



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD  
DEL CUSCO**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

Mgt. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA

**ASESOR:**

Dr. LEONCIO ROBERTO ACURIO CANAL

**CODIGO ORCID N° 0000-0002-2814-188X**

**CUSCO - PERU**

**2023**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**VICE RECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ANEXO 1**

**INFORME DE ORIGINALIDAD**

El que suscribe (asesor/editor/director/autor) del trabajo de investigación titulado POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVER-SIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Presentado por Jorge Eudys Cruz Sornoza Código (estudiante/docente) 190238 para optar al Grado de Bachiller/ Título Profesional/ Segunda Especialidad Profesional/ Grado de Maestro/ Grado Doctor /Libro/Revista/Proyecto Canon/FEDU/otros Grado de Doctor en Administración  
 Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por DOS veces, mediante el software antiplagio, conforme al Artículo 6° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de: 7% de Similitud general

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia de los trabajos de los estudiantes (Art. 7, inc. 1)**

Porcentaje	Evaluación y acciones.	Marque con una X
Del 1 al 20 %	No se considera plagio.	X
Del 21 al 50%	Devolver al usuario para las correcciones.	- -
Mayores a 51%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	- -

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación, tesis, textos, libros, revistas, artículos científicos, material de enseñanza y otros (Art. 7, inc 2 y 3)**

Porcentaje	Evaluación y acciones.	Marque con una X
Del 1 al 10 %	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30%	Devolver al usuario para las correcciones.	- -
Mayores a 31 %	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	- -

Por tanto, en mi condición de Asesor/director de la Unidad de Posgrado/Director del Fondo Editorial/ Editor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software antiplagio.

Cusco, 16 de noviembre de 2022.

FIRMA

POST FIRMA: Dr. Leoncio Roberto Acurio Canal

DNI N°: 23873750

Se adjunta:

1. Reporte Generado por el sistema Antiplagio
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: C:/Users/HP/Downloads/-001-TRABAJO%20DE INVESTIGACION%20-%20DOCTORADO

NOMBRE DEL TRABAJO

--001-TRABAJO DE INVESTIGACION - DO  
CTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATI  
VAS - UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN

AUTOR

JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA

RECUENTO DE PALABRAS

**69088 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**402772 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**182 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**3.9MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 22, 2022 10:38 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 22, 2022 10:41 AM GMT-5**

● **7% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 4% Base de datos de Internet
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Cross
- 4% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



---

**POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

---

**PALABRAS CLAVE:** Políticas y Estrategias de Gestión Universitaria

**ÁREAS DEL CONOCIMIENTO:** Ciencias sociales, económicas y humanidades – CEH

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Administración y gestión pública y privada

**CÓDIGO:** CEH-01

***FUENTE:*** Documento: Líneas de Investigación – UNSAAC



## DEDICATORIA

*“Para emprender una aspiración o designio hace falta valentía y para culminar un proyecto hace falta perseverancia y amor”.*

*En especial: A la memoria de mi querida madre **Teresa**, por su sacrificio y su apoyo constante y de mi padre **Eustaquio**, que se encuentran en la eternidad y desde allí guía mis pasos.*

*Para mi hijo, **Wilard Fabricio Cruz De la Cruz**, por ser la parte más importante de mi vida y por la fortaleza que me da para seguir escalando académicamente.*

*Con mucho cariño y gratitud a mis hermanos: **Juan, Eulalia, Mario, Sonia, Walter, Vicenta, Julián, Rene y Lucas**, quienes con sus palabras de aliento me motivaron a culminar lo que un día empecé. “Lo mejor de tener hermanos es que siempre hay alguien que puede ayudarte a hacer algo que está mal”.*

*A Dina De la Cruz García, gracias por confiar, comprender y aconsejarme en momentos difíciles.*

*A todos mis sobrinos, sobrinas y sobrinitos, quisiera nombrarlos a cada uno de ustedes, pero son muchos y eso no quiere decir que no me acuerde de cada uno, a todos los quiero mucho y más que sobrinos son como mis amigos.*

*Anónimo: Mi gran problema no es tu presencia en mis sueños, sino tu ausencia en mi realidad.*

*Cruz Sornoza, Jorge Eudis*

## AGRADECIMIENTOS

Por la consumación de este proceso académico emerge en mi mente aquel principio popular “es de bien nacidos ser agradecidos”.

A Dios, de quien procede toda inteligencia y sabiduría y por las bendiciones que ha derramado sobre mí por darme la vida; perseverancia, salud, entusiasmo, sabiduría etc. Para poder alcanzar mis objetivos, gracias por que en cada momento de mi vida me has guiado por el mejor camino hasta el final.

Son numerosas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de la vida. Algunas están aquí conmigo y otros en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegaran a leer estas consideraciones, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus prosperidades.

Como un testimonio de eterno reconocimiento al **Dr. Guillermo Sovero Molero**, mi dilecto maestro QEPD. hizo de manifiesto su generosidad, quien con su ímpetu y tenacidad supo orientar con paciencia y dedicación relacionados a la Metodología de la Investigación Científica.

A toda las autoridades, funcionarios, directivos y personal administrativo de la Estructura Orgánica Funcional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y docentes que contribuyeron con su disponibilidad personal en tiempo, información y experiencia.

Mi gratitud imperecedera a los docentes de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo y de la Escuela Profesional de Administración; en especial al Dr. Manrique Borda Pilinco y Dr. Raúl Abarca Astete, mi agradecimiento por compartir sus conocimientos y experiencias. La cercanía, calidad y calidez humana del Dr. Borda Pilinco, resultó francamente motivador y estimulante, para que esta investigación llegue a buen término.

A mi asesor Dr. Leoncio Roberto Acurio Canal, por haber contribuido en el desarrollo del trabajo de investigación.

A los expertos, docentes que dieron su aporte en la validación de mi instrumento de recojo de información.

*¡A todos mil gracias!*

**CRUZSORNOZA Jorge Eudis**

Cusco Noviembre del 2022

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación con el tema: **“POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”**, le corresponde exclusivamente a el: **Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis**, Autor bajo la Dirección y asesoría del Dr. LEONCIO ROBERTO ACURIO CANAL, quien asiste en condición de Vicerrector de Investigación de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco.



**Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis**  
DNI: 80101135

## **DERECHOS DE AUTOR**

Faculto a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para que el trabajo de investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación hacia la obtención del grado académico de doctor, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

**EL AUTOR**



**Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis**  
**DNI: 80101135**



## PRESENACION

**Señor:**

**Director de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y señores Miembros del Jurado Evaluador:**

En cumplimiento a las normas legales vigentes de la Ley Universitaria (Ley N° 30220), el reglamento para optar al grado académico de maestro o doctor aprobado por Resolución Nro. CU-0356-2017-UNSAAC de 05.10.2017 y los dispositivos legales vigentes a nivel del Reglamento de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativa, referente a la obtención del Grado Académico de Doctor en Administración, pongo a vuestra consideración el presente Trabajo de investigación “POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERIODO 2014 - 2021”, con el propósito de obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

El presente trabajo de investigación se efectúa con la finalidad de analizar y determinar la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021 a partir de las reformas a las que se encuentran sometidas las universidades peruanas que modifican el rol que estas desempeñaron históricamente, se emplaza el estudio analítico, crítico y evaluativo en el ámbito de estudio determinado.

Es estimable en este estudio analítico y crítico, concebir en cuanto a las reformas neoliberales que comenzaron a implementar con contundencia y masivamente en América Latina a comienzos de la década del noventa, podría decirse que, por el perfeccionamiento y escrupulosidad en cuanto a la mejora de condiciones básicas para la prestación del servicio educativo, se trató de una auténtica intervención de organismos creadas para fines específicas a través del MINEDU y las estrategias de gestión implementadas por la UNESCO para promover el desarrollo de la educación como prioridad principal de la Organización, motivaron esta intervención aspectos como la estadística de las universidades que manifestó un crecimiento considerable de tratamiento privado, el financiamiento público contrae, y aumentó también la proliferación del servicio de educación superior que afecta las cataduras de calidad. No obstante, en el estudio pretendido se analizarán con diligencia la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias en la gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, basadas en las herramientas de gestión proveídas por la UNESCO y/o organismos afines.

Esperando vuestras recomendaciones y sugerencias y desde ya, quede como antecedente para futuros trabajos en beneficio de la institución universitaria.

**Atentamente;**

.....  
Mgt. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA

## INTRODUCCION

En la literatura encontramos que la Educación Superior y en concreto la Universidad, han sido argumento de estudio de muchas investigaciones relacionadas con sus orígenes, la naturaleza de su poder, su autonomía e implementación de políticas de gestión, en las últimas décadas se han perfeccionado diferentes estudios ofrecidos a la institución universitaria con estudios que se adaptan a las nuevas necesidades y recientes reformas del contexto. Es así a nivel de la gestión universitaria en los últimos años se han generado numerosos cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales que han trascendido a nivel nacional o internacional sobre el contexto de la Educación Superior. Estos cambios afectan de una u otra forma al funcionamiento de la Universidad como organización educativa que, a su vez, se encuentra todavía en un momento de transición, producto de las nuevas directrices que marcan la implantación de políticas y estrategias de gestión. En el contexto universitario de las últimas décadas, se han producido modificaciones respecto a la gestión universitaria a partir de las contribuciones de la autonomía universitaria como gobierno y la libertad académica como una condición de trabajo por ser esencial para enseñar y aprender la verdad, esta consideración es aceptada internacionalmente y se le atribuye relación principalmente con la libertad de expresión, en la gestión universitaria como parte fundamental la autonomía universitaria se define por una serie de libertades que permiten a las universidades desarrollar las funciones sustantivas. En términos generales la autonomía universitaria permite establecer políticas de gestión que consiste en la libertad frente a la interferencia de intereses no académicos en el gobierno institucional; como política institucional confiere a través de la autonomía universitaria la libertad para distribuir los fondos financieros, definir la contratación de bienes y servicios, la permanencia y salida del personal académico, la administración de los estudiantes, la libertad para establecer los planes y programas de estudio, así como para determinar los criterios y métodos de evaluación, mediante el atributo de autonomía se han establecido políticas de gestión universitaria orientadas que el servicio de educación superior universitario debe armonizar la democratización del acceso a la educación superior con la excelencia académica.

El desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria a través de la particularidad de la autonomía universitaria en los últimos años se han producido cambios con la intervención de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el tema educativo y establece parámetros para la implementación de mejora continua, y es

responsable de promover el desarrollo económico y social de la región, como también la UNESCO (La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), respalda los esfuerzos en el plano nacional que tienen como objetivo la inclusión y un desarrollo más equitativo y sostenible, el aumento de la mundialización exige una evolución constante de la educación superior a fin de satisfacer los cambios rápidos en la demanda del mercado laboral, tanto en el plano local como internacional, en función a lo instituido por los organismos referidos; ha dado origen a la implementación de la nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), promulgada el 09 de julio de 2014, le otorga al Estado el rol de rectoría en la regulación de la calidad del servicio educativo universitario. En este contexto, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con el objetivo de promover y mejorar la calidad de este servicio en todos sus niveles, interviniendo desde el establecimiento de los criterios básicos para la autorización de funcionamiento de las universidades. Previamente a la vigencia de la nueva Ley, esta función era parcialmente ejecutada por la ANR (Asamblea Nacional de Rectores), cuyas funciones comprendían el estudio, la coordinación y la orientación de las actividades universitarias, así como su fortalecimiento económico y su responsabilidad con la comunidad nacional. La nueva Ley Universitaria establece que para garantizar un servicio educativo superior universitario de calidad, el Estado debe diseñar y ejecutar políticas orientadas a mejorar el desempeño del sistema universitario en general, apoyar a las universidades públicas a cumplir sus funciones, y desarrollar una nueva relación entre el Estado y los prestadores privados de servicios de educación superior universitaria. En particular, las políticas orientadas hacia las universidades públicas deben armonizar la democratización del acceso a la educación superior con la excelencia académica. El Estado tiene una responsabilidad especial y directa con las universidades estatales, cuyos recursos provienen en su mayor parte del Tesoro Público. Sin afectar su autonomía académica, estas universidades deben rendir cuentas por el uso transparente, eficiente y eficaz de los recursos que reciben de todos los peruanos. La normatividad vigente de la Ley Universitaria (Ley N° 30220), prevé el establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria, para definir los lineamientos de política para asegurar la calidad de la educación superior y cumplir con lo estipulado en la nueva Ley Universitaria.

Por las consideraciones de organismos internacionales y la normatividad vigente precitadas. La Universidad es un centro generador de conocimiento, y por ello su rol y efecto en el desarrollo de las sociedades y de los países es fundamental. Sin embargo, principalmente en

el caso de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, existen varios factores que impiden su mayor competitividad y liderazgo; y por lo tanto su aporte en el desarrollo del país. *Un factor podría ser la forma de gobierno o gestión universitaria; otra sería su cultura y/o medioambiente organizacional.* La UNSAAC como unidad de análisis de gestión pública, presenta diversos problemas; que suceden en un entorno interno y externo adversos. Internamente, puede estar la falta de una gestión universitaria que defina e implemente políticas y estrategias para la competitividad y calidad; y externamente, el rol del Estado, por su falta de intervención y definición de una política educativa, como estrategia de desarrollo y bienestar.

El presente estudio a partir del reconocimiento de la realidad situacional y análisis de las fuentes documentales, evaluó el establecimiento y el desarrollo de las políticas y estrategias en la gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para ello para su abordaje estructural y/o organizativo, el contenido del trabajo de investigación está organizado en los siguientes cinco capítulos fundamentales que detallo a continuación:

Capítulo I: Considera el Planeamiento del problema de investigación, donde se formaliza el planteamiento del problema con argumentaciones teóricas y estructurales de la gestión universitaria en educación superior, de contrariedades de establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco considerada como ámbito de estudio, para lo que presento en la parte de la descripción de la realidad problemática a partir de las experiencias del lugar de hechos y/o constatación directa que se percibe, donde se efectúa la identificación y formulación de problemas de estudio, que los mismos generan la formulación de objetivos de investigación como mecanismo de trazabilidad a ser alcanzadas con el desarrollo del trabajo de investigación; así mismo se muestra la importancia que merece la investigación a través de la justificación, las limitaciones enfrentadas y superadas.

Capítulo II: Presento los fundamentos teóricos de la investigación, considerando el marco histórico, filosófico y epistemológico, desarrollo del marco teórico o bases teóricas científicas, presentación del marco legal, estructuración de las investigaciones de condición antecedentes y la configuración definida del marco conceptual o la definición de términos básico que considera el trabajo de investigación.

Capítulo III: Formulación de hipótesis y supuestos teóricos del trabajo de investigación que se pretende efectuar, que son consignadas como respuesta antelada a los problemas



planteados y que en la posterior ameritaran la contratación de la misma, del mismo modo en este apartado de desarrollo de investigación, permite dar un sustento al sistema de variables, en este caso a las dos variables que la investigación tiene como propósito realizar el estudio comprometiendo las definiciones conceptual y operacional, dimensiones e indicadores, las unidades de medida y otros aspectos complementarios requeridos, fundamental consideración de los aspectos éticos que amerita el estudio para su reconocimiento de su originalidad.

Capítulo IV: Marco metodológico, donde se presenta en método o métodos posibles a ser aplicados en el proceso de la investigación, tipología de la investigación, nivel de investigación, diseño de la investigación, la determinación de la población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos a través de un instrumento de medición, validez y confiabilidad de instrumentos, técnicas de análisis de datos utilizando estadísticos como Excel y SPSS20.

Capítulo V: Se refiere al análisis e interpretación de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos durante el proceso de la investigación a través de la aplicación de los instrumentos de recojo de información en el ámbito y tiempo establecido para el estudio descriptivo, analítico y evaluativo de las Políticas y Estrategias de Gestión Universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cada uno de los mismos fueron tabulados y procesados sus resultados, se interpretaron la estadística descriptiva mediante gráficos o cuadros establecidos, además de concluir con su respectivo análisis.

Capítulo VI: Considera la contratación de las hipótesis formuladas a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recojo de información del tema objeto de investigación, de esta forma disgregándose del presente capítulo las conclusiones y sugerencias como aspectos de aporte del trabajo de investigación.

Referencias bibliográficas o las bibliografías a las que se hace mención o utilizó el trabajo de investigación en el marco teórico o bases teóricas sustantivas y marco conceptual consideradas también como definición de términos básicos a manera de citas textuales y bibliográficas, de resumen o parafraseadas respetando el estilo que corresponde.

Anexos y apéndices, matriz de consistencia, instrumentos de recojo de información y entre otros para la conclusión del presente trabajo de investigación.

El procesamiento estadístico del trabajo de investigación, se desarrolló mediante técnicas propias o particulares de la investigación cualitativa, estructuradas y establecidas para el estudio específico, de cuyos resultados se llegaron a las conclusiones de que efectivamente existe influencia directa entre la variable independiente frente a la dependiente que, si es pertinente la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria donde conlleva a la incrementación significativa de los niveles de calidad del servicio educativo universitario de carácter o gestión pública.

## RESUMEN

**TEMA:** “POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”

Autor: Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis.

Asesor: Dr. ACURIO CANAL, Leoncio Roberto

La universidad es una institución académica de enseñanza superior e investigación que otorga títulos académicos en diferentes disciplinas, en sus orígenes, pretendía preparar a los estudiantes como personas cultas, íntegras y capaces de influir en la sociedad a través del servicio que prestaban con su profesión. Ante la influencia de la cultura moderna que promueve un entorno pragmático, superficial y relativista, la Universidad de nuestros días ha perdido mucho de ese espíritu universitario fundacional, impartiendo en algunos casos, una enseñanza parcial y especializada que limita la formación integral y trascendente de los universitarios como personas y como profesionistas.

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), fue creada el 1° de marzo de 1692 con el nombre de Real Universidad de San Antonio Abad por el Papa Inocencio XII, y fue ratificada el 1° de junio de 1692 por el rey Carlos II, mediante Real Cédula denominada exequatur. Es la tercera universidad más antigua del Perú y la quinta más antigua de América Latina, en quechua es una universidad pública – (Mama Llaqtap San Antonio Abad Yachay Sunturnin), que se encuentra ubicada en la ciudad de Cusco, capital de la provincia y departamento del mismo nombre. La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuenta con 10 facultades en la actualidad, en las que ofrece 42 programas de pregrado, 38 maestrías y 2 doctorados, así mismo la institución universitaria tiene varias filiales en otras ciudades del Perú y del mismo modo, la universidad cuenta con centros de producción para servir a la comunidad. De acuerdo a la Clasificación Académica de Universidades del Perú o Ranking Académico de Universidades, son las listas ordenadas que clasifican y acomodan a las universidades e instituciones de educación superior e investigación del Perú; es así que en los últimos años se ha generalizado el uso de rankings universitarios internacionales para evaluar el desempeño de las universidades a nivel nacional y mundial; siendo estos rankings clasificaciones académicas que ubican a las instituciones de acuerdo a una metodología científica de tipo bibliométrica que incluye criterios objetivos medibles y reproducibles, tomando en cuenta por ejemplo: la reputación académica, la reputación de empleabilidad para los egresantes, la citas de investigación a sus repositorios y su impacto en la web. Del total de 92 universidades licenciadas en el Perú, la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco se ha ubicado regularmente dentro de los quince primeros lugares a nivel nacional en determinados rankings universitarios internacionales.

El Sector Educación, con la asistencia técnica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, elaboró el Documento Prospectivo al 2030, en el marco de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, insumo para la formulación del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016-2021. En base a la metodología aprobada por el CEPLAN, el análisis prospectivo realizado consistió en la determinación del Modelo Conceptual y de las principales tendencias del sector, así como en la identificación

y clasificación de las variables vinculadas a estos. La Universidad Nacional De San Antonio Abad de Cusco, ha elaborado el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019, en el marco de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, (PEI) 2018-2020, en el marco de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, en el marco de la Guía para el Planeamiento Institucional Modificada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, así como al oficio múltiple D000012-2019-CEPLAN/DNCP sobre la extensión del horizonte del PEI y otros planes. El instrumento de gestión como lo expresado, se elabora de acuerdo a las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes institucionales, en el marco de las Políticas de Estado, del PEDN 2021, la preimágen del Perú al 2030, las políticas nacionales, sectoriales y territoriales, que están definidas en la Guía Metodológica para el planeamiento institucional.

