) y la identidad nacional.

Rol del docente de Humanidades y Ciencias Sociales

- Mediador del proceso enseñanza aprendizaje.
- Realiza y promueve la investigación científica, tecnológica y humanística, así como la proyección y extensión universitaria.
- Es un referente de valores y ética para los estudiantes.

Rol de los medios y técnicas de enseñanza en Humanidades y Ciencias Sociales

Relación entre los actores

Relación de horizontalidad entre docentes y estudiantes, donde prima el principio democrático y científico, que promueve los espacios de discusión y análisis a lo largo del proceso enseñanza aprendizaje.

Métodos y estrategias didácticas

El proceso enseñanza-aprendizaje se caracteriza por ser autónomo, dialógico, colectivo y participativo y se realiza en un ambiente proactivo, adecuado, abierto y versátil que:

- Aplica recursos tecnológicos y didácticos más avanzados.
- Genera autoaprendizajes y aprendizajes compartidos.
- Vincula la formación con las necesidades y demandas sociales y el desarrollo del conocimiento.

El proceso de enseñanza-aprendizaje utiliza estrategias didácticas que tienen como fin la formación integral, que sintetiza la propuesta de Jacques Delors de los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.



COPEA DEL ÁREA DE CIENCIAS BÁSICAS

Rol del estudiante de Ciencias Básicas

- Actor de su propio desarrollo, basado en su deseo de superación permanente.
- Desempeña un comportamiento ético, solidario, valorando la diversidad y multiculturalidad.
- Aplica y desarrolla los conocimientos teórico-experimentales en el proceso de aprendizaje.
- Actúa con pensamiento crítico y autocrítico para analizar, interpretar y crear nuevos saberes.
- Se comporta como líder con iniciativa y emprendimiento.
- Realiza trabajos en equipos disciplinarios e interdisciplinarios.
- Interviene en el proceso de investigación.
- Utiliza y gestiona las TIC para su aprendizaje.

Rol del docente de Ciencias Básicas

- Desempeña un comportamiento ético, intelectual, crítico, generador y promotor de la cultura del conocimiento y difusor de la ciencia y la tecnología.
- Promotor del aprendizaje para lograr el pleno desarrollo de las capacidades del estudiante.
- Investigador y orientador del proceso de generación y aplicación de nuevos saberes.
- Agente de cambio que favorece la cohesión social y contribuye al desarrollo sostenible, fomentando el aprendizaje-servicio solidario.
- Realiza la labor de tutoría académica.
- Se actualiza constantemente para responder a las necesidades de los estudiantes.

Rol de los medios y técnicas de enseñanza en Ciencias Básicas

Relación entre los actores

- Relación ética y solidaria, que motiva el aprendizaje para lograr el pleno desarrollo de las capacidades del estudiante.

Métodos y estrategias didácticas

- Se emplea una metodología activa que motiva la participación del estudiante en el proceso enseñanza-aprendizaje. Se propician escenarios de participación entre estudiantes y profesores en reuniones de transferencia de información científico-tecnológica para involucrar a los estudiantes en la investigación.

COPEA DEL ÁREA DE INGENIERÍA

Rol del estudiante de Ingeniería

- Desempeña un comportamiento ético y solidario, valorando la diversidad multicultural y el medio ambiente.
- Actúa con pensamiento crítico y autocrítico que le permite analizar, interpretar y crear nuevos saberes
- Participa en trabajos de equipos interdisciplinarios
- Utiliza las TIC para el desempeño de sus actividades académicas.

Rol del docente de Ingeniería

- Desempeña un comportamiento ético, intelectual, crítico, transformador y promotor de la cultura y difusor de la ciencia y la tecnología.
- Prioriza el aprendizaje para lograr el pleno desarrollo de las capacidades del estudiante
- Investiga y orienta el proceso de producción y aplicación de nuevos saberes.
- Es agente del cambio que favorece la cohesión social y contribuye al desarrollo sostenible fomentando el aprendizaje servicio solidario.
- Media y promueve el aprendizaje de los estudiantes en saberes científicos, tecnológicos para la producción y la innovación en las diversas áreas de ingeniería.

Rol de los medios y técnicas de enseñanza en Ingeniería

Relación entre los actores

Relación horizontal, de respeto mutuo y de tolerancia a las diferencias. Se comparte mutuamente el compromiso en el logro de objetivos y se promueve un análisis crítico y racional de la realidad.