El trabajo de investigación posee como objetivo: *“Analizar y determinar la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021”*. La investigación es de tipo aplicativo analítico con enfoque cualitativo e interpretativo, nivel de estudio descriptivo porque inquirió describir cómo se manifiestan las variables de esta investigación desarrollo de políticas y estrategias en la gestión universitaria, también porque ha pretendido establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian, hace referencia que explica, argumenta, razona o cometa sobre lo que se emplea, aprovechó o que se adaptó para explicar las preguntas o interrogaciones, de esta manera el trabajo de investigación corresponde al nivel interpretativo, además de la ilustración sobre la información enfrentada, se ofrecen detalles, se relacionan la información existente con otros, se efectúan hipótesis explicativas, se hacen proyecciones de consecuencias futuras, etc. del mismo modo en el estudio se monopolizó un diseño no experimental y de corte longitudinal. La unidad de análisis es la institución universitaria que implementa y desarrolla las políticas y estrategias de gestión universitaria para el cumplimiento de los OEI del PEI 2017 – 2019, 2018 – 2020 y 2021 - 2025 entre otras normas, a partir de la promulgación de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, donde el Ministerio de Educación (MINEDU) asume la rectoría de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. La población y muestra de estudio está constituida por 2489 constituyentes o miembros integrantes que cumplen la función administrativa de la universidad, comprende a todos los representantes en condición de integrantes de la Estructura Orgánica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Las técnicas de recopilación de la información requeridas en proceso investigativo, residieron en la observación simple, entrevista estructurada a manera de introducción en la ficha de evaluación de carácter objetivo, cuestionario, análisis de contenido y análisis de documentos. A partir de la aplicación de la Ficha técnica del



instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Se acertaron como resultado que como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad y enmarcadas en la Ley Universitaria (Ley N° 30220), que promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, para garantizar un servicio educativo superior universitario de calidad, establece en particular las políticas orientadas hacia las universidades públicas, de esta forma la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para dar continuidad al Plan Estratégico Institucional 2007–2021, genera la elaboración del Plan Estratégico Institucional de Mediano Plazo 2014-2016, como resultado de un proceso de análisis y reflexión del Seminario-Taller de Sensibilización “Planeación Estratégica y Liderazgo Institucional”, prosiguiendo con la elaboración del instrumento de gestión la institución universitaria, ha elaborado el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019, en el marco de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico así como a la última modificación de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico aprobada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 042-2016-CEPLAN/PCD Lima, de fecha 26 de julio de 2016. El proceso de elaboración del PEI incorporó la visión prospectiva de mediano y largo plazo del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016- 2021 del Sector Educación; del mismo modo, se elaboró el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2020, en el marco de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, y de acuerdo a la Guía para el planeamiento institucional aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD con fecha 02 de junio de 2017 y de la Guía para el Planeamiento Institucional, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 62-2017-CEPLAN/PCD. El PEI 2018-2020, se elabora de acuerdo a las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes institucionales, en el marco de las Políticas de Estado, del PEDN 2021, la preimagen del Perú al 2030, las políticas nacionales, sectoriales y territoriales, que están definidas en la Guía Metodológica para el planeamiento institucional.

**PALABRAS CLAVES:** Políticas y estrategia de Gestión Universitaria.

## ABSTRACT

### **TOPIC: "POLICIES AND STRATEGIES OF UNIVERSITY MANAGEMENT AT THE NATIONAL UNIVERSITY OF SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"**

Autor: Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis.

Asesor: Dr. ACURIO CANAL, Leoncio Roberto

The university is an academic institution of higher education and research that grants academic degrees in different disciplines. In its origins, it intended to prepare students as educated people, with integrity and capable of influencing society through the service they provided with their profession. Faced with the influence of modern culture that promotes a pragmatic, superficial and relativistic environment, the University of our days has lost much of that foundational university spirit, imparting in some cases, a partial and specialized education that limits the comprehensive and transcendent training of students. university students as people and as professionals.

The National University of San Antonio Abad of Cusco (UNSAAC), was created on March 1, 1692 under the name of Royal University of San Antonio Abad by Pope Innocent XII, and was ratified on June 1, 1692 by the King Carlos II, by Royal Certificate called exequatur. It is the third oldest university in Peru and the fifth oldest in Latin America, in Quechua it is a public university – (Mama Llaqtap San Antonio Abad Yachay Sunturnin), which is located in the city of Cusco, capital of the province and department of the same name. The National University of San Antonio Abad del Cusco, currently has 10 faculties, in which it offers 42 undergraduate programs, 38 master's degrees and 2 doctorates, likewise the university institution has several branches in other cities of Peru and in the same way, the university has production centers to serve the community. According to the Academic Classification of Universities of Peru or Academic Ranking of Universities, they are the ordered lists that classify and accommodate the universities and institutions of higher education and research in Peru; Thus, in recent years the use of international university rankings has been generalized to evaluate the performance of universities at a national and global level; being these rankings academic classifications that locate the institutions according to a bibliometric-type scientific methodology that includes measurable and reproducible objective criteria, taking into account for example: academic reputation, employability reputation for graduates, research citations to their repositories and their impact on the web. Of the total of 92 licensed universities in Peru, the San Antonio Abad National University of Cusco has regularly ranked within the top fifteen places at the national level in certain international university rankings.

The Education Sector, with the technical assistance of the National Center for Strategic Planning - CEPLAN, prepared the Prospective Document to 2030, within the framework of the General Directive of the Strategic Planning Process, input for the formulation of the Multiannual Sectoral Strategic Plan - PESEM 2016- 2021. Based on the methodology approved by CEPLAN, the prospective analysis carried out consisted of determining the Conceptual Model and the main trends in the sector, as well as identifying and classifying the variables linked to these. The National University of San Antonio Abad of Cusco, has prepared the Institutional Strategic Plan (PEI) 2017-2019, within the framework of Directive No. 001-2014-CEPLAN, General Directive of the Strategic Planning Process - National

Strategic Planning System , (PEI) 2018-2020, within the framework of Directive No. 001-2017-CEPLAN/PCD, Directive for updating the Strategic Plan for National Development and the Strategic Institutional Plan (PEI) 2021-2025, within the framework of the Guide for Institutional Planning Modified by RESOLUTION OF THE PRESIDENCY OF THE DIRECTING COUNCIL No. 00016-2019/CEPLAN/PCD, as well as the multiple official letter D000012-2019-CEPLAN/DNCP on the extension of the horizon of the PEI and other plans. The management instrument as expressed, is prepared according to the guidelines for the preparation, implementation, monitoring, evaluation and continuous improvement of institutional policies and plans, within the framework of the State Policies, of the PEDN 2021, the preimage of the Peru to 2030, the national, sectoral and territorial policies, which are defined in the Methodological Guide for institutional planning.

The objective of the research work is: "Analyze and determine the implementation and development of university management policies and strategies framed in the CEPLAN methodology to guarantee a university higher education offer with basic quality conditions as part of the development of the policy quality assurance of university education at the National University of San Antonio Abad del Cusco period 2014 to 2021". The research is of an analytical application type with a qualitative and quantitative approach, descriptive level of study because it inquired to describe how the variables of this research develop policies and strategies in university management, also because it has tried to establish the causes of the events or phenomena. that are studied, makes reference that explains, argues, reasons or comments on what is used, used or adapted to explain the questions or interrogations, in this way the research work corresponds to the explanatory level, in the same way in the study a non-experimental and cross-sectional design was monopolized. The unit of analysis is the university institution that implements and develops university management policies and strategies for compliance with the OEI of the PEI 2017 - 2019, 2018 - 2020 and 2021 - 2025, among other regulations, from the promulgation of the Law N° 30220, University Law, where the Ministry of Education (MINEDU) assumes the stewardship of the Quality Assurance Policy of Higher University Education. The study population and sample is made up of 2,489 constituents or members who fulfill the administrative function of the university, including all representatives as members of the Organic Structure of the National University of San Antonio Abad del Cusco. The information gathering techniques required in the investigative process, resided in simple observation, structured interview as an introduction to the objective evaluation sheet, questionnaire, content analysis and document analysis. From the application of the Technical Data of the instrument to evaluate the establishment and development of policies and strategies of university management of the National University of San Antonio Abad of Cusco.

They were right as a result that as part of the development of the quality assurance policy and framed in the University Law (Law No. 30220), which promotes the continuous improvement of the educational quality of university institutions as fundamental entities of national development, of research and culture, to guarantee a quality university higher education service, establishes in particular the policies oriented towards public universities, in this way the National University of San Antonio Abad del Cusco to give continuity to the Institutional Strategic Plan 2007-2021 , generates the elaboration of the Medium Term

Institutional Strategic Plan 2014-2016, as a result of a process of analysis and reflection of the Awareness Seminar-Workshop "Strategic Planning and Institutional Leadership", continuing with the elaboration of the management instrument of the university institution, has drawn up the Institutional Strategic Plan (P EI) 2017-2019, within the framework of Directive No. 001-2014-CEPLAN, General Directive of the Strategic Planning Process - National Strategic Planning System, as well as the latest modification of the General Directive of the Strategic Planning Process - System National Strategic Planning Plan approved by Resolution of the Presidency of the Board of Directors No. 042-2016-CEPLAN/PCD Lima, dated July 26, 2016. The process of preparing the PEI incorporated the medium- and long-term prospective vision of the Sectoral Strategic Plan Multiannual (PESEM) 2016-2021 of the Education Sector; Likewise, the Institutional Strategic Plan (PEI) 2018-2020 was prepared, within the framework of Directive No. 001-2017-CEPLAN/PCD, Directive for updating the Strategic Plan for National Development, and in accordance with the Guide for institutional planning approved by Resolution of the Presidency of the Board of Directors No. 33-2017-CEPLAN/PCD dated June 2, 2017 and the Guide for Institutional Planning, modified by Resolution of the Presidency of the Board of Directors No. 62-2017 -CEPLAN/PCD. The PEI 2018-2020 is prepared in accordance with the guidelines for the preparation, implementation, monitoring, evaluation and continuous improvement of institutional policies and plans, within the framework of the State Policies, of the PEDN 2021, the pre-image of Peru to the 2030, the national, sectoral and territorial policies, which are defined in the Methodological Guide for institutional planning.

**KEY WORDS:** Policies and strategy of University Management.



## RESUMO

**ASSUNTO:** "POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"

**Autor:** Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis.

**Orientador:** Dr. ACURIO CANAL, Leoncio Roberto

A universidade é uma instituição acadêmica de ensino superior e de investigação que confere graus acadêmicos em diferentes disciplinas, originalmente destinada a preparar os alunos como pessoas educadas, íntegras e capazes de influenciar a sociedade através do serviço que prestam na sua profissão. Dada a influência da cultura moderna que promove um ambiente pragmático, superficial e relativista, a Universidade de nossos dias perdeu muito daquele espírito universitário fundacional, transmitindo, em alguns casos, uma educação parcial e especializada que limita a formação integral e transcendente dos alunos .estudantes universitários como pessoas e como profissionais.

A Universidade Nacional de San Antonio Abad de Cusco (UNSAAC), foi criada em 1º de março de 1692 com o nome de Universidade Real de San Antonio Abad pelo Papa Inocêncio XII, e foi ratificada em 1º de junho de 1692 pelo Rei Carlos II, por Real Decreto chamado exequatur. É a terceira universidade mais antiga do Peru e a quinta mais antiga da América Latina, em Quechua é uma universidade pública – (Mama Llaqtap San Antonio Abad Yachay Sunturnin), localizada na cidade de Cusco, capital da província e departamento de o mesmo nome. A Universidade Nacional de San Antonio Abad del Cusco, atualmente possui 10 faculdades, nas quais oferece 42 programas de graduação, 38 mestrados e 2 doutorados, da mesma forma a instituição universitária possui várias filiais em outras cidades do Peru e da mesma forma, a universidade tem centros de produção para atender a comunidade. De acordo com a Classificação Acadêmica de Universidades do Peru ou Ranking Acadêmico de Universidades, são as listas ordenadas que classificam e acomodam as universidades e instituições de ensino superior e pesquisa no Peru; Assim, nos últimos anos, generalizou-se o uso de rankings universitários internacionais para avaliar o desempenho das universidades em nível nacional e global; Sendo estes rankings classificações acadêmicas que localizam as instituições de acordo com uma metodologia científica de tipo bibliométrico que inclui critérios objetivos mensuráveis e reprodutíveis, tendo em conta, por exemplo: reputação acadêmica, reputação de empregabilidade dos diplomados, citações de investigação aos seus repositórios e o seu impacto no rede. Do total de 92 universidades licenciadas no Peru, a Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco tem estado regularmente entre os quinze primeiros lugares do país em determinados rankings universitários internacionais.

O Setor de Educação, com a assessoria técnica do Centro Nacional de Planejamento Estratégico - CEPLAN, elaborou o Documento Prospectivo para 2030, no âmbito da Diretriz Geral do Processo de Planejamento Estratégico, subsídio para a formulação do Plano Estratégico Setorial Plurianual - PESEM 2016-2021. Com base na metodologia aprovada pelo CEPLAN, a análise prospectiva realizada consistiu na determinação do Modelo Conceitual e das principais tendências do setor, bem como na identificação e classificação das variáveis a eles vinculadas. A Universidade Nacional de San Antonio Abad de Cusco, elaborou o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019, no âmbito da Diretiva N° 001-2014-CEPLAN, Diretriz Geral do Processo de Planejamento Estratégico - Sistema Nacional

de Planejamento Estratégico , (PEI) 2018-2020, no âmbito da Portaria nº 001-2017-CEPLAN/PCD, Portaria de atualização do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional e do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, no âmbito do Guia de Planejamento Institucional Alterado pela RESOLUÇÃO DA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DIRETOR Nº 00016-2019/CEPLAN/PCD, bem como o ofício múltiplo D000012-2019-CEPLAN/DNCP sobre a ampliação do horizonte do PEI e outros planos. O instrumento de gestão expresso, é elaborado de acordo com as diretrizes para a preparação, implementação, monitoramento, avaliação e melhoria contínua de políticas e planos institucionais, no âmbito das Políticas Estaduais, PEDN 2021, a pré-imagem do Peru até 2030, o nacional, políticas setoriais e territoriais, definidas no Guia Metodológico para o planejamento institucional.

O trabalho de pesquisa tem como objetivo: "Analisar e determinar a implementação e desenvolvimento de políticas e estratégias de gestão universitária enquadradas na metodologia CEPLAN para garantir uma oferta de educação superior universitária com condições básicas de qualidade como parte do desenvolvimento da política de garantia de qualidade da universidade educação na Universidade Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2014 a 2021". A pesquisa é do tipo de aplicação analítica com abordagem qualitativa e interpretativa, nível de estudo descritivo porque indagou descrever como as variáveis desta pesquisa manifestam o desenvolvimento de políticas e estratégias na gestão universitária, também porque tentou estabelecer as causas dos eventos ou fenômenos. que são estudados, faz uma referência que explica, argumenta, raciocina ou faz uma afirmação sobre o que é usado, usado ou adaptado para explicar as perguntas ou interrogações, desta forma o trabalho de pesquisa corresponde ao nível interpretativo, além de a ilustração sobre a informação confrontada, são oferecidos detalhes, são relacionadas as informações existentes com outras, são feitas hipóteses explicativas, são feitas projeções de consequências futuras, etc. Da mesma forma, monopolizou-se no estudo um delineamento não experimental e de corte longitudinal. A unidade de análise é a instituição universitária que implementa e desenvolve as políticas e estratégias de gestão universitária para cumprimento da OEI do PEI 2017 - 2019, 2018 - 2020 e 2021 - 2025, entre outras regulamentações, a partir da promulgação da Lei. Nº 30220, Lei Universitária, onde o Ministério da Educação (MINEDU) assume a reitoria da Política de Garantia da Qualidade do Ensino Superior Universitário. A população e amostra do estudo é composta por 2.489 constituintes ou membros integrais que cumprem a função administrativa da universidade, incluindo todos os representantes como membros da Estrutura Orgânica da Universidade Nacional de San Antonio Abad del Cusco. As técnicas de recolha de informação exigidas no processo investigativo residiram na observação simples, entrevista estruturada como introdução à ficha de avaliação objetiva, questionário, análise de conteúdo e análise documental. A partir da aplicação da Ficha Técnica do instrumento para avaliar o estabelecimento e desenvolvimento de políticas e estratégias de gestão universitária da Universidade Nacional de San Antonio Abad de Cusco.

Acertaram porque, no desenvolvimento da política de garantia da qualidade e enquadrada na Lei Universitária (Lei nº 30.220), que promove a melhoria contínua da qualidade educacional das instituições universitárias como entidades fundamentais do desenvolvimento nacional, do pesquisa e cultura, para garantir um serviço de ensino superior universitário de qualidade, estabelece em particular as políticas orientadas para as universidades públicas, desta forma a Universidade Nacional de San Antonio Abad del Cusco para dar continuidade ao Plano Estratégico Institucional 2007-2021 , gera a elaboração do Plano Estratégico Institucional de Médio Prazo 2014-2016, fruto de um processo de análise e reflexão do Seminário-Oficina de Sensibilização "Planeamento Estratégico e Liderança Institucional", continuando com a elaboração do instrumento de

gestão para a instituição universitária, tem preparado o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019, no âmbito da Portaria nº 001-2014-CEPLAN, Diretriz Geral do Processo de Planejamento Estratégico - Sistema Nacional de Planejamento Estratégico, bem como a última modificação da Diretriz Geral do Processo de Planejamento Estratégico - Sistema Nacional Estratégico Conselho de Planejamento aprovado pela Resolução da Presidência do Conselho de Administração nº 042-2016-CEPLAN/PCD Lima, de 26 de julho de 2016. O processo de elaboração do PEI incorporou a visão prospectiva de médio e longo prazo do Plano Estratégico Setorial Plurianual (PESEM) 2016-2021 do Setor da Educação; Da mesma forma, foi elaborado o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2018-2020, no âmbito da Portaria nº 001-2017-CEPLAN/PCD, Portaria de atualização do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional, e de acordo com o Guia para planejamento institucional aprovado pela Resolução da Presidência do Conselho de Administração nº 33-2017-CEPLAN/PCD de 02 de junho de 2017 e o Guia de Planejamento Institucional, modificado pela Resolução da Presidência do Conselho de Administração nº 62-2017 -CEPLAN/PCD. O PEI 2018-2020 é elaborado de acordo com as diretrizes para a preparação, implementação, monitoramento, avaliação e melhoria contínua de políticas e planos institucionais, no âmbito das Políticas Estaduais, PEDN 2021, a pré-imagem do Peru até 2030, as políticas nacionais, setoriais e territoriais, definidas no Guia Metodológico para o planejamento institucional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas e Estratégia de Gestão Universitária.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
PRESENACION .....	vi
INTRODUCCION.....	vii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xv
RESUMO .....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xxvi
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	1
1.1. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1. Fundamentación del Problema.....	1
1.1.2. Formulación de problemas de investigación.....	9
1.1.3. Formulación de problemas.....	12
1.1.4. Objetivos de la Investigación.....	13
1.1.5. Justificación e Importancia de la Investigación .....	14
1.1.6. Alcances, limitaciones y viabilidad del trabajo de Investigación .....	24
1.1.6.3. Viabilidad de la investigación .....	28
CAPITULO II .....	30
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	30
2.1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION .....	30
2.1.1. Marco Histórico de la Universidad a manera de tema de estudio .....	30
2.1.2. Marco filosófico o epistemológico de la Investigación .....	39
2.1.3. La Universidad: Una perspectiva filosófica y epistemológica sobre el sentido formativo en contextos actuales.....	52
1. La educación como construcción de lo humano.....	69
2. La educación como acto político de transformación social.....	70
2.1.4. Bases teóricas científicas o teoría sustantiva .....	72
2.1. La Ciencia Política.....	72
2.2. Evolución del Término Política .....	72
2.3. Concepciones de Política y Política Pública .....	73
2.4. Concepciones de Política Educativa.....	74
2.5. ORGANISMOS INTERNACIONALES Y EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: Incidencias y Tensiones en Cambios Sustanciales en el Plano de la Política .....	75
2.5.1. LA POLÍTICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE .	76
1. La creación de una nueva institucionalidad de la educación superior.....	79
2. Los sistemas de aseguramiento de la calidad como eje de la política pública .....	79
3. Las políticas de internacionalización de la educación superior.....	80
2.6. POLÍTICA PÚBLICA DE BUEN GOBIERNO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA.....	81
2.6.1. Gobierno universitario en la Experiencia Internacional.....	81
2.7. POLÍTICA UNIVERSITARIA PERUANA .....	82
2.7.1. Sistema Universitario Peruano previo a la Reforma Universitaria del 2014 .....	82

2.7.2. Avances de la política universitaria .....	86
2.7.3. Desafíos pendientes de la política universitaria .....	87
2.7.4. Políticas de Internacionalización de la Educación Superior: Rol y Tendencias .....	90
2.7.5. Situación de la internacionalización de la educación superior en el Perú.....	91
2.8. Perspectivas ante la docencia, investigación, extensión y gestión en educación superior universitaria.....	92
2.8.1. Docencia en Educación Superior Universitaria: Desarrollo de la Docencia.....	92
2.8.2. La Investigación Universitaria .....	92
1. Productividad científica y educación en ciencias de la salud en Latinoamérica.....	93
2. El valor económico y social de la ciencia y la tecnología.....	93
3. La competitividad del país y su posición relativa en la OCDE.....	94
4. La investigación científica, función sustantiva de las universidades peruanas .....	94
5. Desafíos para la Investigación en la Universidad Peruana .....	95
6. Situación actual de la investigación científica .....	96
7. Antecedentes de la investigación científica en el sistema universitario.....	96
8. Realidad de la educación superior universitaria peruana .....	96
1. Estrategias para promover el desarrollo de la Investigación en la Universidad.....	99
2.9. La Extensión Universitaria .....	102
2.9.1. Extensión: Concepción general en el sistema universitario .....	102
2.9.2. Políticas de proyección social o extensión universitaria en Perú: Un análisis previo y posterior a la implementación .....	103
2.9.3. Prácticas y espacios de difusión de extensión universitaria.....	104
2.9.5. Objetivos de la Extensión Universitaria.....	105
2.9.6. Modalidades de la Extensión Universitaria.....	105
2.9.7. Vinculación de la Extensión con la Docencia y la Investigación.....	106
2.10. El Rol de las Universidades en la Sociedad del Conocimiento y en la era de la Globalización.....	107
2.10.1. La Sociedad del Conocimiento.....	108
2.10.2. Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica – CTI por Concytec.....	109
2.10.3. Existencia de preocupación creciente a través de la Política Nacional de CTI.; pero acción antitética de insuficientes incentivos económicos para el desarrollo de la Ciencia y Tecnología .	110
2.11. Rol de las Universidades en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.....	110
2.11.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	111
2.11.2. ÁREAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA .....	112
2.11.3. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS UNIVERSIDADES DE PERÚ	112
2.11.4. Referencia al contexto general y normativo .....	113
2.11.5. Nueva ley universitaria. Hacia la comprensión de la Responsabilidad Social Universitaria.....	114
2.11.6. La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) .....	117
2.11.7. Experiencia de interés de la RSU en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ....	117
2.11.8. Reflexiones, retos, y propuestas para la mejora de la Responsabilidad Social Universitaria en las universidades.....	118
2.12. LINEAMIENTOS DEL SECTOR EDUCACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA.....	119
2.12.1. Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021 (Extensión del Horizonte del Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016 – 2023 del Sector Educación, al 2024 por Resolución Ministerial N° 122 – 2021 MINEDU del 09 – 03 – 21).....	119

Ilustración: Escenarios exploratorios al 2030 del sector educación .....	122
Ilustración: Escenario apuesta al 2021.....	124
Objetivo Estratégico Sectorial 01 (OES1): Incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes .....	125
Objetivo Estratégico Sectorial 02 (OES2): Garantizar una oferta de educación superior y técnico-productiva que cumpla con condiciones básicas de calidad.....	126
Objetivo Estratégico Sectorial 03 (OES3): Incrementar las competencias docentes para efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.....	126
Objetivo Estratégico Sectorial 04 (OES4). Mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva; así como de su mobiliario y equipamiento.....	127
Objetivo Estratégico Sectorial 05 (OES5): Incrementar el desempeño y la capacidad de gestión del sector a nivel de instituciones educativas e instancias intermedias y nacionales.....	127
2.12.2. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA: APORTES Y RECOMENDACIONES (MINEDU, 2015) .....	128
1. Dimensiones de la política de aseguramiento de la calidad.....	137
2. Objetivos específicos de los lineamientos de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.....	139
2.12.3. POLITICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA (Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación, 2015) .....	141
PARTE II GESTION UNIVERSITARIA DESDE UNA PERSPECTIVA EMPÍRICA: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO .....	153
2.2. GESTIÓN UNIVERSITARIA .....	153
2.2.1. Deslindes conceptuales a la Gestión .....	153
2.2.2. Evolución de la teoría de la gestión .....	155
a) La gestión mecanicista .....	155
b) La gestión científica.....	156
c) Teoría clásica de la gestión.....	159
d) La escuela conductista.....	162
e) La ciencia de la gestión.....	163
2.2.3. Estado actual de la teoría de la gestión, Proceso administrativo y Configuraciones de la gestión a partir de la planificación.....	164
2.2.4. Fases de la Gestión: Planificación Estratégica, Organización, Dirección y Control .....	168
2.2.5. TEORÍA ESTRUCTURALISTA Y DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN.....	193
2.2.6. LA GESTIÓN UNIVERSITARIA .....	201
1. Explicaciones conceptuales de descentralización .....	201
A. Sistema de información para la gestión económico-financiera.....	212
B. Sistema de información sobre el personal .....	213
C. Sistema de información sobre alumnos: .....	213
D. Sistemas de información complementarios:.....	214
E. Sistema de Información de Bibliotecas: .....	214
1. La Biblioteca como Sistema de Información .....	214
1. Calidad académica y sus indicadores de desempeño .....	217
1. Algunos indicadores de gestión universitaria .....	219
01.Indicadores de Insumo .....	220
02.Indicadores de Proceso.....	227



03. Indicadores de Producto.....	228
A. Publicación de libros.....	229
B. Publicaciones en revistas indizadas.....	230
C. Impacto científico en revistas indizadas.....	230
A manera de conclusiones de algunos indicadores de gestión universitaria.....	231
2.2.6. Marco legal de la investigación.....	232
2.2.7. Estructuración de las investigaciones como antecedente.....	235
2.2.7.1. Antecedentes internacionales.....	235
2.2.8. Configuración definida del marco conceptual o definición de términos básicos.....	240
CAPITULO III.....	244
HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION.....	244
3.1. FORMULACION DE HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	244
3.1.1. Hipótesis general.....	244
3.1.2. Hipótesis específicas:.....	244
3.2. SISTEMA DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION.....	245
3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	245
3.2.2. DETERMINACION DEL SISTEMA DE DIMENSIONES DE LA INVESTIGACION... ..	246
3.2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	246
1.3. DESCRIPCION DE LAS CONSIDERACIONES ÉTICAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....	263
1.4. RIGOR CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACION.....	263
CAPITULO IV.....	265
MÉTODOLOGIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	265
4.1. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO SEGÚN EL NIVEL Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	265
4.2. Tipo, nivel y diseño de investigación.....	269
4.2.1. Tipo de investigación.....	269
4.2.2. Nivel de investigación.....	272
4.2.3. Diseño de la Investigación.....	274
4.3. Unidad de estudio: Población, muestra y determinación del tipo y método de muestreo.....	276
4.3.1. Población de estudio.....	277
4.3.2. Muestra o selección de la población a estudiar.....	283
4.3.3. Muestreo y/o Método de selección o técnicas de muestreo.....	285
1. Muestreo por cuotas:.....	287
2. Muestreo intencional o de conveniencia:.....	287
4.4. Descripción de las Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	288
4.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación.....	289
Ficha técnica del instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. ....	294
4.4.2. Validación de instrumentos.....	295
4.4.3. Confiabilidad de los instrumentos.....	296
4.5. Métodos y técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	298
4.5.1. Descriptiva.....	298
4.5.2. Método de análisis de la información.....	298
CAPÍTULO V.....	300
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA INFORMACION CUALITATIVA.....	300



5.1. RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA EVALUACION RELACIONADOS A LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA POBLACIÓN Y ÁMBITO DE ESTUDIO.....	300
Variable X: POLITICAS Y ESTRATEGIAS .....	300
La política como objetivo macro y las estrategias como formas de llegar a cumplir con la política.....	300
Variable Y: GESTION UNIVERSITARIA.....	328
Eficacia y Dificultades Político-Administrativas, Técnico–Metodológicas y Culturales en las Fases de Gestión Universitaria .....	328
CAPITULO VI .....	345
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	345
6.1. DESCRIPCION DE LOS HALLAZGOS MÁS RELEVANTES Y SIFNICATIVOS A NIVEL DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	345
6.1.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL.....	346
6.1.2. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA .....	349
6.1.3. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA.....	351
6.1.4. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECIFICA.....	353
6.1.5. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECIFICA.....	356
Conclusiones .....	359
Recomendaciones .....	366
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	370
ANEXOS .....	388

## ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla N° 01 Dimensión X1</u> .....	300
<u>Tabla N° 02 Dimensión: X2</u> .....	302
<u>Tabla N° 03 Dimensión: X3</u> .....	304
<u>Tabla N° 04 Dimensión: X4</u> .....	305
<u>Tabla N° 05 Dimensión: X5</u> .....	306
<u>Tabla N° 06 Dimensión: X6</u> .....	307
<u>Tabla N° 07 – Contigua de la Dimensión: X6</u> .....	308
<u>Tabla N° 08 – Contigua de la Dimensión: X6</u> .....	310
<u>Tabla N° 09 – Contigua de la Dimensión: X6</u> .....	311
<u>Tabla N° 10 – Contigua de la Dimensión: X6</u> .....	312
<u>Tabla N° 11 Dimensión: X7</u> .....	313
<u>Tabla N° 12 – Contigua de la Dimensión X7</u> .....	314
<u>Tabla N° 13 Dimensión: X8</u> .....	315
<u>Tabla N° 14 – Contigua de la Dimensión X8</u> .....	317
<u>Tabla N° 15 – Contigua de la Dimensión X8</u> .....	320
<u>Tabla N° 16 Dimensión: X9</u> .....	321
<u>Tabla N° 17 – Contigua de la Dimensión X9</u> .....	322
<u>Tabla N° 18 – Contigua de la Dimensión X9</u> .....	323
<u>Tabla N° 19 Dimensión: X10</u> .....	324
<u>Tabla N° 20 Dimensión: X11</u> .....	326
<u>Tabla N° 21 Dimensión: X12</u> .....	327
<u>Tabla N° 22 Dimensión: Y1</u> .....	329
<u>Tabla N° 23 Dimensión: Y2</u> .....	331
<u>Tabla N° 24 Dimensión: Y3</u> .....	333
<u>Tabla N° 25 Dimensión: Y4</u> .....	334
<u>Tabla N° 26 – Contigua de la Dimensión Y4</u> .....	335
<u>Tabla N° 27 – Contigua de la Dimensión Y4</u> .....	336
<u>Tabla N° 28 – Contigua de la Dimensión Y4</u> .....	337
<u>Tabla N° 29 – Contigua de la Dimensión Y4</u> .....	338
<u>Tabla N° 30 – Contigua de la Dimensión Y4</u> .....	339
<u>Tabla N° 31 – Contigua de la Dimensión Y5</u> .....	341

## ÍNDICE DE FIGURAS

Cacterísticas exigidas por CONAFU para otorgar la autorización provisional de funcionamiento...	83
Perú: Universidades existentes en el 2014, según su autorización de funcionamiento.....	84
Figura 1. El siguiente diagrama resume el funcionamiento del Sistema Universitario previo a la reforma del 2014 .....	85
Figura 2. Imprecisión o falta de claridad y definición de los tipos y métodos de investigación (Pueden afectar una política de investigación).....	100

Figura 3. Figura. Responsabilidad Social Universitaria (RSU) según las leyes N°23733 y N° 30220.....	116
Valores de indicadores por variables estratégicas .....	121
Figura 4. Ilustración: Escenarios exploratorios al 2030 del sector educación .....	122
Figura 5. Ilustración: Escenario apuesta al 2021.....	124
Figura 6. Los cinco (05) objetivos estratégicos sectoriales definidos son .....	125
Figura 7. Los 5 principios de la gestión, según Taylor .....	157
Figura 9. Los 14 principios de la gestión, según Fayol.....	160
Figura 10. Dirección de los conflictos: cinco estilos (Gareth Morgan A. , 1998) .....	180
Figura 11. Las fuentes de poder en las organizaciones .....	181
Figura 12. Tipos de control .....	190
Figura 13. Circuito de retroalimentación del control de gestión.....	192
Figura 14. Elementos sistemáticos .....	199
Figura 15. Categorías de la carrera docente .....	223
Figura 16. Categorías de clasificación del Renacyt, niveles y requisitos de acceso .....	226
Figura 17. Determinacion del sistema de dimensiones de la investigacion .....	246

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cacterísticas exigidas por CONAFU para otorgar la autorización provisional de funcionamiento.....	71
Gráfico 2. Perú: Universidades existentes en el 2014, según su autorización de funcionamiento..	72
Gráfico 3. Tabla . Dedicación y orientación de la universidad .....	103
Gráfico 4. Tabla . Cómo se concibe la Responsabilidad Social Universitaria en la Ley Universitaria No 30220 (2014) .....	106
Gráfico 5. Tabla : Valores de indicadores por variables estratégicas.....	109
Gráfico 6. Tabla : Cuadro resumen de riesgos y oportunidades.....	110
Gráfico 7. Diferencia esquematica de la descentralizacion y centralizacion .....	114
Gráfico 8. Categorías de la carrera docente.....	200
Gráfico 9. Categorías de clasificación del Renacyt, niveles y requisitos de acceso.....	203
Gráfico 10. Matriz de operacionalizacion de las variables de investigación .....	223
Gráfico 11. Estructura Orgánica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.....	258

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1.1. Fundamentación del Problema

Dentro de los procesos globalizadores en curso, y en la denominada Sociedad del Conocimiento, el capitalismo global opera a partir de una estrategia cultural de dominación mundial a través del Banco Mundial y/o de la UNESCO, son precisamente estas instituciones del nuevo Estado Global las que diseñan e imponen modelos de política educativa. Se tiene conocimiento que en casi todos los países se han realizado diversas acciones con el objeto de implementar estas orientaciones referidas al aseguramiento de la calidad educativa, aun cuando los mecanismos de aplicación hayan diferido en cierta forma, América Latina no es ajena a este proceso y dentro de ella, nuestro país particularmente. Veamos en qué consisten estos proyectos (Rodríguez Pantigoso, Juan Vitaliano, 2007).

**1.-El Proyecto Educativo Neoliberal del Banco Mundial.** El proyecto educativo del Banco Mundial, FMI, OCDE, OMC, etc.; impone el modelo a partir de una “estrategia de reforma” sistémica de gobernabilidad educativa beneficiando principalmente a la burguesía monopólica, las capas medias y altas. (Rodríguez Pantigoso, Juan Vitaliano, 2007) Sus políticas fomentan la mayor diferenciación de las instituciones públicas y privadas, la creación de incentivos para que las instituciones públicas diversifiquen las fuentes de financiamiento; la redefinición de la función del gobierno en la enseñanza superior; la adopción de políticas que estén destinadas a otorgar prioridad a los objetivos de calidad y equidad; la privatización de la educación; la supresión de la gratuidad implementando el cobro de matrícula; la creación de instituciones no universitarias a nivel terciario; y el quitar la prioridad a la investigación en las universidades públicas (BM, 1995: La enseñanza superior: lecciones derivadas de la experiencia EE. UU.).

La diferenciación creciente entre lo privado y lo público se convierte en una constante estructural del sistema educativo. Excluye a todo aquel que se oponga a su modelo de control sistémico. Pone énfasis en la calidad, la pertinencia y el financiamiento, requisitos para el otorgamiento de los créditos. La dependencia económica va unida a la dependencia política,

intelectual, cultural e ideológica. Por ejemplo, al referirse a la situación y las perspectivas de la educación superior, como:

- Reconocer la importancia de la educación superior para el desarrollo económico y social.
- Estimular una mayor diversificación de las instituciones públicas de educación superior e incluir el desarrollo de instituciones privadas.
- Proporcionar incentivos a las instituciones públicas, con la finalidad de que diversifiquen sus fuentes de financiamiento, incluyendo el cobro de aranceles a los estudiantes y la vinculación del financiamiento del Estado a la mejora del rendimiento académico institucional.
- Introducir políticas explícitamente diseñadas para dar prioridad al mejoramiento de la calidad y al fomento de la equidad.
- Establecer sistemas de competencia o concursos sobre la base de la calidad y la eficiencia, tanto en universidades públicas como privadas, para el financiamiento de la investigación.
- Establecer como objetivos prioritarios en la reforma de la educación superior:
  - a) incrementar la calidad de la enseñanza y la investigación;
  - b) mejorar la respuesta de la educación superior a las demandas del mercado laboral y a las cambiantes demandas económicas;
  - c) incrementar la equidad.
- Dirigir el financiamiento del Banco a apoyar los esfuerzos para hacer la educación superior más eficiente a menor costo.
- Orientar los préstamos a la reforma de los sistemas de educación superior, el desarrollo institucional y el mejoramiento de la calidad. (BM:: La enseñanza superior: lecciones derivadas de la experiencia, Washington, D. C).1995.

La aplicación del modelo neoliberal como se demuestra en la realidad de la educación peruana en todos sus niveles ha conducido a un rotundo fracaso. A diferencia de lo que piensan sus funcionarios e ideólogos, quienes atribuyen el fracaso de la educación a la calidad de sus docentes, sus causas esenciales residen en el propio sistema. En definitiva, la flexibilización privativa no genera una verdadera cultura de igualdad y libertad socioeducativa.

## **2.- El Proyecto Educativo de La Unesco**

La UNESCO prioriza el tema de la educación, lo convierte en instrumento por excelencia para alcanzar el desarrollo humano sustentable. Las instituciones educativas deben elaborar

en consulta y coordinación con todos los sectores “una nueva visión”, objetivos, tareas y funcionamiento, de cara al nuevo siglo destacando en la educación superior lo siguiente (Rodríguez Pantigoso, Juan Vitaliano, 2007):

- La diversificación, para ello se debe garantizar la calidad de las instituciones y programas.
- Se deben reexaminar las relaciones entre la educación superior y la sociedad civil y, de manera particular, entre la educación superior, el universo de trabajo y el sector productivo.
- El sistema de educación superior debe ser suficientemente flexible para hacerle frente a los retos de un mercado de trabajo rápidamente cambiante.
- Las instituciones de educación superior deben resaltar los valores éticos y morales en la sociedad, procurando despertar el espíritu cívico activo y participativo de los futuros graduados.
- Deben existir relaciones constructivas entre Estado y Universidad, como requisito para el proceso de transformación de la educación superior, estas relaciones se fundamentan en el respeto a la libertad académica y a la autonomía institucional.
- Como tarea relevante se destaca el esfuerzo especial para renovar los métodos de enseñanza-aprendizaje y destacar el lugar de la docencia.
- La universidad debe ser un lugar donde se imparta una educación de alta calidad, que prepare a los estudiantes para desenvolverse de manera eficiente y efectiva en una amplia gama de funciones y actividades cívicas y profesionales.
- Un ámbito de aprendizaje fundamentado sólo en la calidad y conocimiento que le inculque a los futuros graduados el compromiso de seguir buscando el conocimiento y el sentido de responsabilidad para poner su formación al servicio del desarrollo social. (UNESCO: Documento de política para el cambio y el desarrollo de la educación superior, Paris. 1995).

Este modelo debe reunir tres elementos comunes:

1. La diversificación: la universidad deberá flexibilizar sus estructuras académicas y métodos de enseñanza, además evolucionar hacia la integración de un sistema nacional de educación superior universitaria. La educación superior como sistema debe ser un centro de educación permanente para la formación, actualización y reentrenamiento.
2. Innovación: el paradigma de la educación superior actual responde a la sociedad industrial, que está en proceso de profunda mutación, pero que aún no da paso a la “sociedad del

conocimiento” e “información”. La innovación implica un sistema de educación en permanente transformación curricular y los métodos de enseñanza-aprendizaje.