Métodos y estrategias didácticas

- Se promueve el aprendizaje colectivo, participativo y colaborativo, desarrollando una enseñanza aplicada al campo laboral.
- Se emplea metodologías pedagógicas que facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje como el Aprendizaje Basado en Problemas, estudio de casos y elaboración de proyectos, con soporte de las TIC.
- Se aplican estrategias didácticas como el intercambio estudiantil, talleres, prácticas preprofesionales, proyectos multidisciplinarios, entre otros.



COPEA DEL ÁREA ECONÓMICO-EMPRESARIALES

Rol del estudiante de Económico-Empresariales

- Desempeña un comportamiento ético.
- Investiga y actúa con pensamiento crítico
- Es un líder capaz de trabajar en equipo, tomar decisiones y resolver problemas.

Rol del docente de Económico-Empresariales

- Desempeña un comportamiento ético y es referente de éxito.
- Es agente de cambio social, crítico y transformador de la realidad.
- Potencia la capacidad de los estudiantes.
- Propicia la investigación.
- Se actualiza permanentemente.

Rol de los medios y técnicas de enseñanza en Económico-Empresariales

Relación entre los actores

- Relación horizontal y participativa, basada en el respeto mutuo, la tolerancia, la equidad en el trato y la confianza.

Métodos y estrategias didácticas

Se utilizan como estrategias didácticas:

- Exposición de las teorías
- Investigación y análisis crítico de la realidad
- Análisis de marcos teóricos
- Diálogo constructivo acerca de la realidad
- Invitación a profesionales del contexto real para que explique sus experiencias
- Uso de software y simulación
- Controles de lectura, prácticas calificadas y pruebas de evaluación.



ANEXO 5

DISEÑO CURRICULAR PARA CARRERAS DE LA UNMSM

INTRODUCCIÓN

Concepción de la Educación Universitaria

Concepción del Currículo Universitario

I. FUNDAMENTOS DEL CURRÍCULO

- 1.1 Fundamento Teórico
 - Marco Conceptual
 - Concepción de la Educación Universitaria
 - Concepción del Currículo Universitario
- 1.2 Fundamentos Legales
 - Marco Legal de la Carrera
- 1.3 Marco Institucional (UNMSM, Facultad y EAP)
 - a. Visión
 - b. Misión
 - c. Valores
 - d. Principios y Fines



1.4 Fundamentos Metodológicos

- Modelo Educativo San Marcos
- Propuesta Curricular de la EAP (vinculación entre PEA con investigación, EU y PS)

II. FUNDAMENTACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

- 2.1 Contexto
- 2.2 Historia de la carrera
- 2.3 Objetivos de la carrera profesional
- 2.4 Demanda social de la carrera
- 2.5 Mercado laboral
- 2.6 Ámbito de desempeño profesional
- 2.7 Principios deontológicos
- 2.8 Certificación de competencias profesionales

III. ROLES Y PERFILES DE LA CARRERA

- 3.1 Perfil del ingresante
- 3.2 Rol del estudiante
- 3.3 Perfil del egresado
- 3.4 Rol y perfil del docente

IV. ORGANIZACIÓN DEL CURRÍCULO

4.1 Componentes del currículo

- Sujetos
- Estructura del currículo (definir la estructura y mencionar las áreas, tipos de actividades curriculares)
- Plan de estudios

4.2 Áreas del Currículo

- Formación General
- Formación Básica
- Formación en la Especialidad
- Formación Complementaria
- Prácticas Preprofesionales

V. GESTIÓN DEL CURRÍCULO

5.1 Lineamiento de Gestión Académica

- a. Régimen de Estudios (creditaje y carga horaria, prerrequisitos y régimen de promoción y permanencia).
- b. Planificación y control del desarrollo y ejecución curricular
Sílabos y control de cumplimiento del sílabo
- c. Estrategias curriculares:
 - c.1 Estrategia de enseñanza-aprendizaje
 - c.2 Estrategia de Investigación formativa (cursos de investigación, tesis, divulgación, artículos científicos, publicaciones, eventos, derechos de propiedad intelectual y comité de ética)
 - c.3 Estrategia de extensión universitaria (grupos de interés)
 - c.4 Estrategia de proyección social (grupos de interés)
 - c.5 Sistema de tutoría
 - c.6 Consejería especial
- d. Escenarios de aprendizajes: infraestructura, equipos y materiales pedagógicos
- e. Gestión de infraestructura, equipos y materiales pedagógicos
- f. Sistema de evaluación del aprendizaje
- g. Graduación
- h. Titulación
- i. Vinculación con grupos de interés

5.2 Plan de estudios

- a. Fundamentación de aprendizajes y competencias
- b. Porcentaje de créditos por área
- c. Horas de teoría y práctica
- d. Sumillas
- e. Flexibilidad
- h. Tabla de equivalencias y convalidaciones
- i. Malla Curricular
- j. Modelo de sílabo
- k. Modelo de guía didáctica para cada asignatura