3. Demanda de mercado: respecto a la relevancia y competitividad de los graduados. La relación con el mercado de trabajo se basa en la naturaleza cambiante de los empleos, que demandan conocimientos y destrezas en constante renovación y evolución. Un sistema de educación lo suficientemente flexible para hacer frente a un mercado de trabajo en constante cambio.

Nos encontramos en una época en que ya no se puede aplicar más la ecuación: título = trabajo. La educación superior debe producir egresados que no sólo puedan ser buscadores de trabajo, sino también empresarios de éxito y creadores de empleo. La relación Universidad-Sociedad- Empresa, debe ser reformulada, encontrando fórmulas de entendimiento recíproco supuestamente para beneficio de los futuros graduados. En ese sentido el escritor Valdés destaca que la brecha entre los sistemas educativos y las necesidades de las empresas es cada vez mayor, planteando nuevas formas de aprendizaje y educación. Para lo cual se impone la necesidad de replantear toda la visión educativa precedente (Rodríguez Pantigoso, Juan Vitaliano, 2007):

- Durante todo este tiempo, las empresas y las escuelas le han dado peces a la gente, pero no les han enseñado a pescar.
- Se ha enseñado todo tipo de conocimientos, pero no se ha enseñado cómo generar nuevos conocimientos.
- Se ha enseñado inclusive dónde y cómo encontrar todo tipo de conocimientos, pero no a combinarlos para obtener nuevos conocimientos.
- Se han enseñado las reglas de cómo pensar lógicamente, pero no se ha enseñado a producir pensamientos nuevos.
- Se ha enseñado todo tipo de pensamientos, pero no el proceso y la mecánica para llegar a ellos.
- Se ha enseñado a creer ciegamente en un paradigma, pero no se ha enseñado a romper con él y a crear nuevos.

Carlos Tünnermann, sostiene que la instalación en el futuro y la incorporación de la visión prospectiva de la educación superior debe contribuir a la elaboración de los proyectos futuros de la sociedad, inspirados en la solidaridad, la equidad y el respeto del ambiente. Las Universidades no tienen otra opción que atender estas nuevas necesidades porque, si dejan de hacerlo, se hallarán otras maneras de atender estas demandas y las Universidades que funcionen mal y no respondan a estas presiones terminarán, como los dinosaurios, siendo piezas de museo. (Tünnermann, Carlos: La educación superior en el umbral del s. XXI. UNESCO. Caracas. 1996).



(Rodríguez Pantigoso, Juan Vitaliano, 2007) De ahí que la Declaración Mundial sobre educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, ubique las siguientes misiones y funciones:

1. La misión de educar, formar y realizar investigaciones.
2. Función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva.
3. Igualdad de acceso.
4. Fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las Mujeres.
5. Promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados.
6. Orientación a largo plazo fundada en la pertinencia.
7. Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades humanas.
8. La diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades.
9. Métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad.
10. El personal y los estudiantes, principales protagonistas de la educación superior.
11. Evaluación de la calidad
12. El potencial y los desafíos de la tecnología.
13. Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior.
14. La financiación de la educación superior como servicio público.
15. Poner en común los conocimientos teóricos y prácticos entre los países y continentes.
16. El retorno de la “fuga de cerebros”.
17. Las asociaciones y alianzas.

Este modelo cobra cada vez más importancia a partir de la reunión del “Grupo Asesor en educación Superior de UNESCO, el que identifica los temas siguientes:

- a. La educación superior y sus objetivos en el umbral del siglo XXI.
- b. La integración entre docencia e investigación.
- c. Medidas para asegurar la democratización y a la vez promover la calidad de la educación superior.
- d. La diversificación de los sistemas de educación superior y su vinculación con el sector productivo.
- e. El impacto de la globalización en los planes y programas de estudio de las instituciones de educación superior.

En la investigación se pretende analizar discurso humanista que se inspira en la modernidad clásica del individuo ciudadano, del Estado nación y la sociedad civil como paradigma universal. El modelo no procesa una crítica integral al carácter e impacto del capitalismo global en la educación de las sociedades. Su visión y enfoque sigue en un individualismo racionalista, no saca a luz las verdaderas causas y mecanismo de la crisis educativa contemporánea: la creciente desigualdad educativa global producto de la aplicación del modelo neoliberal.

### **Lineamientos de política actual de educación superior universitaria.**

La nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), promulgada el 09 de julio de 2014, le otorga al Estado el rol de rectoría en la regulación de la calidad del servicio educativo universitario. En este contexto, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con el objetivo de promover y mejorar la calidad de este servicio en todos sus niveles, interviniendo desde el establecimiento de los criterios básicos para la autorización de funcionamiento de las universidades. Previamente a la vigencia de la nueva Ley, esta función era parcialmente ejecutada por la ANR (Asamblea Nacional de Rectores), cuyas funciones comprendían el estudio, la coordinación y la orientación de las actividades universitarias, así como su fortalecimiento económico y su responsabilidad con la comunidad nacional. La gestión de la ANR fue objeto de diversos cuestionamientos técnicos, entre ellos, el señalamiento por parte del Tribunal Constitucional (TC), hacia el año 2014, de la falta de cumplimiento de los requisitos exigibles para la autorización de funcionamiento de filiales. En el corto periodo de vigencia de la Ley N° 27504 (Creación de Filiales) el CONAFU (Consejo Nacional para la Autorización y Funcionamiento de Universidades), órgano autónomo de la ANR, autorizó el funcionamiento de 18 filiales universitarias que no cumplían con los niveles mínimos de exigencia académica.

La nueva Ley Universitaria establece que para garantizar un servicio educativo superior universitario de calidad, el Estado debe diseñar y ejecutar políticas orientadas a mejorar el desempeño del sistema universitario en general, apoyar a las universidades públicas a cumplir sus funciones, y desarrollar una nueva relación entre el Estado y los prestadores privados de servicios de educación superior universitaria. En particular, las políticas orientadas hacia las universidades públicas deben armonizar la democratización del acceso a la educación superior con la excelencia académica. El Estado tiene una responsabilidad especial y directa con las universidades estatales, cuyos recursos provienen en su mayor parte del Tesoro Público. Sin afectar su autonomía académica, estas universidades deben rendir cuentas por el uso transparente, eficiente y eficaz de los recursos que reciben de todos los peruanos.

La Universidad es un centro generador de conocimiento, y por ello su rol y efecto en el desarrollo de las **sociedades y de los países** es fundamental. Sin embargo, principalmente en el caso de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, existen varios factores que impiden su mayor competitividad y liderazgo; y por lo tanto su aporte en el desarrollo

del país y de la región. Un factor podría ser la forma de gobierno o gestión universitaria; otra sería su cultura y/o medioambiente organizacional.

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco como institución pública, presenta diversos problemas; que suceden en un entorno interno y externo adversos. Internamente, puede estar la falta de una gestión universitaria que defina e implemente estrategias para la competitividad y calidad; y externamente, el rol del Estado, por su falta de intervención y definición de una política educativa, como estrategia de desarrollo y bienestar.

El presente estudio pretende analizar y evaluar la gestión universitaria que vienen desarrollando las autoridades universitarias de turno y se plantearan propuestas para mejorarla de la realidad problemática. Algunos de los problemas encontrados en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, luego de una revisión e investigación a través de algunas fuentes se toman en consideración como:

- Carece de estabilidad política y democrática, continuidad de gestión institucional y funcionamiento permanente de estrategias como mecanismos de gestión universitaria.
- Necesita un nuevo modelo de gestión universitaria y un nuevo tipo de administradores universitarios
- Falta de calidad universitaria
- Falta una gestión eficiente y eficaz
- Ejecución presupuestal deficiente, provenientes de otras fuentes
- Tienen presupuesto limitado y bajos niveles de remuneración para el docente universitario.

La problemática del sistema educativo en educación superior carecía de políticas públicas definidas, partiendo desde las condiciones nacionales macro, meso como universidades de gestión pública y privada en la región y el contexto situacional de la investigación que se efectúa el mismo conlleva a la generación de una brecha entre la educación superior y la sociedad y sus reales necesidades del entorno. Bajo este panorama tan complejo, con fecha del 09 de julio del 2014 se promulga La nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), donde le otorga al Estado el rol de rectoría en la regulación de la calidad del servicio educativo universitario. En este contexto, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con el objetivo de promover y mejorar la calidad de este servicio partiendo desde las condiciones básicas para el licenciamiento para la autorización de funcionamiento de las universidades, bajo este esquema establecida, la educación superior

universitaria en el país viene desarrollando e introduciendo un constante proceso evolutivo y de transformación educativa, cuyas repercusiones se vienen evidenciándose en la gestión universitaria a nivel nacional de características de gestión pública y privada, con la generación de brechas en la gestión universitaria a nivel nacional y el contexto situacional es necesario implementar planes estratégicos y operativos a nivel de gestión universitaria encontrando elementos desde todos los procesos organizacionales para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio educativo universitario, articulando con los grupos de interés: estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos, autoridades universitarias, docentes, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, colegio de profesionales, la sociedad civil representadas respectivamente y entre otras. Este sistema universitario bajo la dación de la Ley Universitaria N° 30220, en los procesos de administración y de gestión universitaria las universidades y el contexto universitario Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra en proceso de acreditación y de aseguramiento de la calidad de la educación superior, afirmará el mejoramiento continuo en la formación de profesionales vinculados con la sociedad. región latinoamericana con la primera y segunda reforma universitaria.

En la dinámica de implementación y desarrollo de actividades para fines de mejora cualitativa del servicio educativo universitario como lo establecido de la Ley Universitaria N° 30220, en el contexto universitario de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, existen generación de brechas debidas a la formulación, establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria como política institucional, contraria a ello se introducen estrategias de gestión coyunturales por las autoridades universitarias de turno que conlleva el mismo a la frustración de anhelada visión formulada en los instrumentos de gestión, aunque la planificación estratégica de la universidad se encuentra situada a nivel institucional, centrándose en el cumplimiento de los objetivos, la visión y la misión de la universidad, esta a su vez involucra de su desarrollo a nivel de Facultades o Unidades Académicas, Departamentos y Unidades de Servicios, motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador, participativo y estratégico, valorando las tendencias del entorno. En el caso específico de la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, existen brechas marcadas como lo estimado en líneas preliminares por conocimientos de que el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria se desfiguran por la inestabilidad administrativa de autoridades de turno, se presenta el hecho de que la implementación y desarrollo de las

políticas y estrategias de gestión universitaria que se desarrolla no es gestionado en su totalidad y mucho menos se evalúa o se le da el seguimiento en su operatividad; esto ha ido constituyéndose en deficiencias del proceso estratégico, que se reflejan en la limitada ejecución y continuidad del desarrollo del plan estratégico que como instrumento de gestión prevé el desarrollo de las políticas y estrategias institucionales con sus planes operativos de autoridades de turno que con frecuencia son cambiadas; ocasionando en gran medida que el direccionamiento estratégico tanto de las Unidades Académicas o Facultades como de las Universidades se desfasen en todas sus etapas tanto de: formulación -planificación, ejecución - implementación y control - evaluación; cuyos resultados no tienen un seguimiento adecuado para medir, retroalimentar y mejorar la gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El presente estudio a desarrollarse como unidad de análisis la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuadra dentro de esta situación problemática, la misma que demanda efectuar estudio de carácter analítico y explicativo de los procesos de gestión universitaria y la consecuencia institucional tanto en lo académico como administrativo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como política y estrategia establecida.

### **1.1.2. Formulación de problemas de investigación**

Los procesos de transformación que se viene implementando en la gestión universitaria a partir de los planteamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), al mismo tiempo este organismo en materia de educación superior fomenta y da seguimiento a los instrumentos jurídicos, genera conocimientos e información, alienta el intercambio transfronterizo de conocimientos, facilita el diálogo político, favorece y apoya las capacidades de investigación renovadas en el contexto de las instituciones de la educación superior y contribuye a mejorar las capacidades en el plano nacional. La Organización facilita el intercambio de buenas prácticas y de enfoques innovadores que ya han demostrado su valía, con miras a aumentar el acceso y la equidad en el ámbito de la educación superior, de reformar los planes de estudio a fin de adaptarlos a los cambios del mercado laboral y del desarrollo sostenible, y de tomar en cuenta las nuevas modalidades de aprendizaje y de enseñanza digital. En el contexto actual la UNESCO está llevando a cabo un compromiso conjuntamente con los interlocutores del sector de la educación superior en los Estados Miembros (entre los que figuran los responsables políticos, las instituciones, las facultades y los investigadores, los estudiantes,

el personal y las organizaciones regionales del ámbito económico), brindándoles asesoría en lo tocante a los problemas vinculados a los programas políticos y la implementación de estrategias en el que se desarrolla la Gestión Universitaria, que trae como consigo la consumación de nuevos retos a los que esta se debe enfrentar en la actualidad versátil. Entre ellos se encuentran: el proceso de globalización de la gestión universitaria, que implica la internacionalización de los servicios de Educación Superior con los procesos de acreditación; el impacto de la revolución de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y su influencia en los procesos de investigación y en las aulas universitarias; el nuevo modelo económico basado en la Sociedad del Conocimiento, que acerca la Enseñanza Universitaria al mundo empresarial; la universalización de la Educación Superior que provoca la masificación de la misma, que implica la renovación de los procesos educativos y el surgimiento de nuevas formas de entendimiento de la Universidad.

La Universidad como realidad generadora de conocimiento se debe modernizar desde la estructura funcional y modelos de gobierno y gobernanza, emplazado que lo hace la UNESCO, este es un hecho, para ello debe acercarse más a la sociedad y a las necesidades que esta presenta. En los últimos años surgen investigaciones sobre la temática que dan lugar a reflexiones de autores sobre el tema de la necesidad de replanteamiento de la estructura de la Universidad y la necesidad de mejoras en los sistemas de gobernanza y gestión. Como ejemplo de análisis para el estudio considero referencias tomadas para la gestión universitaria en la educación superior efectuada en la Universidad de Sevilla, encontramos las opiniones de Solé y Llinàs-Audet (2011) quienes hacen referencia al proceso de cambio y de transformación que se está produciendo en el diseño organizativo de las universidades. Kezar y Lester (2009) hablan también de la necesidad de reconsiderar la idea del funcionamiento de la Educación Superior introduciendo la idea de la colaboración como forma de mejora de los procesos de gobernanza y gestión. Castro e Ión (2011) también establecen la necesidad de cuestionamiento de las estructuras y modelos de gobierno y gobernanza en las universidades para promover el cambio. Stephenson (2011) estudia el papel del liderazgo universitario más allá de las tareas burocráticas, un liderazgo social comprometido con las necesidades y demandas del entorno, así como con los procesos de cambio. Del mismo modo, Barro (2013) apuesta por hacer de la Universidad una institución autónoma, trabajando el modelo de gobernanza y actualizándolo, ya que, según el mismo, para la mejora de la gestión se debe apostar por una gobernanza “ágil, flexible, que facilite la toma de decisiones y su puesta en acción” (p. 155). También Pilbeam (2009) se encarga

del estudio de la estructura universitaria estableciendo que, entre los retos de la Universidad, se encuentra el de desarrollar estructuras coherentes dentro de la institución para aumentar su eficiencia y eficacia. Casanova (2012) también subraya la importancia que tiene el cambio que han sufrido las universidades en las últimas décadas sobre los procesos de decisión y el funcionamiento del gobierno universitario. En la actualidad encontramos argumentos que afirman de las últimas décadas, hacia un modelo específico de Universidad. Este se vincula con el hecho de que la Educación Superior está expuesta, cada vez más, a las fuerzas y el funcionamiento de mercado, debido a la influencia del funcionamiento económico y sus demandas sobre la institución.

Ante esta oleada de cambios que se viene introduciendo en el contexto de la Educación Superior, así fruto de las reflexiones sobre los modelos de Universidad con mejora continua, se vienen introduciendo en realidades diferentes en los últimos años, empezando a surgir un debate en torno a la necesidad de replantearse el funcionamiento organizativo y funcional vinculado a las estructuras internas de la institución universitaria. Un ejemplo es la necesidad de surgimiento de nuevos modelos de gestión universitaria y estructuras organizativas que partan de la redefinición de los anteriores y su adaptación a las circunstancias actuales. Para ello, resulta necesario el estudio y cuestionamiento de las estructuras de gestión y gobernanza que existen en este caso en la realidad situacional considerada para el presente estudio Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y de su posible adaptación a los tiempos modernos y al nuevo modelo de Universidad que se trata de definir desde hace pocas décadas. Es este el motivo por el que actualmente aparece la necesidad de cuestionamiento y análisis de los sistemas internos de funcionamiento de la Educación Superior para una futura adaptación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco a las nuevas circunstancias venideras.

Considerando la importancia que tiene el sector educativo en el escenario mundial que actualmente vivimos y el impacto que producen en la economía de cada país para el desarrollo de sus sociedades, se considera pertinente analizar y explicar la relación entre las políticas y estrategias de gestión universitaria comprometidas hacia el aseguramiento de la calidad en la Educación Superior en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Desde esta perspectiva, el propósito de la presente investigación me permite llegar a identificar el problema del presente trabajo de investigación planteado en los siguientes términos:



### **1.1.3. Formulación de problemas**

#### **1.1.3.1. Problema general**

¿De qué manera son desarrolladas las políticas y estrategias de Gestión Universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad por SUNEDU como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021?

#### **1.1.3.2. Problemas específicos:**

- ¿Cuál es la realidad situacional de Gestión Universitaria desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad como parte del desarrollo de la política y estrategia de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria que pretenden alcanzar niveles de eficiencia y eficacia involucrando diferentes actores y miembros de la comunidad universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el periodo de estudio previsto?
- ¿De qué manera se desarrollan los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD. que conlleva a la elaboración, actualización e implementación de los instrumentos de gestión para la prestación del servicio educativo universitario en el ámbito y periodo de estudio establecido?
- ¿De qué manera es desarrollada la programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes de financiamiento diferentes para la implementación física y de elementos logísticos como política y estrategia de gestión universitaria para la prestación del servicio educativo universitario en beneficio de los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y la sociedad civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el 2014 - 2021?

- ¿Cuáles son las estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo para diseñar una propuesta teórica de gestión universitaria para la mejora de la calidad de prestación del servicio educativo como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el ámbito y periodo previsto?

#### **1.1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.1.4.1. Objetivo general**

Analizar la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad por SUNEDU como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021.

##### **1.1.4.2. Objetivos específicos:**

- Reconocer la realidad situacional de Gestión Universitaria desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad como parte del desarrollo de la política y estrategia de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria que pretenden alcanzar niveles de eficiencia y eficacia involucrando diferentes actores y miembros de la comunidad universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el periodo de estudio previsto.
- Evaluar y determinar las formas en las que se desarrollan los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD. que conlleva a la elaboración, actualización e implementación de los instrumentos de gestión para la prestación del servicio educativo universitario en el ámbito y periodo de estudio establecido.
- Analizar y evaluar las formas de desarrollo de programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes de financiamiento diferentes para la implementación física y de elementos logísticos como política y estrategia de

gestión administrativa universitaria para la prestación del servicio educativo universitario en beneficio de los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y la sociedad civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el tiempo preestablecido 2014 – 2021.

- Identificar y formular las estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo para diseñar una propuesta teórica de gestión administrativa universitaria para la mejora de la calidad de prestación del servicio educativo como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el ámbito y periodo previsto.

### **1.1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

#### **1.1.5.1. Justificación Teórica**

Para efectos de la realización de un estudio analítico de las variables de investigación, es importante que el investigador pueda considerar los aspectos más relevantes que permitan estructurar el estudio, a lo estimado pertinente, es ineludible profundizar en el conocimiento de las mismas a través de las contribuciones necesarios para la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria. En el presente caso llegar a efectuar un estudio de carácter analítico e interpretativo en cuanto a la generación de brechas en la implementación y desarrollo de políticas y estrategias, los cuales han sido identificados a través de indicadores que miden la eficiencia administrativa a nivel de la gestión universitaria. De acuerdo a lo señalado por (Méndez, 2012), la justificación teórica “(...) se refiere a la inquietud que surge en el investigador por profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica (...) para encontrar nuevas explicaciones que se modifiquen o complementen el conocimiento inicial”. Por consecuencia, la necesidad de profundizar en el conocimiento teórico ha direccionado al investigador a tomar en la postura que esta disciplina de gestión universitaria, se constituye como un proceso clave dentro del ámbito organizacional y como política institucional, que sirve de base para el direccionamiento y de acciones estratégicas a partir del análisis tanto interno como externo, además para determinar los objetivos y establecer las acciones estratégicas para mejorar la calidad de la gestión universitaria en la educación superior.

Para lo relacionado del establecimiento de políticas y estrategias como catadura de planificación a nivel de defensa teórica, se toma de referencia a (Royer, 2002) que “La

planificación estratégica en instituciones de educación superior, provino del campo de la teoría administrativa de la gerencia privada, ella se destacó gracias a los trabajos de Ackoff, Porter y Steiner, los cuales destacaron la interpretación y desarrollo del llamado modelo estratégico corporativo, el cual plantea que el ejercicio planificativo se centra en los supuestos que la organización constituye una corporación en intenso intercambio con su ambiente o entorno, donde participan actores o competidores con capacidad de desequilibrar o potenciar las estrategias basadas en las fortalezas y debilidades que estas puedan tener en un medio complejo y dinámico. Es importante considerar que el carácter multidisciplinar en el establecimiento de políticas y estrategias, se ha fortalecido por varias ciencias en su proceso de consolidación del modelo de gestión universitaria.

El presente estudio pretende convertirse en un referente sobre el proceso de gestión universitaria enmarcadas dentro de los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y demás instrumentos de gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; debido a que en la actualidad no se efectúan la gestión universitaria de forma eficiente, cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, en relación al proceso estratégico y desarrollo de las áreas académicas y administrativas no existen evidencias de seguimiento; por lo que se hace necesario gestionar de forma integral su ejecución, a través de sus planes operativos anuales. Estos resultados permitirán hacer las consideraciones necesarias en el rediseño de los mismos a futuro.

#### **1.1.5.2. Justificación Práctica**

La planificación y desarrollo de políticas y estrategias como sistema contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua en la gestión universitaria. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los más elaborados análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento de gestión racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes para el desarrollo asertivo de la gestión universitaria. La planificación de políticas y estrategias, asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada para la gestión universitaria, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas.

El establecimiento de políticas y estrategias no pretenden constituirse en una actividad monopolizadora de la gestión universitaria, sino insertarse en un proceso sinérgico con las demás instituciones integrantes de la educación superior universitaria, capitalizando las experiencias institucionales de cada una, en beneficio común. Por otro lado, las experiencias en las universidades de gestión pública en el Perú, han demostrado que una institucionalidad estratégica fortalecida, es una instancia necesaria para el ordenamiento y modernización de la Educación Superior. Además, se trata de crear circunstancias que promuevan la aparición de resultados más efectivos y que estimulen la confianza tanto interna como externa con el ánimo de apostar hacia un verdadero fortalecimiento en los procesos de gestión universitaria, que garanticen la generación de información relevante, integrada, racionalizada, consistente, oportuna, confiable, sistemática y de calidad en la gestión universitaria. En este sentido, se propone a nivel de plan de mejora, un modelo integral de gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; considerando las demandas legales de acreditación y las necesidades de desarrollo institucional, se pretende además emprender una serie de acciones, con el fin de modernizar y fortalecer dicho proceso, encaminado a sustituir modelos tanto organizacionales como operativos, que son incongruentes con la realidad del sistema de educación superior universitaria.

En el marco de este proceso, la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco impulsará la implementación de un modelo de gestión universitaria que dinamice el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias enmarcadas en el Plan Estratégico Institucional, lo cual debe formar parte de las reformas estructurales, como referente en la planificación estratégica a nivel nacional. Con el desarrollo del presente estudio se tiene por previsto llevar a cabo reuniones, entrevistas y encuestas de carácter institucional con una alta motivación de los participantes, que tienen como fin desarrollar cada una de las actividades programadas en los procesos de gestión.

### **1.1.5.3. Relevancia social**

Los procesos de gestión universitaria implementadas como política, comprometen la búsqueda de la calidad que es un proceso de gestión particular que trata de un equilibrio entre exigencias de la ciencia y las posibilidades internas, los recursos y las necesidades externas de re definición permanente de una institución que efectúa servicios académicos, en que sus requerimientos y condiciones no se deben reducir a un sistema de normas implementadas y con modificaciones frecuentes, sino que deben incorporar principios, modelos e indicadores que se relacionen con las expectativas, proyecciones estratégicas y

potencialidades de las instituciones de forma general y particular que se ocupan de sus logros de objetivos predichos a través de múltiples acciones implementada y efectuadas.

Los gobiernos de turno y las autoridades educativas desde las esferas nacionales, regionales y de turno a nivel de la gestión universitaria, al analizar las políticas y programas de gestión establecidas y desarrolladas en educación superior en las últimas décadas, han centrado su atención en los problemas relativos al control y el mejoramiento de la calidad. Este término es muy utilizado en diferentes escenarios, aunque en muchas ocasiones no se pueda definir su concepto de manera precisa. Desde épocas antiguas la presencia de la calidad ha estado inmersa en las actividades de la sociedad, considerada una cualidad solo reconocida a través de la experiencia.

El entorno universitario genera la idea de que la gestión de la calidad radica en el establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de las autoridades universitarias; sin embargo, la calidad está ligada a todos los actores del quehacer universitario. La calidad en la gestión universitaria no se impone por el establecimiento de normas, de acuerdo a las enunciaciones vigentes, no quedan dudas que el desarrollo de la política universitaria al respecto puede favorecer, pero debe contarse con la imprescindible implicación de directivos, profesorado y estudiantes.

Para preconizar relacionado a relevancia social de gestión universitaria, existen autores que otorgan relevancia y jerarquía a la función de los directivos para alcanzar una adecuada gestión, según (Guerra, B. R., y Meisozo, V. M., 2012), la calidad y la eficacia en la gestión universitaria no consiste solo en alcanzar un patrón de excelencia en los programas académicos, ni en cumplir con ciertos indicadores establecidos a nivel internacional y acogidas para la gestión universitaria. También se requiere de la existencia de la eficacia y calidad directiva que, con un enfoque proactivo para la solución de los problemas internos, sea capaz de garantizar la satisfacción de las expectativas viables de la comunidad universitaria a través de la mejora continua de la gestión.

Pensar la universidad como un producto social, como un subsistema dentro del sistema social, es acordar su perpetua dinámica, su diversidad e inevitable correspondencia con el ámbito en que se desarrolla, y sobre esta base se la puede analizar, comprender, transformar. La modernidad y la introducción de modelos de gestión acordes a nuevos enfoques y contextos actuales, es un proyecto inconcluso, también es posible afirmar que a través de las experiencias asimiladas es capaz de desarrollar instituciones que pongan límites a la

dinámica interna y a los imperativos de un sistema económico casi autónomo como así también a sus instrumentos administrativos.

El presente estudio a desarrollarse en aplicabilidad a nuevas teorías de gestión universitaria y normas legales vigentes, discurre relevante por tratar escenarios de servicio universitario en vista que con continuidad genera interés por elementos externos del que hacer actividad universitaria, discurro apreciable el estudio y como unidad de análisis la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco por abordar cuestión de argumento frecuente la gestión universitaria de parte de las autoridades de turno que demuestran incongruencia e incumplimiento de las previsiones institucionales como objetivos establecidos en los instrumentos de gestión, con el presente tratado pretendo cometer acciones exhaustivas de análisis explicativo, de diagnóstico a la organización, se investiga y desarrolla procesos y actividades identificando que actividades generan relevancia y que actividades no generan valía, frente a este análisis, se bastimenta y se propone mecanismos de gestión universitaria, para generar una eficacia de los procesos administrativos universitarios, que involucra actores de entre autoridades, personal administrativo y estudiantes universitarios. El estudio genera relevancia social en vista de que también se sustenta por su dimensión socioeconómica y organizacional de la institución universitaria del sector público.

Enmarcadas en las teorías de gestión universitaria y las normas legales vigentes como la Ley Universitaria N° 30220, la implementación de las políticas y estrategias a nivel de gestión universitaria más coherentes y eficaces, constituye en la actualidad una interesante alternativa de poder implementar estrategias más acordes en áreas de difícil acceso y donde la entidad apremia en la parte social y política de cadencia burocrática de los funcionarios de turno.

#### **1.1.5.4. Implicancias prácticas**

En la coyuntura actual se demandan procederes de gestión más eficientes y eficaces para la obtención de los resultados de las universidades (Alonso-Becerra, A., Michelena-Fernández, E. y Alfonso-Robaina, D. , 2015). Los retos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales de Latinoamérica e implementados en nuestra realidad, exigen de administraciones universitarias que cambien los enfoques de la gestión universitaria que, por mucho tiempo, han sido caracterizadas por el centralismo y con un alto grado de burocratismo y elitismo en las instituciones de mayor desempeño. Se requieren instituciones



de educación superior universitaria con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales.

Las trascendentales derivaciones del estudio desarrollado, de primera intención, muestran que las variables más influyentes en la gestión universitaria se concentran en la estructuración y/o implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria a través de los instrumentos de gestión, y las de mayor consecuencia son los procesos y los recursos humanos. La generación de capacidades desarrolladas por la parte operativa de administración universitaria, se refleja en el desempeño administrativo y estos también pasan por la gestión universitaria y el desempeño de los recursos humanos. Otro aspecto a nivel de las derivaciones de gestión universitaria, se atinan un conjunto de elementos a tener en cuenta en la integración de los enfoques de gestión universitaria como la integración de la universidad con su entorno, la gestión de los proyectos y su impacto en el desempeño de la universidad, el diseño y rediseño de los procesos universitarios y sus relaciones internas, diseño del perfil de cargo de los puestos de trabajo, el diseño y rediseño de la estructura organizacional y el sistema de control integrado. Cuando se plantea como política de gestión una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance. En el campo de la gestión administrativa y universitaria se ha demostrado, desde las décadas de los 80 y los 90 del siglo pasado, que una manera de lograr este tipo de resultados es desarrollando un enfoque de gestión basado en procesos (Rummler, G. A. y Brache, A. P. , 1998). Esto entra en demostración a partir de la implementación de las diferentes normas ISO 9000 desarrolladas desde el año 1994 y actualizadas sistemáticamente hasta circunstancias contemporáneas, posteriormente se viene introduciendo otro enfoque de gestión, en este caso, basado en proyectos que permiten realizar un grupo de actividades para alcanzar un objetivo final, en este sentido concuerda con la gestión por proceso pero la diferencia principal recae en que la gestión por proyecto tiene un inicio y final del proyecto y la gestión por proceso considera que los procesos se mantienen siempre en la entidades de carácter pública. Estos enfoques de gestión no han tenido una amplia aplicación en la gestión de entidades no empresariales y, principalmente, en la gestión universitaria.

A partir del reconocimiento del contexto situacional espacio generador de políticas y estrategias de gobierno universitario, generan implicancias prácticas para el estudio, ponderando que en el contexto latinoamericano y peruano se necesitan universidades

orientadas al desarrollo local con un mayor impacto en la sociedad y en el desarrollo económico social, que profundicen en la formación de una ciudadanía orientada a la solución de problemas de su sociedad, con el dominio de las herramientas y conocimientos específicos de formación universitaria fortalecen la preparación de la competitividad humana. Por lo que resulta necesario analizar las variables de estudio que compromete el trabajo de investigación a lograr estos objetivos y perfeccionar la gestión universitaria. Se reconoce el éxito de los enfoques de gestión basados por proyecto y por proceso en el ambiente empresarial; pero no precisan de amplias aplicaciones en la gestión universitaria, por tanto, se precisa crear marcos de trabajo que contribuyan a integrar los enfoques por proyecto y por procesos en la gestión universitaria.

#### **1.1.5.5. Valor teórico**

Toda vez que la presente investigación tiene como objetivo aportar elementos analíticos y explicativos para comprender sobre el establecimiento y desarrollo de políticas de gestión universitaria, es indispensable analizar y explicar teóricamente en cuanto al desarrollo de la gestión universitaria por parte de autoridades de turno de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el establecimiento del tipo de gobernanza y gobernabilidad, tratamiento a temas de oposición de perspectivas políticas entre los miembros de su comunidad, o entre la institución y las fuerzas políticas externas que buscan influir en la conducción de la universidad. De ahí se toma en consideración como valor teórico, por razones de que fundamenta teóricamente los problemas de la gobernabilidad, tanto en términos conceptuales, como empíricos.

En nuestra realidad geofísica, los últimos años la implementación de políticas universitarias ha dado empuje a la mejora de condiciones básicas previa consumación de disposiciones por organismos regentes internacionales y nacionales para las universidades públicas y privada para entregar servicios educativos acordes al contexto el giro hacia la evaluación permanente como eje de la política pública, las estructuras organizacionales y calidad del servicio de las universidades aumentaron en dimensión y complejidad. Las demandas del exterior para ser competitiva de la institución universitaria tendieron a acrecentar, y con ellas, las instancias y procesos académico administrativos y de gobierno, responsables de atenderlas la demanda exterior.

El presente estudio examina la naturaleza de la política y estrategia adoptada de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para contradecir hipotéticamente la asimilación de la política universitaria se toma como unidad analítica al gobierno de la

universidad precitada para efectuar los argumentos retóricos en cuanto a las interrogaciones. ¿Cómo se gobiernan la Universidad? ¿Qué factores intervienen en sus márgenes de estabilidad y conflicto?, con el objeto de dar respuesta a dichas interrogantes es indispensable superar las tensiones analíticas en torno a la gobernabilidad universitaria. Se trata de desatender los análisis donde un elemento “central” determina mecánicamente los márgenes de estabilidad-conflictividad, e integrarlos en un marco flexible, sean las políticas impuestas desde el exterior, las orientaciones ideológicas de proyectos educativos hegemónicos y subalternos, la sobrepolitización, el burocratismo o la dinámica entre los grupos internos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

En relación a tensiones en cuanto a las políticas y estrategias acogidas, aquí se propone comprender cómo opera el gobierno para lograr la gobernabilidad universitaria mediante los factores que distinguen entre procesos políticos al interior y al exterior de la universidad, así como entre procesos y prácticas formales e informales. El trabajo de investigación sostiene que el peso de cada factor varía según sea el caso de la institución universitaria en lo particular o los periodos temporales a estudiar. El valor teórico del estudio comienza introduciendo las vicisitudes en cuanto a la política universitaria: los problemas de del poder y la gobernabilidad. Como primer aspecto enfoca al espacio externo, es decir a la interlocución política y estrategia de universidad con el exterior: el ámbito formal del marco jurídico de la autonomía, los mecanismos de financiamiento, y la implementación de la política pública; también, analiza el ámbito informal de negociaciones entre elites políticas y elites universitarias, con las representaciones simbólicas sobre los fines de la universidad y su realización como telón de fondo. El segundo componente, compromete aspectos internos, o sea, al microcosmos universitario: la universidad entendida como una arena de disputa alrededor del cumplimiento de la tarea educativa, fines, donde sus integrantes coexisten entre diferentes racionalidades académicas, científicas o gremiales, y un complejo entramado político. Al fundamentar los aspectos considerados, se pueden distinguir estructuras formales e informales: en los criterios para el acceso a los cargos académicos, administrativos, en el diseño organizacional e institucional, en el manejo de los presupuestos, en el otorgamiento de reconocimientos académicos, y en las prácticas culturales y bienes simbólicos que caracterizan, unifican y a la vez diversifican y hasta enfrentan a los universitarios. Finalmente, el trabajo de investigación describe y explica en cuanto a la asimilación de políticas y estrategias para la gestión universitaria de la UNSAAC, más que

los aspectos legales que regulan la administración universitaria, analiza el proceso de construcción del gobierno, o sea las reglas del juego político en la universidad.

#### **1.1.5.6. Utilidad metodológica**

##### **1.1.5.6.1. Del nivel de profundidad de la investigación efectuada**

El trabajo de investigación que se ha desarrollado, ostenta un alcance descriptivo, analítico, evaluativo e interpretativo, pues se efectuaron la estructuración de la información a partir de información generada en portal de transparencia de la Universidad en configuración de la implementación de las políticas y estrategias de gestión implementadas desde los organismos superiores, de igual forma se efectuaron necesarias entrevistas estructuradas y semiestructuradas a autoridades, funcionarios universitaria de turno y personal administrativo, de acuerdo a la estructura orgánica funcional, según que corresponda y para afianzar la información existente en páginas web o portal de transparencia con el propósito de obtener información coherente y vigente relacionados a la gestión universitaria implementadas como políticas y estrategias previstas en concordancia a los instrumentos de gestión acogidas desde los planteamientos de la UNESCO y otros organismos relacionados al desarrollo a de la educación superior universitaria, para contribuir con el estudio se pretende evidenciar con los resultados de los objetivos alcanzados y deficiencias de la misma del plan estratégico institucional implementadas como políticas y estrategias en la gestión universitaria, se procuró analizar los modelos de gestión de calidad y evaluación universitaria, estilos gerenciales de gobernanza y de gobierno, ejercicio y desempeño de competencias funcionales, que se encontraron en referencias académicas (por ejemplo, el modelo EFQM y el enfoque de competencias gerenciales, entre otros) con la realidad existente de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

En un proceso de comparación constante teoría realidad, con el estudio se formula a nivel de plan de mejora modelos de gestión universitaria acogidas desde los planteamientos de organismos internacionales afines al desarrollo de educación superior y la implementación de políticas vigentes y actuales de mejora continua hasta la certificación con sistemas de acreditación de organismos afines e internacionales, para el desarrollo de configuración o sustento teórico que compromete ilustraciones teóricas se organizan las bases teóricas y científicas en dos apartados objeto que compromete desarrollar en dos apartados por variables de la investigación, se tomara en consideración teorías científicas de modelos de gestión universitaria para la formulación y establecimiento de políticas institucionales y las conceptualizaciones de subsistemas, dimensiones e indicadores,

alcanzando entonces la investigación un alcance descriptivo – explicativo. A partir de esta teorización, se construyó el instrumento que fue aplicado a la muestra de la unidad de análisis que se tomó como objeto de estudio para validar el reconocimiento, evaluación y explicación.

La última fase consistió en la realización de un estudio descriptivo, analítico, evaluativo e interpretativo, dispuesto con la finalidad de demostrar que los resultados de la investigación se ajustan a los requerimientos para la aplicación de ecuaciones estructurales. Es por ello que se afirma que esta etapa final constituye, en esencia, una investigación de alcance analítico, evaluativo e interpretativo.

Una vez estructurada el instrumentos de recojo de información que consiste en ficha de evaluación para extraer la información requerida, que responde a todos los elementos teóricos del modelo conceptual de políticas y estrategias de gestión universitaria, es validado por juicio de expertos y se calculó su fiabilidad y como proceso investigativo para su aplicación a la unidad de análisis que es la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para calcular la validez del instrumento de recojo de información, mediante la aplicación del Alfa de Cronbach que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, esta técnica no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala.

Esta organización de unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, es una universidad de carácter pública y autónoma, de la misma que se entiende la autonomía como la facultad que poseen las universidades para autogobernarse y darse sus propias normas dentro del marco de su Ley Universitaria y designar a sus autoridades, para organizar y determinar sus planes y programas dentro de los principios de libertad de cátedra e investigación y, para administrar libremente su patrimonio. Por ser de carácter público, al igual que otras universidades establecidas por el Estado peruano, están facultadas para que puedan examinar y determinar nuevas orientaciones y estructuras académicas y administrativas, de acuerdo a lo establecido por la nueva Ley Universitaria N° 30220 Ley que tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades y promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura.

### **1.1.5.7. Aportes de la Investigación**

Desde el punto de vista teórico, metodológico y del fundamento del conocimiento científico, el desarrollo de la presente investigación constituye un nuevo aporte y referencia para investigaciones futuras en cualquier institución universitaria, en sus procesos de gestión, planificación organización, dirección y evaluación institucional, con especial énfasis en los cuadros de dirección, facilitando la toma de decisiones gerenciales. De acuerdo a las revisiones del estado del arte, esta problemática es similar en la gran mayoría de las universidades del mundo.