VI. EVALUACIÓN CURRICULAR

- Evaluación de la Gestión curricular
- Seguimiento de egresados
- Comités de grupos de interés
- Resultados de evaluación de conocimientos al final de la carrera
- Evaluación del docente y del estudiante



ANEXO 6

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

UNIVERSITARIA DE SAN MARCOS

Presentación

El Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de San Marcos (MRSU) es una propuesta institucional para orientar las acciones de integración entre la universidad y la sociedad en el ámbito local, nacional e internacional, para la creación, transmisión, aplicación e intercambio de conocimientos que permitan la construcción de una sociedad solidaria y equitativa.

Este modelo responde a la concepción filosófica, pedagógica y social de la universidad desde su génesis, presente y futuro, como referente en el desarrollo de competencias para la formación integral del ser humano.

En la misión, visión y funciones la universidad asume su responsabilidad con la sociedad; a través del MRSU se busca mejorar el sentido de vinculación con la sociedad para el desarrollo del ser humano y preservación del medioambiente.

Este documento contiene:

1. Modelo de Responsabilidad Social Universitaria
2. Contextualización
3. Políticas
4. Componentes
5. Estrategias
6. Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria



Cabe mencionar que el contenido de esta propuesta está abierto a la discusión de la comunidad universitaria para recibir aportes que permitan su enriquecimiento.

Modelo de Responsabilidad Social Universitaria

La responsabilidad social universitaria (en congruencia con su misión, visión y funciones de la UNMSM) es la capacidad de la institución para plantear, con participación de la comunidad, alternativas de solución a los problemas y necesidades sociales del país, orientada a los sectores vulnerables y basada en una gestión ética y eficaz.

Esta capacidad se asume como el rasgo esencial de la interacción sociedad-universidad y es indispensable para la trascendencia e impacto institucional. Entendida así, la responsabilidad social universitaria posibilita retomar el ideal de una interrelación justa, democrática, retroalimentada y respetuosa entre la universidad y la sociedad, sustentada en la ética de la acción universitaria orientada al desarrollo humano sostenible.

El Modelo de RSU es el marco conceptual y metodológico para el despliegue de las políticas institucionales de vinculación universidad-sociedad, encaminadas hacia el desarrollo integrado de la extensión universitaria y proyección social con las funciones de investigación, formación profesional y difusión.

Para el logro del desarrollo integral es importante entender el proceso de articulación e interdependencia de las funciones sustantivas universitarias.

El Modelo de RSU es un referente institucional cuya finalidad es:

- Dar sustento teórico a la gestión de la RSU.
- Diseñar e implementar políticas y estrategias que respondan a la realidad nacional.
- Orientar las prácticas de responsabilidad social en la universidad, mediante una propuesta acorde con la identidad de la UNMSM.
- Incluir la RSU como eje transversal en el diseño curricular de las carreras.



Contextualización del MRSU

La contextualización del Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de San Marcos comprende tres aspectos:

1. Marco General
2. Marco Legal
3. Marco Institucional

1. Marco General

1.1 Reforma de Córdoba

Una de las principales propuestas que vislumbró la Reforma de Córdoba (1918) fue el papel que debe cumplir la universidad para aportar al desarrollo de cada país. La extensión universitaria y la proyección hacia la sociedad es un aspecto legado por el espíritu reformista latinoamericano, el cual se ha mantenido como un rol imprescindible de la universidad en la región.

1.2 Pedagogía liberadora de Paulo Freire

Para la postura freiriana la verdadera educación es praxis (reflexión-acción) del ser humano sobre el mundo para transformarlo. Para Freire la educación auténticamente humanista es la que integra a la persona con la realidad próxima, que le permite alcanzar la libertad real, en búsqueda de la verdad, recreando el mundo de forma autónoma y solidaria.

Dentro de la labor educativa que realiza el ser humano, Freire critica la intervención asistencial porque despoja de responsabilidad a la persona. Freire plantea la educación como un compromiso y responsabilidad que asumen las personas en la praxis, que les permite conocer y lograr la libertad mediante la transformación de la realidad, esto en suma, es una invitación para que las instituciones educativas y sus miembros asuman un compromiso de acción coherente con los principios éticos de la socialización, respetando la condición humana.

1.3 Universidad Popular de Antonio Cornejo Polar

El modelo de Universidad Popular, que propuso Cornejo Polar, es la de una institución “al servicio de los intereses del pueblo: a recuperar, producir y difundir el saber que beneficie material y espiritualmente a las grandes mayorías y no solo a los sectores privilegiados de América Latina. Por último, pero no menos importante, esta universidad popular está destinada a indagar las raíces de la identidad dentro de la pluralidad cultural, y a enrumbar los factores de signos que permitan su afirmación y desarrollo” (Bueno, 2004).