Desde el punto de vista metodológico y en función de los objetivos planteados, se emplearon y diseñaron técnicas e instrumentos, así como procedimientos que generaron un nuevo modelo de evaluación para la gestión universitaria, es así acogiendo como el modelo de CINDA. La investigación planteada contribuye a futuras líneas o trabajos de investigación, al ser consideradas las universidades como elementos coadyuvantes en el desarrollo económico y social. La evaluación del establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias en la gestión universitaria como objeto de estudio, y al promover la mejora de su gestión, puede potenciar estas instituciones y dar respuestas a las exigencias del entorno.

El modelo propuesto podrá ser contextualizado y su aplicación puede ser extensible a distintas instituciones de educación superior universitaria a nivel global. Se espera con ello contribuir a mejorar y canalizar la situación actual de la gestión en el sistema universitario.

Su admisión e implementación o contribución práctica del modelo de gestión universitaria propuesta, aportará información a las unidades responsables para la planificación y ejecución de acciones de gestión institucional fundamentadas en las necesidades reales detectadas en las organizaciones, facilitando la formulación de planes estratégicos de desarrollo institucional y otros instrumentos de gestión y procesos evaluativos, orientados a encumbrar la calidad de las instituciones de educación superior universitaria. El empleo de herramientas de planificación como un factor de “cierre del círculo evaluativo” debe coadyuvar al análisis del impacto en la gestión.

### **1.1.6. Alcances, limitaciones y viabilidad del trabajo de Investigación**

#### **1.1.6.1. Alcances**

El presente Trabajo de Investigación estudia las características fundamentales de la estructuración e implementación de políticas y estrategias en la gestión universitaria, de la

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considera fundamental estudiar y reconocer la tarea principal del gobierno universitario orientada a garantizar el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura. La gobernabilidad universitaria alude a su capacidad de respuesta a demandas internas y externas mediante mecanismos institucionales de generación de acuerdos y resolución de conflictos, en cuanto a esta consideración (Acosta Silva, 2015). Define a las demandas internas que provienen de grupos de profesores, investigadores, estudiantes y administrativos, en tanto participes de los procesos educativos y de las funciones que hacen posible su realización. Las demandas del exterior, provienen de gobiernos, órganos legislativos y de grupos de la sociedad con intereses diversos, en tanto actores vinculados al otorgamiento del subsidio, a la orientación de la política pública y a la legitimidad social de las universidades.

Analizar cuestión de gobernabilidad que está asociada a la estabilidad de la institución. Hace referencia al clima organizacional apropiado para la actividad académica, para el ejercicio de la autoridad académico y administrativa y para el traspaso legal y legítimo del “poder”, de acuerdo a las reglas y acuerdos que la propia comunidad se da, de este enunciado (López Zarate R., González Cuevas O., Mendoza Rojas J., Pérez Castro J., 2004). Considera a la elección de autoridades o los procesos de cambio institucional tienen lugar en el marco de los reglamentos internos, sin generar conflictos que afecten sus actividades académicas, podríamos decir que hay un grado de gobernabilidad suficiente.

Por el contrario (Aguilar Luis F., 2004), considera que cuando hay más conflictos que regulaciones, en momento de elección de una autoridad, al tomar una medida o emprender una reforma institucional, surgen conflictos de magnitud en tal sentido las normas resultan insuficientes para arbitrar las relaciones entre los grupos de la comunidad universitaria, y la polarización llega al punto de interrumpir sus funciones sustantivas, esta acción genera problemas de ingobernabilidad. Como análisis de alcance del estudio considera aspectos del conflicto parece surgir entre las dicotomías gobernabilidad e ingobernabilidad, estabilidad e inestabilidad, hay diferentes sucesiones que es preciso desentrañar ¿Puede haber inestabilidad sin conflicto? ¿Puede surgir un conflicto en condiciones de estabilidad?

#### **1.1.6.2. Limitaciones**

Como todo proceso de investigación desarrollado con unos intereses científicos específicos y en un contexto determinado, el presente trabajo de investigación a nivel doctoral se ha enfrentado a diferentes limitaciones. Entre ellas cabe resaltar:



La decisión de llevar a cabo un estudio analítico y evaluativo que compromete diferentes áreas administrativas de la unidad de análisis la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, frente al desarrollo de políticas y estrategias en la gestión universitaria, ha traído consigo un análisis de menor profundidad de las diferentes dimensiones que compromete el estudio. En efecto, podría haberse abordado determinadas dimensiones de estudio para obtener una información más detallada. No obstante como variable independiente se desarrolló, el análisis del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM, Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional, Política – Poder Político en la Gestión Universitaria: Gobernanza y gobernabilidad, Funciones, principios y fines institucionales que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco establece como una orientación estratégica, Recursos Institucionales y Servicios, Financiamiento e inversión la Política Comunicacional y Desarrollo Institucional Universitario: Autorregulación; en cuanto a la variable dependiente: La tarea de la gestión consiste en interpretar los objetivos de la organización y traducirlos en acción institucional mediante PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y CONTROL, que la gestión de las organizaciones está constituida por cinco variables básicas, las cuales son: ESTRUCTURA, AMBIENTE, TAREA, PERSONAS y TECNOLOGÍA, ha permitido adquirir un conocimiento amplio sobre el desarrollo de las políticas y estrategias en la gestión universitaria de la UNSAAC.

El presente estudio generó limitaciones en su desarrollo, sin embargo, estas no influyeron de manera significativa en los resultados de la investigación. Las limitaciones en las que se ha enfrentado este trabajo de investigación debido a sus propias características que convergen a tres tipos: teóricas, metodológicas y prácticas: Entre las limitaciones teóricas encontramos la escasa producción bibliográfica actualizada referida al tema. En cuanto a la metodología encontramos la falta de una cultura de evaluación constante tanto interna como externa con fines de mejora continua que los nuevos enfoques de gestión se viene introduciendo en el sistema universitario, algunas veces las autoridades de turno, funcionarios, directores o responsables de áreas académicas y administrativas en la Universidad, informan que dicha institución universitaria es de alto nivel de calidad, lo que en realidad no es cierto, por otro lado algunas en condición de una institución formadora de profesionales capaces y pertinentes a la fecha no efectúan programas de seguimiento a oportunidades laborales de sus egresados como parte de estudio de oferta y demanda, lo mencionado es una dificultad que amerita ser superada. Entre las limitaciones de orden práctico en condición de investigador, invisto limitado recursos financieros que oriento para

la realización de manera eficiente, por cuanto esta investigación se realizara dentro de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Mientras que la formulación, implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de la gestión universitaria, así como el análisis evaluativo han sido abordados en las entrevistas semi-estructuradas, el desarrollo de las encuestas a través de los cuestionarios formulados a partir de las dimensiones de estudio, formulados a las autoridades de turno, funcionarios, personal administrativo y estudiantes de la unidad de análisis, se analiza y se evalúa a través de la información disponible en los instrumentos de gestión de la Universidad. Esto hace que se describa sólo con la información recogida en estos documentos y no con una información global. En el caso de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, anualmente se efectúa la evaluación del Plan Estratégico Institucional del nivel de logro de metas y objetivos institucionales, la menor calidad de los informes anuales de gestión universitaria, relativos al período 2014-2021, hace que sea más reducido y limitado el análisis.

Las entrevistas, recojo de información a través de las fichas de evaluación de los nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales configurados en la evaluación anual del plan estratégico institucional y la aplicación de los instrumentos de recojo de información, exclusivamente a autoridades universitarias de turno, directores, funcionarios, personal administrativo y estudiantes seleccionadas como muestra de estudio, consideradas como miembros integrantes de la comunidad universitaria, son limitadas, los mismos no generan contradicciones confortantes como amerita los objetivos del estudio, las limitaciones en un determinado mayor número de la unidad de análisis implican debido a factores externos como: las circunstancias de emergencia sanitaria a nivel mundial que trae consigo el desarrollo académico universitario en entornos virtuales, hace que detallemos con una visión menos completa sobre el problema objeto de investigación. El interés específico en conocer la realidad situacional del desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, explican o provisionan información limitada la selección muestral, en cuanto a la calidad de prestación del servicio educativo universitario.

Por último, resaltamos la posible limitación en la generalización de los resultados dada la alta diversidad existente entre los casos de estudio de desarrollo de políticas públicas e institucionales en la gestión administrativa. El objetivo de esta investigación, no es mostrar tendencias sobre la calidad del servicio educativo universitario en contextos actuales a través

de la ruta para la evolución de las universidades como lugares de aprendizaje y desarrollo profesional, que considera: Ir más allá de lo académico, Conectar con estudiantes de primera generación, Mejorar la experiencia del estudiante mediante las tecnologías digitales, Universidades en evolución y Aprendizaje a lo largo de toda la vida, claro que en cierta medida involucra los aspectos referidos como dimensiones de calidad del servicio educativo universitario en un contexto cambiante, frente al contexto general en el que se desarrolla la universidad, como objetivo se emplaza a realizar un estudio analítico y explicativo en cuanto a la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. En este sentido, esta tesis doctoral brega en mostrar la diversidad de apreciaciones en cuanto a las políticas y estrategias de gestión universitaria.

#### **1.1.6.3. Viabilidad de la investigación**

La investigación desarrollada, se sustenta factible por razones de que el sistema universitario debe formar profesionales para desempeñarse acorde con los requerimientos de nuestra sociedad y el país, como el único medio para su desarrollo, estableciendo políticas y estrategias de gestión más eficaces. Estimada esta aseveración, se fundamenta el estudio por las siguientes consideraciones:

- ❖ El investigador considera la realización del estudio basados en las líneas de investigación de gestión administrativa estipulados en las directrices del desarrollo investigativo a nivel pre y postgrado de la Universidad San Antonio Abad del Cusco, en vista de que para optar el grado académico de Magister con mención en Educación Superior, desarrollo el estudio de Evaluación de la Calidad del Servicio Educativo Universitario a través del modelo CONEAU para la acreditación de carreras profesionales en la Facultad de Educación. Cumplidor a lo anterior, tuvo acceso a los estudiantes y docentes universitarios que fueron objeto de estudio de la presente investigación.
- ❖ Para el trabajo de investigación la Unidad de Análisis es apropiada, en vista de que funda la realización y extracción de la información a partir del portal de transparencia institucional y de los representantes de la estructura orgánica funcional y atravesando realizar las entrevistas, aun previendo la posible inasistencia que es común en este tipo de investigaciones.

- ❖ Se ha tenido acceso a los sistemas informáticos de la universidad, medio que en la actualidad cobra vigencia con el portal transparencia universitaria que genera acceso a toda la información pública de las entidades del Estado Peruano y que son mecanismos actuales que se viene implementando o el uso de las TICs. como medio de comunicación en todo sistema, lo cual permitió establecer la población de interés, seleccionar a los participantes y requerir a las sesiones grupales por medio del correo electrónico.
- ❖ El acceso a los sistemas de información virtual, facilitó la obtención de la información como la implementación y desarrollo de los instrumentos de gestión desarrolladas con las guías de planeamiento implementadas por CEPLAN y otras y de la evaluación anual del Plan Estratégico Institucional de la Universidad, así como la generación de datos e informes relacionados.
- ❖ Se ha tenido acceso a espacio físico, “software” analítico y otros insumos para realizar acciones de procesamiento de la información a partir del acopio de búsqueda mediante los instrumentos preestablecidos, entrevistas y análisis de la información.
- ❖ En el proceso investigativo, se ha tenido además con el apoyo de las autoridades universitarias, directores de áreas y personal de unidades administrativas de la Universidad, por la relevancia que genera el estudio para la institución, con propósitos al mejoramiento continuo de la prestación del servicio educativo universitario y de los programas académicos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION**

El fundamento teórico es una explicación basada en ideas relacionadas con temas objeto de investigación. Es una revisión crítica de los elementos teóricos o revisión de la literatura que sirven como marco de referencia en una investigación. Para el presente estudio presento los fundamentos teóricos de la investigación, considerando el marco histórico y filosófico o epistemológico, desarrollo del marco teórico o bases teóricas científicas, presentación del marco legal, estructuración de las investigaciones de condición antecedentes y la configuración definida del marco conceptual o la definición de términos básico que discurre el trabajo de investigación.

##### **2.1.1. Marco Histórico de la Universidad a manera de tema de estudio**

###### **2.1.1.1. Historia de las universidades**

La palabra universitas fue creada probablemente por Cicerón, con el sentido de "totalidad"; deriva de universum, que significa "reunido en un todo". Referido a las universidades, aquel vocablo pasó a designar la institución que tenía carácter de totalidad en dos sentidos: originalmente fue la universitas magistrorum et scholarium, esto es, la comunidad de maestros y alumnos; después, la universitas litterarum, es decir, la institución en que se reunía en un todo el saber (Chuaqui J., Benedicto, 2002).

Las universidades nacieron como expresión del renacimiento intelectual iniciado en el siglo XI en torno a la filosofía y teología. Se formaron de las escuelas principalmente de las escuelas catedralicias llamadas a dar una enseñanza superior. El nombre oficial de la organización de esta enseñanza superior fue primero studium generale; generale no se refería a que se enseñaran todas las disciplinas, sino a que se admitieran estudiantes de todas partes. Los studia generalia, estos centros de educación superior, eran de hecho corporaciones de maestros y alumnos, y de ahí que pasaran a llamarse universidades. El nombre de studium generale compitió con el de universitas hasta fines de la Edad Media.

De asentimiento a las circunspecciones del origen bibliográfico. La universidad es una de las más grandes creaciones de la civilización occidental, única en su género: un instituto

dedicado al mundo del intelecto. La universidad nació no de una idea preconcebida, sino de la paulatina convergencia de circunstancias históricas. En último término fueron dos corrientes: la de los que querían aprender y la de los que estaban dispuestos a enseñar. Es así, antes de que se constituyeran los estados europeos modernos, los estudiantes migraban por Europa en busca de la universidad de su interés. Allí empezaron a ser acogidos en hospicios llamados colegios, creados para dar albergue a los estudiantes, de regla, faltos de medios de sustento. Estas comunidades estaban tuteladas por maestros.

De la información constituida en la revista académica. La joven corporación universitaria luchó desde un comienzo por su autonomía frente a las autoridades locales, y en esta lucha encontró el apoyo de la Iglesia. La universidad se fundaba entonces por una bula pontificia. Entre los privilegios estaban, desde luego, el autogobierno, la potestad de conferir títulos, el *ius promovendi*, y en el siglo XIII se hizo un principio la gratuidad de los estudios. En muchas universidades de entonces los profesores y la mayor parte de los alumnos eran clérigos. El idioma era en todas el latín. Una típica organización estudiantil de la universidad medieval surgió del carácter paneuropeo de ésta: las llamadas naciones, agrupaciones de estudiantes venidos de distintas regiones con diferentes idiomas vernáculos. Las naciones fueron desapareciendo a medida que se formaban los estados europeos modernos (Chuaqui J., Benedicto, 2002).

La génesis de las universidades no siguió la misma dirección en todas partes, y estas corporaciones tuvieron rasgos distintos marcados por diferencias regionales. Así, la Universidad de París era una institución eclesiástica, nacida principalmente de una escuela catedralicia; se formó por iniciativa de los que deseaban instruir; fue así una corporación principalmente de maestros. En éstos residía el derecho a votar para elegir rector. La Universidad de Bolonia, en cambio, era laica, se originó de escuelas comunales, surgió por iniciativa de los jóvenes ávidos de conocimientos, y fue una corporación básicamente de estudiantes. Éstos eran los que votaban para elegir rector. En cuanto a la preeminencia y calidad de las instituciones universitarias; las primeras universidades también difirieron en la orientación de los estudios. La de Bolonia era fuerte en Derecho; la de París, en Teología y Filosofía, la de Oxford, en Matemáticas, Física y Astronomía; la de Montpellier, en Medicina. Las cuatro universidades que nacieron en el siglo XII, las primeras de todas, fueron la de Bolonia, la de París, la de Oxford y la de Montpellier. Las de Bolonia y París fueron los dos arquetipos. Todas las demás universidades medievales se formaron bajo su

influencia o por maestros o estudiantes que se separaron de ellas. En el siglo XIII apareció una centena de universidades, hacia el final de la Edad Media había ochenta.

Transitando en la fuente que razona en cuanto a la historia de las universidades. A comienzos del siglo XIII se establecieron las facultades; las primeras fueron las de Artes y la de tecnología; pronto nacieron la de Derecho, Filosofía y Medicina y luego, entre otras la de Matemáticas y Ciencias Naturales. En Alemania la facultad de Medicina pasó a constituir una categoría aparte de las demás, que representaban campos ligados a la Filosofía. Reflejo de estas dos categorías de facultades son los dos tipos de grados doctorales, que, siguiendo el modelo alemán, otorgan las universidades norteamericanas: el Philosophical Doctor (PhD), con sus diversas menciones, y el Medical Doctor (MD). Papel especial desempeñaba la Facultad de Artes. Esta última palabra, artes, no se refiere aquí a la creación artística, sino que designa el saber técnico encaminado a un fin práctico. De especial importancia en el desarrollo cultural de Occidente es la noción acuñada en la Grecia Clásica de las Artes Liberales. Éstas correspondían a la educación superior, reservada a jóvenes selectos y que llevaba a la ciencia suprema, la Filosofía, en la que debían formarse los futuros gobernantes. Las Artes Liberales consistían en estudios útiles destinados al hombre libre, libre de las ataduras de un oficio mundano. Ningún quehacer debía formar parte de este currículo si su único fin era preparar un hombre para una profesión como medio de sustento. Este currículo debía guardarse de la intromisión de todo lo que tuviera sólo valor pecuniario y tendiera así a estrechar la visión de la mente. Pertenecían a este programa, ante todo, el leer y escribir correctamente, la gimnasia, la música y el dibujo, la aritmética, geometría y astronomía. Después, paulatinamente, se fueron delimitando las siete Artes Liberales: gramática, retórica y dialéctica, que constituyeron el trivium, y aritmética, geometría, astronomía y teoría musical, que formaron el quadrivium. Estos studia liberalia formaban el núcleo de lo que se enseñaba en la Facultad de Artes, por la que debía pasar el alumno antes de ingresar a otras facultades. En ese paso se obtenían dos grados académicos: primero, el de Bachiller, y después, el de Magister. Las demás facultades otorgaban el grado de Doctor. La Licenciatura, instituida ya en el studium generale, no era un grado académico, sino la licencia para enseñar. Hasta aquí, el origen y los caracteres de la universidad en sus inicios, son su alma el deseo de aprender, la voluntad de enseñar, la libertad y el espíritu de universalidad en el cultivo del saber. La síntesis cultural del Medioevo alcanzó su perfección en el siglo XIII, pero en las centurias siguientes la universidad mantuvo inamovible esa síntesis del



saber y dejó de representar la cultura de las épocas por las que atravesaba; Así, permaneció al margen de la gestación del Renacimiento (Chuaqui J., Benedicto, 2002).

#### **2.1.1.2. Condicionantes sociales que determinan el origen de la Universidad**

Extendiendo la ilustración teórica desde el punto de vista histórico a manera complementaria; las universidades como tales surgieron en la Edad Media, lo mismo se dice en cuanto a las catedrales y los parlamentos como productos de esa época; también se señala que los griegos y los romanos, aun cuando parezca extraño en ellos, no tuvieron universidades entendidas como una institución de educación superior cuyo objetivo fuere entre otras cosas, el de formar en las artes liberales y en la profesionalización de sus alumnos. Ellos tuvieron una educación superior, pero los términos no son sinónimos, muchas de sus instrucciones en leyes, retórica y filosofía será imposible de superar, pero no estaba organizado en forma de instituciones permanentes de enseñanza. Es conveniente efectuar referencia ampliada relacionados a cataduras relevantes de la educación griega y romana que ilustra en el interés por encontrar diversas formas para transmitir el acervo del saber importante en las distintas épocas y culturas; es así que desde el mundo antiguo, conscientes de esta necesidad, los conocimientos se han analizado, aclarado, complementado, puesto en práctica, mejorado y transmitido, de manera que a través de la enseñanza y su correcta aplicación, se viva en mejores condiciones en el presente y se entregue la sucesión de la tradición hacia las nuevas generaciones.

Como aspectos condicionantes que determina el origen de la Universidad, es fundamental reconstruir desde una visión sociológica el origen de la universidad, reconociendo la posición de (Bojadjieva, Pepka, 1989), quien concluye: "... las universidades surgieron de la atmósfera social y cultural de la sociedad europea occidental urbana de los siglos XI y XII y estuvieron directamente ligadas a sus principales cambios. La determinación social de la universidad como una *clase de institución educativa* está fuera de duda".