Raúl Bueno examina la propuesta del maestro sanmarquino con respecto a la concepción de extensión universitaria: “Antonio Cornejo Polar enseña que esa noción [extensión universitaria] supone al pueblo en la periferia del conocimiento, como algo no integrado de modo sustancial a los afanes universitarios, a la vez que supone a la universidad como una entidad necesariamente de élite, paternalista y condescendiente. En cambio, la universidad popular a la que se adhiere Cornejo Polar entiende más bien al pueblo como soporte y marco de sus actividades. También como fuente de información y objetivo central de la producción y difusión del saber. Por consiguiente, y porque se le pide insistir en el término, propone una proyección social que suponga una interacción fluida, democrática y creadora entre la universidad y el pueblo”.

1.4 Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Comisión Delors, 1996)

La comisión consideró que la educación a lo largo de la vida es la llave para entrar al tercer milenio y se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser. De estos cuatro pilares, el Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de San Marcos destaca el aprender a vivir juntos.

La Comisión presidida por Delors insiste en este pilar, “aprender a vivir juntos conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad y, a partir de ahí, crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos, gracias justamente a esta comprensión de que las relaciones de interdependencia son cada vez mayores”.

Es ideal de una vida mejor para la humanidad lo que está en juego en cada proyecto educativo, nos recuerda Unesco: “La utopía orientadora que debe guiar nuestros pasos consiste en lograr que el mundo converja hacia mayor comprensión mutua, hacia una intensificación del sentido de la responsabilidad y de la solidaridad, sobre la base de aceptar nuestras diferencias espirituales y culturales. Al permitir que todos tengan acceso al conocimiento, la educación tiene un papel muy concreto que desempeñar en la realización de esta tarea universal: ayudar a comprender el mundo y a comprender al otro, para así comprenderse mejor a sí mismo”.

1.5 Modelo V de Evaluación-Planeación

El Modelo V de evaluación-planeación (González y otros, 2011) que utiliza San Marcos para la Acreditación Internacional distingue el aspecto ‘social’ al momento que identifica los cuatro referentes para los procesos y los resultados educativos:

- El referente institucional (SER) da cuenta de la intencionalidad y de los objetivos que persigue la institución en la formación de profesionales así como de sus resultados y logros.



- El referente disciplinario (SABER) es el conjunto de conocimientos que el estudiante deberá dominar al finalizar su formación académica.
- El referente profesional (SABER HACER) es el conjunto de habilidades, destrezas y aptitudes que deben formarse en el estudiante para que se desarrolle como un profesional de su disciplina.
- El referente social (SABER PARA QUIÉN SE ES, PARA QUIÉN SE SABE Y PARA QUIÉN SE HACE) constituye la integración de los referentes anteriores en la formación integral de profesionales que estén comprometidos con su entorno cultural y humano, y contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de todos y cada uno de los miembros de la comunidad, en sus ámbitos, primero local, después regional, nacional e internacional.

2. Marco Legal

2.1 Ley Universitaria, Ley 30220

La Ley Universitaria, en los artículos 124 y 125, contempla las acciones de responsabilidad social universitaria

Artículo 124. Responsabilidad social universitaria

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

La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Comprende a toda la comunidad universitaria.

Artículo 125. Medios de promoción de la responsabilidad social universitaria

Cada universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito, teniendo un mínimo de inversión para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia y establecen los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos.

El proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente.

3. Marco Institucional

3.1 Estatuto de la UNMSM

El Estatuto de la universidad (1984) aborda la vinculación con la sociedad a través de las actividades de extensión universitaria y proyección social que se define de forma específica en los siguientes artículos:

Artículo 215°.- La Universidad Nacional Mayor de San Marcos tiene entre sus fines fundamentales, a través de mecanismos de interacción adecuados, el de vincularse a la comunidad a efecto de extender y proyectar su patrimonio cultural, científico, tecnológico y de servicios que contribuyan a su desarrollo, a la par que recoge de ella su experiencia y conocimientos.

Artículo 216°.- Las actividades de Extensión Universitaria y de Proyección Social se realizan en las Facultades, las que contarán con organismos de línea denominados Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, en cuya organización y funcionamiento participan, necesariamente, los profesores y estudiantes de las Facultades, quienes ejecutan sus tareas como parte de las actividades de enseñanza-aprendizaje e investigación, al servicio y con la participación de la comunidad.

Asimismo, el Estatuto reconoce, en el Artículo 5°, acápite e, como uno de sus principios el de “Vincularse a la comunidad por medio de mecanismos de interacción dinámica destinados a recoger la experiencia y conocimiento que se producen fuera del claustro y a extender su acción y servicio hacia ella”.

3.2 Plan Estratégico Institucional 2012 - 2021

En el Plan Estratégico Institucional 2012 – 2021, la misión y visión de la universidad expresan el compromiso con el desarrollo humano y sostenible.

La proyección de la visión institucional se fundamenta en tres pilares:

- Valoración de la continuidad histórica: reconoce el aporte de la universidad al país.
- Transformación del mundo: reflexiona acerca de la vigencia de la universidad frente a los cambios en el mundo y la pertinencia social de las funciones misionales.
- Identidad nacional y aspiración institucional: asume nuevas formas de vinculación con la sociedad caracterizada por su pluralidad cultural.

Asimismo, el Eje Estratégico 1: Educación de Calidad e Internacionalización, considera como uno de sus criterios la “Formación de profesionales calificados con compromiso social” y precisa que:

El perfil del egresado sanmarquino es el de una persona con competencias sólidas, preparado profesionalmente para responder a las demandas laborales nacionales e internacionales; con compromiso social, pensamiento crítico, liderazgo, valores y compromiso ético.

3.3 Modelo Educativo San Marcos

El Modelo Educativo San Marcos estableció la responsabilidad social universitaria como un compromiso en dos planos que se complementan:

1. Aporte al desarrollo humano: la educación universitaria necesita fortalecer su responsabilidad social y orientarse al desarrollo humano sostenible y racional.
2. Aporte al desarrollo educativo: la educación universitaria tiene el deber de contribuir al desarrollo del sistema educativo, mejorando la formación docente, currículos e investigación sobre educación (Unesco, 1998).

Este compromiso expresa la orientación educativa que asume el Modelo de Educativo San Marcos, con especial interés en lo manifestado por la Unesco “la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente. La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública” (Unesco, 2009).

3.4 Vicerrectorado Académico

Consejo de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria

(Resolución Rectoral N° 05920-R-12)

El Consejo de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria es el responsable de planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el cumplimiento de las políticas y directivas de la extensión universitaria y proyección social, de los procesos de certificación y de vinculación con egresados y con grupos de interés, en función a las necesidades de la sociedad y el desarrollo sostenible.



Las oficinas de gestión para el desarrollo de sus actividades son:

- a. Extensión Universitaria y Proyección Social
- b. Vinculación y Certificación de Egresados
- c. Vinculación con Grupos de Interés

Políticas

El Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de la UNMSM formula un conjunto de principios que orientan la acción en este campo:

1. Aprendizaje de la Condición Humana

El vínculo universidad-sociedad, en el contexto actual, se plantea desde la tarea educativa de aprender la condición humana como requisito para la construcción de una sociedad conformada por personas libres, solidarias y justas. El respeto y ejercicio pleno de los Derechos Humanos es el fundamento de la función educadora de la universidad.

Esta política apela al rol de la universidad en el proceso de socialización, transmisión y conservación de las culturas y conocimientos.

2. Compromiso con el Desarrollo Humano Sostenible

La universidad está comprometida con el desarrollo humano sostenible y racional, a través de la aplicación del conocimiento en el manejo adecuado de los recursos naturales y la conservación del medioambiente; impulsa políticas y proyectos de desarrollo que potencien la práctica de valores que contribuyan a la convivencia, preservación de la riqueza natural y diversidad cultural del país.

3. Relación de equidad entre universidad-sociedad

La universidad promueve una interrelación con la sociedad en forma horizontal, dialógica y equitativa que promueva el desarrollo mancomunado y respeto mutuo.

4. Valoración de la interculturalidad

La universidad reconoce la pluriculturalidad de la sociedad, por ello, promueve el diálogo intercultural que valore los conocimientos generados por los pueblos. La interrelación sociedad-universidad permite intercambiar experiencias y enriquecer los aportes de las diferentes culturas a la historia y progreso de la humanidad.

5. Opción preferencial por las poblaciones vulnerables

La universidad presta atención prioritaria a las poblaciones vulnerables con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. La democracia y cultura de paz son principios que la universidad practica y promueve en la sociedad.

6. Coherencia con la Visión y Misión Institucional

La universidad asegura que las acciones de responsabilidad social estén articuladas con la misión, visión, funciones, principios y valores declarados; lo cual constituye la pauta esencial de la opción de vivir en calidad.