Esta determinación social fue impulsada por necesidades económicas, políticas y culturales de una época en pleno proceso de transición. Al cambio que se dio en las relaciones sociales de producción ya no bastaba la formación cultural desarrollada en los monasterios, fundamentalmente teológica. Con la evolución de la sociedad también fue cambiando la institución. Su organización y funcionamiento, por ser una formación social, responden a las condiciones sociales en las que se desarrolló. Es así que coincide con las características organizacionales de las corporaciones y cofradías que se conformaban por especialidad con el objeto de transmitir oficios, respetando jerarquías de enseñanza y aprendizaje. Cada uno

de estos oficios por su propia naturaleza va modelando la organización. Las universidades fueron desde su origen la institucionalización de la educación y la investigación y estas actividades son las que caracterizarán las formas de las universidades.

Desde el mismo momento de su existencia la organización estableció criterios para las prácticas especializadas y fue *autónoma* en cuanto a sus decisiones. Evidencia de ello es la existencia de documentación de la época que garantiza privilegios especiales a maestros y discípulos, estos beneficios eran "concedidos" por los señores feudales. Como cualquier oficio, describe Bojadjieva, la educación universitaria era administrada por una Asamblea General encabezada por un presidente electo. La disciplina era rígida y el estatus de sus miembros seguía una estricta jerarquía. El gremio distinguía entre trabajador calificado, asistente al maestro y maestros; los cuales se correspondían en la universidad con la gradación: estudiantes, bachilleres y doctores. Es significativo que en Florencia la inspección de los Estatutos de las Universidades era hecha por la misma comisión que controlaba los estatutos de las asociaciones de artesanos.

Si bien en la historia de la humanidad existieron civilizaciones con un alto grado de especificidad científica y refinada cultura es de acuerdo a las necesidades sociales de la Europa medieval donde la universidad se gesta como la institución que ha trascendido más de ocho siglos con estructuras similares y adaptándose a las demandas sociales de cada época, del lugar en el que existe y funciona.

Otra de sus características está en el hecho de no haber tenido un espacio físico predeterminado, ya que no fue este el principio de su existencia, las universidades no fueron fundadas, se desarrollaron y crecieron lentamente de acuerdo a los requerimientos y posibilidades de la época. Muchas de las universidades surgieron por la migración de sus maestros y discípulos. Tal es el caso de la Universidad de Cambridge, organizada en 1209, que fue producto del traslado de parte de los recursos humanos de Oxford. La existencia cronológica de las universidades se reconstruye a partir de las universidades de Bolonia, París y Salerno, que surgen como *Universidades Scholarium* y como *Universidades Magistrorum*, es decir, como discípulos que se agrupan detrás de maestros y maestros que ofrecen su "oficio" a discípulos.

Al cobijo de las autoridades y del pensamiento dominante a saber, el eclesial, los conocimientos que se aprenden en el inicio de esta génesis, son graduados hasta alcanzar los de máximo reconocimiento intelectual, en donde se deposita la mayor sabiduría: la teología. Por sus características monacales esta etapa comparte el recinto y la oclusión, ya física e

intelectual, del convento. Este tesoro tan bien resguardado, en poder de pocos, debió ser sumamente protegido y preservado independiente, vale decir autónomo.

Las universidades actuales proceden de las creaciones medievales en Europa: a finales del siglo XI, durante el siglo XII y comienzos del XIII. En el mundo occidental cristiano nacen “luego de un largo periodo de lenta evolución cultural y material que poco a poco permitió llenar el tremendo vacío producido por la desaparición del mundo antiguo tras la caída del Imperio romano occidental”. La concepción medieval del mundo es armónica y articula en un plano general al hombre y las cosas teniendo por centro a Dios, y la teología por reina de las ciencias. Las universidades medievales se desarrollan precisamente en el momento histórico en que este anhelo por la unidad en la visión del universo alcanza su punto culminante.

### **2.1.1.3. La Universidad en su contexto de la modernidad**

Las características institucionales de la universidad medioeval están sostenidas por un supuesto fundamental que, según analiza filosóficamente (Maiz Vallenilla, Ernesto, 1984.), es *monádico y sustancialista*, como se corresponde con los feudos, reinos, ciudades, trabajo y relaciones económicas de la época. Tal individualidad es percibida en la iglesia como un ámbito cultural, moral y espiritual sobre el que posee total autoridad y control. El poder de administrar el conocimiento le asegura la formación ideológica de los hombres que en esa centuria se requieren.

Con la transición de un sistema a otro, vale decir con el fin del feudalismo y el devenir del renacimiento, adquiere impulso la búsqueda de la verdad fuera de los saberes teológicos. La fuerza que fue cobrando el mundo secular permitió desarrollar conocimiento más allá de los espacios reclusos y si bien la universidad es afectada por la nueva situación, los cambios son lentos. A fines del siglo XVIII nuevas características, producto de las renovadas ideas diseñaran modelos de organizaciones universitarias bien diferenciadas a las que se reconocen desde su origen. Particularmente, en Francia por la decisión de Napoleón y en Alemania bajo el mandato y por vocación de Federico Guillermo III.

"Todas las grandes estructuras universitarias modernas pueden ser definidas como productos residuales de la vida de sus pueblos, solo inteligibles en cuanto resultantes de secuencias históricas particulares. Ellas, son en verdad, subproductos reflejos de un desarrollo social global que no se hizo a partir de la universidad y para el cual ella contribuyó secundariamente. Por el contrario, ese desarrollo una vez cumplido actuó sobre la universidad, proveyéndolas de recursos y exigiéndoles nuevos servicios".

La modernidad propone al hombre una visión secular y naturalista a la vez que la racionalidad, la libertad y el historicismo son los valores ejes de la época. La sociedad es algo que se construye y el Estado regirá por sobre ella. Los cambios históricos generarán formaciones sociales acordes a la época, como tal la universidad tendrá características y un modelo diferente. Nuevos actores generan nuevas demandas, cambian los objetivos y por tanto las funciones. Se puede así hablar de modelos como el alemán, el francés, el inglés. Las instituciones pergeñadas como los modelos correspondientes a los estados nacionales ya no son Cambridge o París, sino el modelo inglés o francés continuaron evolucionando, según explica (Ribeiro, Darcy, 1973.), particularmente los modelos: alemán, japonés, ruso, norteamericano; que plantearon objetivos concretos para operar sobre la estructura social y productiva en función del desarrollo de sus países.

Retomando lo relacionado el marco histórico; la universidad siempre fue y sigue siendo universal. En la edad media, entre el año 476 d.c. y el siglo XV; sirvió a una clase privilegiada elitista y burocrática, y se desarrolló principalmente en algunos países de Europa. Luego el modelo universitario sería llevado a cada una de las colonias donde los países europeos se habían posicionado. Así se forman las universidades de Estados Unidos, Canadá, Australia; entre otros. En Latinoamérica también se adoptan los modelos universitarios extranjeros. Las formas de administrar las universidades no tuvieron cambios significativos hasta fines del siglo XX; en que después de la segunda guerra mundial se empiezan a producir importantes intercambios de universitarios por políticas de movilidad estudiantil entre los países de Europa; en un inicio con el fin de fomentar la integración de los países; o para servir como medio de difusión de los ideales de la política norteamericana; pero luego pasaría a formar parte de una estrategia de internacionalización de la educación superior.

En el siglo XXI, según una investigación realizada por la asociación de universidades de Colombia se señala que la educación superior enfrenta, hoy más que nunca, a una economía globalizada, caracterizada por la sociedad del conocimiento que privilegia la productividad y la compensación por el saber obtenido (Jaramillo, Isabel Cristina, , 2003). Esto es, las universidades necesitan responder ofertando una educación con mayor calidad, siendo más competitivas, respondiendo a la globalización con procesos de internacionalización; entre otras políticas y/o estrategias que serían parte de un modelo de gestión universitaria general y adecuada a cada claustro universitario. Es decir, podemos tener un modelo general, pero con matices en su aplicación. Cabe señalar que la universidad

no es una empresa, el alumno no es un cliente, y la universidad es diferente a una organización empresarial.

Las universidades del Perú (y de muchas partes del mundo, en especial de Latinoamérica) necesitan de un modelo de gestión universitaria, que enfrente los retos del entorno actual: generación de conocimiento, calidad educativa, procesos de internacionalización, mayor competitividad de las UsPP frente al crecimiento de las universidades privadas peruanas.

#### **2.1.1.4. Conceptualización de la Universidad a partir de la idea en el Imaginario Social**

El concepto de universidad varía según se habla de tal o cual universidad y en referencia a un tiempo histórico. Coincidiendo con (Brunner, J.J., 1985.), cuando alguien se refiere actualmente a la "idea de universidad" está haciendo referencia a algo que ya no existe; a la universidad premoderna ... tras la moderna universidad no hay ya una idea aunque su retórica perdure sino la acumulación de procesos e influencias que han ido conformando su múltiple y diversa realidad presente.

Existen tantas "ideas" de universidad como personas que la formulen, en ella conviven experiencias diferentes, se suponen funciones diversas y, posiblemente se llame con el mismo nombre a cosas diferentes; sin embargo, aquellas que han logrado armar un modelo dentro de normas adecuadas a su tiempo, son percibidas por el conjunto como un todo.

(Bonvecchio, Claudio, 1991.), asevera que la universidad es el lugar institucional de reproducción de la cultura, Karl Jaspers (1883-1969), reseñado por el mismo autor, en *IDEE DER UNIVERSITÄT* afirma: " la universidad se ha transformado en un bazar de conocimientos en el que predominan las materias científico-técnicas, en un emporio en el que cada uno de los estudiantes asiste solo para llevar lo que le sirve". La universidad es, por consiguiente, reflexiona Bonvecchio, el bazar de una sociedad reducida a un mercado.

"...La universidad como templo laico de la cultura, ya no existe, quedó disuelta, ya que, efectivamente, en la actualidad resulta incompatible con la función tecnológica burocrática que el modelo de reproducción social le atribuye en el capitalismo avanzado. A decir verdad, la imagen de la universidad mantiene una vigorosa persistencia, mientras que sus estructuras laterales permanecen intactas y en funcionamiento, si no es que fortalecidas.

La primera la imagen de la universidad, no obstante, se identifica cada vez más con las *máquinas* ideológicas que producen metáforas para ocultar la concreción de un vacío; las segundas sus estructuras laterales, a su vez, se dirigen hacia una productividad industrial aplicada al saber. En el mejor de los casos, el *producto* es absorbido por el mercado, y en el

peor que parece ser el caso actual es almacenado en el orden social existente: son los desocupados intelectuales".

La teoría que aquí se desarrolla es en torno de la idea de universidad y la existencia de esta como un mito que se inicia paralelamente al capitalismo, ese mito se enriquece con los ideales burgueses y evoluciona junto a estos. La modernidad subsumida en su idea endógena de "modernización", deja atrás los ideales de fines del siglo XVIII e integra a la universidad al sistema automatizándose y burocratizándose. "Hacer de la universidad el lugar de la ciencia libre de intromisiones o de influencias extrañas significa, para Weber, luchar contra su decadencia y reafirmar en la sociedad el valor científico y civil del rigor intelectual". Es aquí en donde el mito se convierte en utopía. Se reafirma una vez más que los condicionantes sociales, a pesar de la autonomía institucional, modelan a las universidades.

La universidad mito, utopía, se percibe a sí misma como una entelequia. Diferente y diversa según el ámbito en que se desarrolle. Por ello cuando Brunner se refiere a la transferencia de modelos universitarios habla de los mismos como "copias originales" es decir, versiones autóctonas, modelos adaptados. Podemos hablar de eficacia de un modelo o correspondencia de idea y realidad según la eficiencia de las relaciones establecidas por los siguientes factores: *el modo de articulación que la universidad establece con el medio, el modelo cultural adoptado por la sociedad y los modelos de pensamiento vigente.*

Pensar la universidad como un producto social, como un subsistema dentro del sistema social, es acordar su perpetua dinámica, su diversidad e inevitable correspondencia con el ámbito en que se desarrolla, y sobre esta base se la puede analizar, comprender, transformar. Cuando Habermas dice que la modernidad es un proyecto inconcluso, también afirma que el mundo vivido es capaz de desarrollar instituciones que pongan límites a la dinámica interna y a los imperativos de un sistema económico casi autónomo como así también a sus instrumentos administrativos.

La crisis con que actualmente se juzga a la institución universitaria es la crisis de todos o algunos de los factores anteriormente mencionados. Es la substancia del estudio, analizar y comprender el surgimiento de la universidad en América Latina aceptando los criterios de génesis ya expuestos; analizar la relación de la universidad con el Estado, las formas de esta coordinación a través de un estudio de casos y desbrozar las políticas públicas que se han intentado aplicar, diseñar, consensuar, con el fin de acordar entre demandas e institución las vías de satisfacción social a través de la educación superior.

### 2.1.2. Marco filosófico o epistemológico de la Investigación

La epistemología, como teoría del conocimiento, resulta necesaria e imprescindible en el trabajo de investigación de Post Grado porque se sustenta a su vez en la base filosófica necesaria para la defensa del paradigma que se propone, teniendo en cuenta que los arquetipos en relación al tema de estudio son conjuntos de conocimientos que forman una teoría hegemónica en determinado periodo histórico (Hurtado Dianderas, E. y Rivera León, Félix, 2006). El paradigma está constituido por supuestos teóricos, leyes y técnicas de aplicación en donde el trabajo de investigación recurrió por la naturaleza de práctica científica. La utilización de paradigmas en los procesos de investigación, aporta respuestas a las incógnitas o problemas objeto de investigación que se percibe limitado en resolverse con el paradigma anterior, además de otorgarle el sustento académico a todo trabajo de investigación. Por las ilustraciones teóricas consideradas en el presente trabajo de investigación, se sustentan las más importantes interrelaciones entre la epistemología y el método científico, y donde el desarrollo del contenido compromete a nivel académico avanzado.

Es un estudio con horizonte académico avanzado, concibe formas de adquirir conocimiento y su influencia puede ser analizada y explicada desde diferentes corrientes filosóficas de pensamiento tales como el empirismo, el pragmatismo, el realismo, o el positivismo, entre otras. La perspectiva filosófica de cualquiera de ellas implica defender bajo sus propios argumentos los conceptos que desarrollan para adquirir nuevo conocimiento. Por las características académicas que presenta el presente estudio, acoge como perspectiva de investigación el enfoque o paradigma CUALITATIVA, llamado por muchos autores *humanístico-interpretativo, crítico y naturalista, se sustenta también en el idealismo subjetivo; en el humanismo neokantiano, en sus diferentes posiciones y escuelas. Esta corriente de pensamiento se opuso, desde el siglo XIX al positivismo y también al marxismo. Sus figuras más destacadas fueron: Dilthey, Rickert, Windelban, quienes formaron parte de la famosa escuela de Baden; y por último Weber (1864-1920), que continuó su desarrollo en el siglo XX, con la primera y la segunda generaciones de la Escuela de Frankfurt, con representantes como Teodoro Adorno y Jurgen Habermas, respectivamente;* que entendida la investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas, también este enfoque o



paradigma se entiende al "procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes' [...] la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste". De las definiciones consideradas, se colige que la investigación bajo el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la *hermenéutica*, la *fenomenología* y el *método inductivo*.

El trabajo de investigación asimila este paradigma cualitativo, también denominado humanístico-interpretativo, crítico y naturalista por razones de que los métodos utilizados; son de carácter exploratorio y de primer nivel, para luego aplicar otra más rigurosa y profunda con verdadero rigor metodológico. Es importante aclarar: aunque el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, la investigación cualitativa no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación basada en el enfoque cuantitativo; dicha interpretación tampoco se reduce a un asunto de opiniones de quien investiga; por razones de que pretende afirmar conocimientos provenientes de realidades subjetivas, por tanto, pueden ser investigados y contribuir a la ciencia y/o conocimiento; en este caso la unidad de análisis que implica ser descrita, analizada documentalmente, evaluada e interpretada las acciones de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en el ámbito de estudio, implicando de esta forma el desarrollo del estudio en los procesos de recolección de datos cualitativos la revisión, análisis e interpretación de fuentes documentales y revisión bibliográfica que responde a la contribución y generación de conocimientos nuevos, confirmando de esta manera tanto a la naturaleza misma del contexto estudiado, como al proceso, a partir del cual, en condición de investigador va profundizando en el entendimiento de los significados y experiencias de las personas comprendidas. Los supuestos metodológicos y la recolección de datos en el desarrollo de la investigación de enfoque cualitativa es inductivo, por razones de que los conceptos y categorías de análisis surgieron conforme se profundiza el estudio; lo cual, implicó, a su vez, un diseño de investigación flexible, así como el desarrollo abierto de un marco referencial (teórico y reflexivo) que abarca todas las fases de dicho proceso investigativo.

Instando en la justificación o defensa de la investigación cualitativa que surge como un paradigma emergente y novedoso, el cual ha recibido la influencia de diversas corrientes

filosóficas representadas por: Edgar Morín, Paulo Freire, Edmund Husserl, Martin Heidegger y Schütz Alfred. La ciencia ha sido y es uno de los más importantes motores para el desarrollo del ser humano en muy diversos aspectos, está inmersa en estructuras de poder hegemónicas. El paradigma cualitativo es para las ciencias del comportamiento una herramienta de gran valor. La investigación cualitativa posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan. La investigación cualitativa es un campo interdisciplinario, transdisciplinario y en ocasiones contradisciplinario, atraviesa las humanidades y las ciencias sociales y físicas. Es multiparadigmática en su enfoque. Los investigadores están comprometidos con una perspectiva naturalística y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana. La investigación cualitativa se encuentra bajo dos tensiones simultáneas, una amplia sensibilidad interpretativa, posmoderna y crítica y por una concepción y análisis de la experiencia humana positivista y más estrechamente definidos, pospositivistas, humanistas y naturalistas. Para afianzar en el enfoque cualitativo el trabajo de investigación en el que se incluye el acercamiento naturalista e interpretativo de acciones de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria, considero conveniente los sustentos teóricos relacionados al paradigma o enfoque cualitativo:

De acuerdo con (Van Maanen, J., 1983), el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de estudio, por lo que estudia la realidad en su contexto natural, interpretando y analizando el sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas involucradas. Es decir, las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas, sino interpretativas, incluye la observación y el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas. El objetivo de la investigación cualitativa es explicar, predecir, describir o explorar el “porqué” o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada. El objetivo de la investigación cualitativa es el proceso inductivo en lugar del resultado deductivo. Los datos objetivos de la investigación cualitativa proporcionan información no sobrecargada, por lo

tanto, el investigador tiene que buscar patrones narrativos explicativos entre las variables de interés, y llevar a cabo la interpretación y descripción de dichos patrones. En lugar de comenzar con la hipótesis, teorías o nociones precisas que probar, la investigación cualitativa empieza con observaciones preliminares y culmina con hipótesis explicativas y una teoría fundamentada (Creswell JW., 2007). Para los investigadores cualitativos, hablar de métodos cualitativos es hablar de un modo de investigar los fenómenos sociales, en el que se persiguen determinados objetivos para así, dar respuesta a algunos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación (Denzin, Norman, K. & Lincoln, Yvonna (Eds), 1998).

Max Weber (1864-1920) citado en (Cuenya, L., & Ruetti, E., 2010), es denominado el pionero del estudio cualitativo, quien expone que en las ciencias sociales deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre un fenómeno, más allá de las mediciones que se pudieran hacer sobre ellos. El estudio cualitativo busca la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos, etc. Este enfoque, suele ser utilizado para el descubrimiento y refinamiento de preguntas de investigación (Cuenya, L., & Ruetti, E., 2010).

En la metodología cualitativa se incluyen estudios centrados en el lenguaje como el interaccionismo simbólico y la etnometodología, estudios centrados en patrones o regularidades como la teoría fundamentada y los trabajos focalizados en los significados de textos o acciones basados en la fenomenología y la hermenéutica (Sautu, 2003 citado en (Cuenya, L., & Ruetti, E., 2010).