7. Desarrollo integral

El desarrollo integrado de las funciones sustantivas universitarias (extensión universitaria y proyección social, investigación, formación profesional y difusión) es fundamental para lograr el impacto y trascendencia de la institución.

Para tal fin, el proceso de evaluación-planeación se implementa como política de gestión de calidad educativa, permitiendo la mejora continua y el desarrollo integral de la institución.

8. Transparencia y Rendición de Cuentas

El carácter público de la universidad plantea la responsabilidad de ejercer una gestión transparente y rendición de cuentas frente a lo que recibe de la sociedad y retorna a ella.



9. Compromiso ético

La ética social institucional se centra en el bienestar del ser humano. San Marcos tiene como ideal ser una universidad éticamente ejemplar en su vida cotidiana.

Componentes

El Modelo de Responsabilidad Social Universitaria reúne los siguientes componentes:

1. Formación universitaria integral con compromiso social

La formación universitaria integral fomenta la responsabilidad social en la comunidad sanmarquina. El desarrollo de competencias en el proceso enseñanza-aprendizaje responde a la realidad social. El currículo provee una formación integral, cuyo punto de partida es la concepción de la sociedad a la que se pretende atender y construir.

2. Unidades de Vinculación de Docencia-Investigación-Responsabilidad Social

Son núcleos que reúnen a docentes y estudiantes integrados con la comunidad mediante un proyecto de desarrollo conjunto, con un fin común que permite el intercambio de conocimientos y el trabajo con los actores sociales.

La unidad de vinculación de docencia-investigación-responsabilidad social se constituye como una célula viva de la universidad que permite el nexo con la sociedad, como unidad de vida posee un fin, una estructura y cumple funciones. El conjunto de unidades de vinculación docencia-investigación-responsabilidad social se integran en un tejido corporativo especializado cuya razón de ser es la vinculación universidad-sociedad, conformado por los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, las Escuelas Académico Profesionales, los Centros e Institutos de Investigación y las Unidades de Posgrado.

3. Políticas institucionales de RSU

Un elemento facilitador de la Responsabilidad Social Universitaria son las políticas institucionales que permiten el reconocimiento, funcionamiento, promoción y apoyo de las acciones de vinculación.

Son herramientas normativas que tienen la particularidad de encaminar y armonizar las actividades de responsabilidad social en la institución, se orientan a la flexibilización, adaptación, simplificación y agilización de las acciones que se realizan para responder a los problemas sociales.

4. Proyectos de RSU

Son intervenciones focalizadas de una unidad en un tiempo y espacio determinado, que desarrolla un proceso de evaluación-planeación-acción y que persigue un objetivo común como resultado de la interacción de la universidad-sociedad.

La universidad promueve la ejecución de proyectos que aborden los problemas sociales de forma integral.

Dentro de la lógica de interacción universidad-sociedad, los proyectos de responsabilidad social universitaria configuran nuevos espacios comunitarios en la sociedad. El trabajo de la universidad de la mano con la sociedad se asienta en diversos espacios (territorios geográficos, sectores o ámbitos de la vida social). En ellos, la universidad despliega una labor integral, para lo cual articula las competencias de cada área de conocimiento.

La universidad respeta la naturaleza y cultura que existen en los espacios comunitarios donde tendrá presencia, promoviendo la construcción de comunidades de aprendizaje y de intercambio de conocimientos.

5. Sistematización y difusión de experiencias

Un elemento esencial de las acciones de responsabilidad social universitaria es la difusión de experiencias a fin de promover la socialización de los conocimientos, resultados y productos de la interacción universidad-sociedad.

Estrategias

El trabajo de responsabilidad social universitaria aplica algunas estrategias para optimizar las actividades.



1. Aprendizaje-Servicio Solidario

El aprendizaje-servicio solidario se promueve como estrategia curricular para la formación integral universitaria, con libertad, creatividad e innovación.

2. Evaluación de impactos sociales de la universidad

La universidad posee la capacidad de generar un conjunto de impactos en diversas facetas de la vida social y el entorno ante los cuales realiza un monitoreo permanente que le permita tomar acciones oportunas y pertinentes. Su principal preocupación se concentra en el desarrollo educativo y desarrollo humano local y global.

3. Alianzas con egresados y grupos de interés

La universidad promueve el trabajo conjunto y permanente con los egresados y grupos de interés como estrategia común de responsabilidad social.

4. Captación de recursos para el desarrollo humano

Para solventar las acciones de responsabilidad social universitaria se promueve la búsqueda de fuentes de financiamiento que provengan de organismos internacionales, fundaciones o empresas, cuyos recursos se orientarán exclusivamente para el desarrollo humano.

5. Atención a campos de acción prioritaria

La universidad asume los retos mundiales como la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, de territorio y de riesgo, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública. Como institución generadora de conocimientos se mantiene alerta a los nuevos problemas que afecta la vida en nuestro planeta. Su acción e impacto se proyecta primordialmente a su entorno más próximo.

6. Creación de equipos multidisciplinarios

La universidad promoverá la formación de equipos multidisciplinarios que desarrollen planes, programas, proyectos y acciones de Responsabilidad Social Universitaria.



7. Evaluación-planeación para la rendición de cuentas y gestión transparente

La gestión universitaria aplica la metodología de evaluación-planeación como un proceso continuo y dinámico que le permite organizar la rendición de cuentas a la sociedad y generar una política de gestión transparente.

SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

1. Definición

El Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria es el conjunto integrado de políticas, planes, propósitos, programas y acciones que dinamizan la función de vinculación de la universidad con la sociedad, en congruencia con el Modelo de Responsabilidad Social Universitaria, el Modelo Educativo San Marcos y el Plan Estratégico Institucional 2012 – 2021 y fundamentado en la política de calidad universitaria.

2. Finalidad

El Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria busca fortalecer la integración universidad-sociedad con la participación y compromiso de los miembros de la institución en programas para el desarrollo humano sostenible, en coherencia con el Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de la UNMSM.

3. Funciones

1. Ejecución del plan de desarrollo de la responsabilidad social universitaria de la UNMSM.
2. Gestión de la extensión universitaria y proyección social para fortalecer la vinculación con la sociedad.
3. Vinculación de la universidad con los egresados y promoción la certificación de competencias profesionales.
4. Vinculación de la universidad con los grupos de interés.



4. Objetivos

1. Promover el desarrollo de la responsabilidad social universitaria a través del trabajo integrado de los CEUPS, EAP, Institutos, Centros de Investigación, Unidades de Posgrado y la participación de la comunidad universitaria.
2. Fortalecer la responsabilidad social universitaria en el proceso de formación académico profesional (investigación formativa y el aprendizaje-servicio solidario).
3. Fomentar la vinculación y certificación de egresados.
4. Fomentar la vinculación con los grupos de interés.

5. Unidades de gestión académico-administrativas

- Nivel central

Vicerrectorado Académico

Consejo de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria

- Oficina de Gestión de Extensión Universitaria y Proyección Social
- Oficina de Gestión de Vinculación y Certificación de Egresados
- Oficina de Gestión de Vinculación con Grupos de Interés

- Nivel Facultad

Decanato

Comité de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria

- Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social (CEUPS) - Preside
- Escuela Académico Profesional (EAP)
- Institutos y Centros de Investigación
- Unidad de Posgrado

6. Acciones

Formulación, implementación, evaluación y difusión del plan de desarrollo de responsabilidad social universitaria de la facultad.

Estructura del plan de desarrollo integrado de responsabilidad social universitaria de la facultad

1. Presentación
2. Finalidad
3. Objetivos
4. Metas
5. Organización
6. Cronograma de actividades
7. Presupuesto
8. Evaluación



GLOSARIO

- **Aprendizaje de la condición humana (Morin).** La educación del futuro deberá ser una enseñanza primera y universal centrada en la condición humana. (...) Conocer lo humano es, principalmente, situarlo en el universo y a la vez separarlo de él. (...) interrogar nuestra condición humana, es entonces interrogar primero nuestra situación en el mundo.
- **Aprendizaje-servicio solidario.** Estrategia curricular de participación conjunta del docente y estudiante, combina los procesos de aprendizaje con los de extensión y servicio a la sociedad en un solo proyecto integrado. Esto permite a los participantes aprender a la par que atienden las necesidades concretas de su entorno social con el fin de proponer soluciones y mejorar sus condiciones.
- **Certificación de competencias profesionales.** Es el proceso mediante el cual se da reconocimiento público de las competencias que los graduados han adquirido durante su ejercicio profesional y a través de la formación continua.
- **Competencia.** Es el desempeño del profesional que articula destrezas, conocimientos y actitudes a partir de una formación integral y contextualizada en los diferentes ámbitos de su quehacer profesional con criterio de calidad.
- **Desarrollo humano sostenible (Unesco).** El Desarrollo Sostenible es el paradigma global de las Naciones Unidas. El concepto de Desarrollo Sostenible fue descrito en 1987 en el Informe de la Comisión de Brundtland como un “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

Existen cuatro dimensiones del Desarrollo Sostenible: la sociedad, el medio ambiente, la cultura y la economía, que están interconectadas, no separadas. La sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro en donde las consideraciones ambientales, sociales y económicas estén equilibradas en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Por ejemplo, una sociedad próspera depende de un ambiente sano que provea alimentos y recursos, agua potable y aire limpio para sus ciudadanos.

Cabe preguntarse cuál es la diferencia entre el Desarrollo Sostenible y la Sostenibilidad. A menudo se piensa en la Sostenibilidad como una meta a largo plazo (p. ej., un mundo más sostenible), mientras que el Desarrollo Sostenible se refiere a los muchos procesos y medios para lograrlo (p. ej., la agricultura y la silvicultura sostenibles, la producción y el consumo sostenibles, el buen gobierno, la investigación y la transferencia de tecnología, la educación y la capacitación, etc.).

- **Educación para el desarrollo sostenible (Unesco).** Permite que cada ser humano adquiera los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores necesarios para forjar un futuro sostenible.

Educar para el desarrollo sostenible significa incorporar los temas fundamentales del desarrollo sostenible a la enseñanza y el aprendizaje, por ejemplo,



el cambio climático, la reducción del riesgo de desastres, la biodiversidad, la reducción de la pobreza y el consumo sostenible. Asimismo, la EDS exige métodos participativos de enseñanza y aprendizaje que motiven a los alumnos y les doten de autonomía, a fin de cambiar su conducta y facilitar la adopción de medidas en pro del desarrollo sostenible.

Por consiguiente, la EDS promueve la adquisición de competencias tales como el pensamiento crítico, la elaboración de hipótesis de cara al futuro y la adopción colectiva de decisiones. La EDS exige cambios de gran calado en los métodos pedagógicos que se aplican actualmente.

- **Egresado.** Se denomina egresado a todo aquel que ha culminado el Plan de Estudios de una Escuela Académico Profesional o de una Unidad de Posgrado.
- **Eje estratégico.** Tema fundamental, transversal e imprescindible de abordar para lograr el cambio y desarrollo organizacional.
- **Estrategias.** Son medidas que se propone impulsar y priorizar en la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos. Se desagrega en acciones prioritarias para el logro del objetivo estratégico correspondiente.
- **Extensión Universitaria.** Es el conjunto de actividades académicas, culturales y sociales realizadas por la universidad para integrarse con la sociedad.
- **Grupos de Interés.** Se refiere a las instituciones públicas o privadas con los cuales la universidad interactúa tratando de comprender y satisfacer sus necesidades a la vez que aprende de ellos.
- **Investigación formativa.** Es el proceso para aprender a investigar a través de la relación docente-estudiante.
- **Lineamiento de política.** Filosofía institucional que explicita la forma cómo se va a conducir la organización. Cada lineamiento de política se convierte en una instrucción general que establece la dirección y característica de lo que se va a lograr; por ello, son las que enmarcan los ejes, objetivos, políticas y programas.
- **Misión.** Razón de ser de la institución. Es el propósito general que orienta las decisiones y acciones educativas, describe el deber ser, las necesidades que satisface y las funciones sustantivas.
- **Objetivo estratégico.** Transformación que se aspira realizar a nivel de cada Eje Estratégico.
- **Poblaciones Vulnerables.** Sectores o grupos de la población que por su condición de edad, sexo, estado civil y origen étnico se encuentran en condición de riesgo que les impide incorporarse al desarrollo y acceder a mejores condiciones de vida.
- **Proyección Social.** Es el conjunto de actividades de servicio llevadas a cabo por la universidad con la participación de la comunidad contribuyendo a su desarrollo.
- **Visión.** Es la aspiración del Ser de la institución en un plazo determinado.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno Chávez, Raúl (2004) Antonio Cornejo Polar y los avatares de la cultura latinoamericana. Lima, Fondo Editorial UNMSM.
- Delors, Jacques y otros (1996) “La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI” Unesco.
- González, Jorge y otros (2011) Análisis Estructural Integrativo de Organizaciones Universitarias. El Modelo V de Evaluación-planeación como instrumento para el mejoramiento permanente de la educación superior. México, UDUAL.
- Unesco (1998) “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo: Visión y Acción de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-1998”. París, Unesco.



CEPREDIM



SE TERMINÓ DE IMPRIMIR
EN EL MES DE NOVIEMBRE DE 2014
EN LOS TALLERES GRÁFICOS DEL
CENTRO DE PRODUCCIÓN EDITORIAL E IMPRENTA
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
JR. PARURO 119, LIMA 1.
TELÉF.: 619-7000 ANEXO 6009
E-MAIL: ventas.cephredim.unmsm@gmail.com
PÁGINA WEB: www.cephredim.com
TIRAJE: 1000 EJEMPLARES