Los paradigmas que sirven de fundamento a la investigación cualitativa son la teoría crítica y el constructivismo; la primera con una búsqueda de crítica y transformación de las estructuras de la sociedad, la política, cultura, economía, etnicidad o el género. De manera que, el constructivismo tiene como propósito investigativo la comprensión y reconstrucción de la realidad previa (Guba, E., & Lincoln, Y., 2002).

(Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2010), afirman que en el desarrollo del proceso investigativo cualitativo se puede mencionar como principales conceptos al interaccionismo simbólico, las investigaciones etnográficas, investigación acción, la etnometodología, teoría fundamentada, investigación participativa, triangulación, idealismo, realismo, diseños narrativos, investigación participativa o el uso de software de análisis cualitativo como el Atlas.ti o Decision Explorer. En aspectos de validez se hace referencia a

la alta validez interna de la investigación cualitativa, sin embargo, este enfoque presenta limitaciones al momento de generalizar los resultados obtenidos, a diferencia de la investigación cuantitativa, en donde se observa como aspecto de fortaleza su alta validez externa, que hace referencia a la generalización de los resultados obtenidos (Cuenya & Ruetti, 2010).

Por tratarse de un estudio o trabajo de investigación académicamente de nivel avanzado a nivel doctoral que continúo sustentando, considero conveniente deslindar el tipo de filosofía que sustenta el enfoque cualitativo, llamado por muchos autores humanístico-interpretativo, crítico y naturalista, que se sustenta también en el idealismo subjetivo: en el humanismo neokantiano, en sus diferentes posiciones y escuelas. Del mismo modo es necesario adentrarse en las bases epistémicas del enfoque cualitativo y la diferencia de investigación cuantitativa vs. Cualitativa:

#### ***2.1.2.1. Epistemología del enfoque cualitativo***

Probablemente, comprender las razones por las que Wundt (Greenwood, J., 2009), el fundador de la psicología experimental (1879), y per se, científica (bajo el seno del enfoque cuantitativo con raigambre positivista) abandonó el laboratorio de psicología en la Universidad de Leipzig (1900) al final de sus años para adentrarse en el estudio de los fenómenos sociales que incurren en la conciencia humana y su compleja subjetividad que genera imaginación, pensamiento, mitos, lenguaje y costumbres, la que sintetizó en su *Völkerpsychologie* o psicología de los pueblos más allá del estudio experimental de fenómenos más simples como la percepción, las sensaciones y la atención, etc., en contextos controlados de manera rigurosa e irrefutable en términos de objetividad y precisión; a través de estudios comparativos asumiendo el modelo histórico-comparativo-naturalista de Darwin (Greenwood, J., 2009); exprese de la mejor manera la necesidad de recurrir al enfoque cualitativo cuando el cuantitativo ha llegado a sus límites o agotado sus posibilidades de acceder al conocimiento del fenómeno a través de sus métodos y técnicas. Aunque es preciso aclarar que muchos de los fenómenos que Wundt consideraba inaccesibles al estudio experimental de la psicología se desarrollan hoy de manera satisfactoria a través de la psicología cognitiva con la ciencia cognitiva experimental como su creación más promisoriosa y las neurociencias que incluyen a la filosofía y a varias disciplinas científicas que van desde la antropología cognitiva hasta la lingüística (Bunge, M., 2002; Gardner, H., 2000). Por ello valga la digresión es preciso ponderar el desarrollo y avance tecnológico de uno u otro enfoque para definir sus límites y posibilidades cognoscitivas.

Más allá de ello, como ya se ha referido, el ejemplo de Wundt refleja la necesidad de recurrir a otros enfoques de estudio que no pretendan el control de los fenómenos para que a partir de su manipulación y medición exacta, se tenga el poder de explicar (erklären), predecir (versprechen) y controlar los hechos a que dan lugar, sino a la comprensión (verstehen) de los mismos para conocer su dimensión subjetiva utilizando otros procedimientos de acceso y desvelamiento de la información (Orbegoso, J., 2015; Piscoya, L., 2009b); pues, verbigracia, se hace muy difícil medir o cuantificar cuando no inadecuado las creencias religiosas de una comunidad nativa en sus deidades y, mucho menos, la raigambre cultural e histórica que se encuentra tras ellas. De igual manera, el estudio comparativo del rol de la mujer en el quehacer político, económico y social dentro de las culturas prehispánicas sudamericanas frente a las culturas coetáneas del continente europeo, sería inviable siguiendo un enfoque estrictamente cuantitativo. En este sentido, es propio dilucidar que cuando se trata de enfocarse en el estudio de fenómenos sociales que atañen a la subjetividad e intersubjetividad de los individuos que los construyen y estructuran en el seno de su propio contexto histórico-cultural, es preciso cambiar de enfoque o viraje a la hora de abordar el estudio y adentrarse en su investigación asumiendo uno o más de los modelos de estudio que implica el enfoque cualitativo:

#### ❖ **El modelo humanista.**

Siguiendo la línea de Husserl (1859-1938), el enfoque cualitativo hace hincapié en la necesidad de interesarse por el ser humano, su individualidad, para conocer su mundo de vida, lejos de patrones teóricos estereotipados, esta reacción se justifica en (Husserl, E., 2008) debido a la matematización de la naturaleza que tanto pregonaba como una de las causas del debacle positivista a la hora de explicar los fenómenos naturales, que buscaban también transponer a los estudios sociales, que era como pretender encajar un círculo en un espacio cuadrado. No obstante, el reclamo de Husserl no se circunscribe al método, sino al producto, pues para él la ciencia, con la matematización de la naturaleza, se había distanciado tanto de su propósito primigenio que se había deslegitimado al abandonar su función más importante que era desvelar la razón de nuestra existencia, y se había convertido así en un simple instrumento de la tecnología con las secuelas deshumanizantes que aún se pueden ver en nuestros días a la luz del consumismo, la dependencia de las nuevas tecnologías de ahí la explosión de individuos unidimensionales adictos a la tecnología que tanto vemos todos los días al transitar por las calles, de los que tanto habló Marcuse y la devastación ecológica del planeta (Sánchez, F., 2013). En suma, la ciencia positiva, al decir de Husserl, se había

desviado del camino y se halla ahora estaferma por senderos tecnocientíficos sin el menor interés por retornar su lugar para la cual fue concebida a inicios del siglo XVI, en pleno auge y movimiento renacentista.

Más allá de eso, el reclamo de (Husserl, E., 2008) deviene en legítimo, pues la investigación con enfoque cuantitativo que tantos resultados de valor promisorio habían generado y aún lo hacen en las ciencias naturales (química, biología, fisiología, física, neurología, etc.), cuando se pretendían transponer a los estudios sociales, donde los "objetos" de estudio ya no son fenómenos concretos como los átomos, las células, los planetas o los elementos químicos; sino sentimientos, percepciones y cogniciones sociales e individuales, pensamientos míticos y religiosos, diferencias étnicas y lingüísticas, estructuras y constructos culturales, etc., se tenía el problema de que la cuantificación omitía estos aspectos más propios y exclusivos de la condición humana en el sentido social e intersubjetivo, que material y concreto; considerando a los sujetos como objetos experimentales en el plano social y subjetivo. A la luz de ello se destacó la necesidad de humanizar la investigación científica y lejos de inclinarse a la cuantificación de los fenómenos para explicar sus orígenes, causas y así controlarlos y predecir su ocurrencia a través de las tendencias generalizables (uno de los propósitos más importantes del enfoque cuantitativo), propender su comprensión a través de la comprensión misma de los seres humanos que lo hacen posible dentro de sus propios espacios o contextos de interacción natural, sin pretender el control o manipulación del mismo para generar consecuencias. Los hechos y las consecuencias sociales y culturales subjetivos se hallan en los mismos seres humanos, el trabajo del investigador cualitativo uno de sus retos más importantes era desvelarlos a través de la interpretación que implica, de manera inevitable, cierta dosis de empatía y, asimismo, subjetividad, vitales para comprender las vivencias más internas y profundas de los seres humanos, en tanto dotados de humanidad.

#### ❖ **El modelo hermenéutico.**

Entendiendo a la hermenéutica como el arte de la interpretación, concebida para la comprensión de los textos clásicos tanto de origen filosófico como católico, su transposición y utilización dentro de la investigación cualitativa se la debe a los filósofos alemanes de la Escuela de Frankfurt: Weber, Dilthey y Habermas (Adorno, T., 1972). El propósito de esta concepción es múltiple, pero su origen se remonta a la intención del comprender (verstehen) la naturaleza de los hechos en su propio contexto de ocurrencia, en el mundo de vida que tanto destacó Husserl en su fenomenología trascendental.

Es así que la intención del *verstehen*, en tanto comprensión pues su otro significado en alemán es entender se adecúa de mejor manera al estudio de los fenómenos en las ciencias sociales, pues la cuantificación, como ya se ha señalado, muchas veces no es posible en unos casos, y en otros, aunque lo sea, no es conveniente, por ejemplo, para la comprensión del origen de los mitos griegos y su paso a la filosofía en un estudio histórico. En consecuencia, la comprensión al trascender y prescindir de la cuantificación pretende a través de la interpretación de los hechos que se circunscriben a la experiencia humana y, per se, social, brindar información lo suficientemente detallada y profunda del fenómeno, de manera directa a través de la *epojé* fenomenológica, de la que se hablará más adelante e inmediata (Orbegoso, J., 2015; Piscoya, L., 2009b), sin intervenir en ella, dentro de su propio espacio de ocurrencia, con cierta dosis de empatía, pero cuidando de no interceder o mediar en ella, pues cualquier intervención del investigador podría desnaturalizarla y, con ello, generar conocimientos parcializados y carentes de objetividad. No se intercede en los fenómenos sociales que se investiga a través de la interpretación hermenéutica en la experiencia social, como no se sumerge en la escritura de un libro clásico para tergiversarlo a través de interpretaciones tendenciosas y prejuiciosas. Tal es la consistencia del modelo hermenéutico, que como se podrá colegir está íntimamente ligado al humanista y al fenomenológico del que se da cuenta a continuación:

#### ❖ **El modelo fenomenológico.**

La fenomenología de (Husserl, E., 2004) a la que ya se hizo referencia al tratar sobre el humanismo, líneas arriba, propuso un acceso peculiar al estudio comprensivo del fenómeno (que literalmente significa, lo que se muestra, lo que se aparenta a los sentidos), tal es la de la suspensión del juicio, que consiste en la práctica de la *epojé*, por la cual se pretende describir las cosas mismas como se presentan a los sentidos, sin prejuicios, convicciones ni preconcepciones teóricas de ahí que en este enfoque las hipótesis se hallen vetadas, asumiendo así la actitud natural de quien conoce un fenómeno por vez primera enfocando la atención, la razón y los sentidos en las cosas mismas.

Quizá una manera metafórica de comprender el modelo fenomenológico sería el imaginar desgajar un tubérculo, capa por capa, hasta llegar a lo sumo, a la raíz más recóndita del mismo, una acción que implica desmontar de él lo que se hubiera hecho de él social o culturalmente, que, en suma, nos impele a desmontarlo de uno mismo. Es así que el investigador cualitativo hace uso del modelo fenomenológico para desembarazarse de sus propios prejuicios, convicciones y preconcepciones para sumergirse en el estudio de un



fenómeno humano, ya sea dentro de la ciencia antropológica, etnológica, psicológica, etc., sobre la mano de la intuición y la descripción detallada que pueda observar cuando se halle totalmente desentendido de lo que pretende conocer. De esta manera, cuando se sumerge en una comunidad nativa para conocer sus modelos de autoridad patriarcal o matriarcal, deberá ser en consuno con ella, participando y mezclándose con ella, pero sin dejar que sus prejuicios intercedan en su objeto de estudio para no deformarlo en la interpretación, ni que aquél fenómeno que se estudia lo sumerjan del todo, pues con ello dejaría o renunciaría a su rol de investigador y se fundiría en el fenómeno, perdiendo, asimismo, objetividad y, per se, excluyéndose y abandonando su investigación.

#### ❖ **El modelo inductivo.**

Si bien la ciencia moderna nació con el modelo inductivo, propugnado por Galileo, Bacon y Hume (1992), en los siglos XVI y XVII (Echevarría, J., 1999; Okasha, S., 2002); es en el siglo XX, bajo la influencia de Popper y su falsacionismo a ultranza, que la ciencia desde el neopositivismo del Círculo de Viena (Echevarría, J., 1999; Villena, D., 2014), abandonó el modelo inductivista para adoptar el hipotético-deductivo. Sin embargo, el enfoque cualitativo originado en la Escuela de Frankfurt, la recuperó para el estudio de los fenómenos sociales, y no podía ser de otra forma, pues ¿cómo hacer investigación sumergido en las particularidades de un fenómeno sin proceder inductivamente?, quizá esta sea una de las fortalezas del enfoque cualitativo, y a la vez su mayor debilidad.

Cuando un psicólogo (cuyo modelo teórico se halla más vinculado al enfoque cualitativo) analiza la personalidad y los síntomas psicopatológicos de un paciente, por ejemplo, de una zona urbano marginal de la ciudad de Lima, con depresión mayor, no para conocer sus correlaciones entre sí, sino para comprender la nosología del fenómeno psicopatológico que padece, a través del método clínico y sus respectivas técnicas, como la anamnesis o el estudio de caso; penetra en todos los factores que pudieron intervenir tanto en el pasado como en el presente del enfermo, de manera predisponente o desencadenante; se vale para ello del modelo humanista para abordar al paciente como ser humano más que como objeto de observación; del modelo hermenéutico, para interpretar sus vivencias más arraigadas, desde su niñez hasta el tiempo actual; del modelo fenomenológico, para deshacerse de sus propios prejuicios y observar la esencia del fenómeno a fin de comprender su naturaleza y así, posteriormente, emitir un diagnóstico, un tratamiento y un pronóstico. En este caso, el psicólogo habrá desentrañado de manera cualitativa los factores que condujeron a tal patología valiéndose del método inductivo, estableciendo una sumatoria de

hechos particulares para determinar un diagnóstico general; sin embargo, el hecho de que haya desentrañado estos síntomas y factores en una persona particular, no necesariamente conduce a la generalización de sus resultados para otro paciente, ni de la misma ciudad, comunidad, grupo étnico, ni familia en caso de que el hijo o hermano del paciente padezca una enfermedad semejante, ni mucho menos a un cuadro nosológico por muy semejante que parezca en un enfermo de depresión del Reino Unido.

Y es que la generalización de los resultados a los que podría llegar el psicólogo se circunscribe al propio caso particular que conoció de manera profunda y detallada, ni el caso de la muestra por saturación dan garantía de ello, pues aunque por saturación se obtuviesen los mismos resultados dentro del contexto familiar de esta persona o de su grupo social o cultural, ni por la triangulación de tres o más psicólogos que observaran los mismos resultados en el paciente analizado; no dan tampoco visos de generalización en sentido alguno, pues se hallan circunscritos a su propio contexto sociocultural. Negar este hecho en el enfoque cualitativo sería como negarse a seguir existiendo, pues si una de sus fortalezas y razones de su nacimiento se debe a la comprensión del fenómeno dentro de su propio contexto de origen, al pretender generalizar los resultados fuera del mismo se estaría deslegitimando como un modelo alternativo al modelo cuantitativo, esto es, se estaría extrayendo de sí mismo. Sin embargo, sobre la comprensión profunda de un fenómeno, se pueden establecer explicaciones certeras sobre la naturaleza, el origen de este fenómeno y otros propios de las ciencias sociales, como la antropología al estudiar el origen de una costumbre arraigada en la tradición de un pueblo, o de la etnología al analizar de manera comparada las concepciones disímiles sobre la muerte en dos comunidades étnicas vecinas, cuyo estudio sería poco menos que viable bajo el enfoque cuantitativo.

Por lo tanto, las explicaciones a que da lugar el modelo inductivo, sobre la base de la comprensión de hechos particulares, si bien son legítimas y fiables, lo son tan solo para el grupo particular que se analiza, se halla circunscrito dentro de su propio contexto, no puede ser de otra manera, pues de serlo o hacerlo, se deslegitimaría por completo. En ello radica su máximo valor y también su mayor debilidad a la luz del enfoque cuantitativo.

#### ***2.1.2.2. Investigación cuantitativa vs. Cualitativa***

Tanto los investigadores cualitativos como los cuantitativos “piensan que saben algo sobre la sociedad que vale la pena decírselo a otros y utilizan una variedad de formas y medios para comunicar sus ideas y hallazgos. La investigación cualitativa se diferencia de la cuantitativa en cinco aspectos significativos (Howard S. Becker, 1996).

### ❖ **Uso del positivismo.**

En la versión positivista, respecto a la realidad y su percepción, se considera que hay una realidad fuera que debe ser estudiada, capturada y entendida, mientras que los post-positivistas consideran que la realidad nunca podrá aprehenderse, cuando mucho se puede aproximarse a ella. Al mismo tiempo se enfatiza el descubrimiento y verificación de las teorías. También se hace énfasis en criterios tradicionales de evaluación como la validez interna y externa, así como en el uso de procedimientos cualitativos que se presenten para el análisis estructurado. Históricamente la investigación cualitativa se definía dentro del paradigma positivista, así algunos investigadores cualitativos de mediados del siglo pasado como Becker, Geer Hughes & Strauss, reportaron hallazgos de observación participante en términos cuasi-estadísticos. Aun y cuando muchos investigadores cualitativos de la tradición post-positivista utilizan métodos, mediciones y documentos estadísticos, como formas de localizar grupos de sujetos en una población mayor, rara vez reportan sus resultados en forma complejas mediciones y métodos estadísticos, como suelen hacer los investigadores cuantitativos.

### ❖ **Aceptación de sensibilidades postmodernas.**

El uso de métodos cuantitativos positivistas ha sido rechazado por una nueva generación de investigadores cualitativos que se encuentran vinculados con sensibilidades post-estructurales y postmodernas. Estos investigadores declaran que los métodos positivistas solo son una forma de contar la historia de la sociedad y del mundo social. Muchos adherentes a las escuelas de la teoría crítica, constructivismo, post-estructural y postmodernas, rechazan el positivismo y los criterios post-positivistas en la evaluación de su trabajo. Estos investigadores buscan métodos alternativos para la evaluación de su trabajo, tales como la verosimilitud, emocionalidad, responsabilidad personal, ética del cuidado a otros, praxis políticas textos con muchas voces y diálogos con los sujetos. En respuesta a esto, los positivistas dicen que lo que ellos hacen si es buena ciencia, libre de sesgos individuales y de subjetividad, como se mencionó anteriormente ven al post-postmodernismo como una agresión a la razón y a la verdad.

### ❖ **Capturando el punto de vista del individuo.**

Tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa están interesadas en capturar el punto de vista individual de los sujetos. Sin embargo, los investigadores cualitativos consideran que pueden acercarse más a la perspectiva del actor a través de la detallada entrevista y observación. Argumentan que los investigadores cuantitativos pocas veces logran acercarse

a la perspectiva del individuo puesto que tienen que apoyarse en materiales inferenciales. Los materiales empíricos obtenidos por métodos más “suaves” e interpretativos son vistos por muchos investigadores cuantitativos como menos confiables, impresionistas y poco objetivos.

#### ❖ **Examinando las limitaciones de la vida diaria.**

Los investigadores cualitativos tienen mayores posibilidades de enfrentarse a las limitaciones de la vida diaria del mundo. Los investigadores cuantitativos se abstraen de este mundo y pocas veces lo estudian directamente. Buscan una ciencia normotética o ética basada en las probabilidades que se derivan del estudio de gran número de casos seleccionados al azar. Estos resultados quedan fuera de las limitaciones de la vida diaria, Los investigadores cualitativos dirigen su atención a los aspectos específicos de casos particulares.

#### ❖ **Asegurando descripciones amplias.**

Los investigadores cualitativos consideran que las descripciones amplias del mundo social son valiosas, mientras que los investigadores cuantitativos de acuerdo con sus compromisos normotéticos y éticos, les dan menos importancia a estos detalles.

#### ❖ **La investigación cualitativa como un proceso.**

Tres actividades interconectadas y genéricas definen el proceso de investigación cualitativa, incluyen: teoría, método y análisis, ontología, epistemología y metodología. Detrás de estos aspectos se encuentra la biografía personal del investigador con su género, el que habla desde la perspectiva de una clase particular, raza, cultura y etnia. El investigador con su género se acerca al mundo con una serie de ideas, un marco teórico (teoría, ontología) que especifica una serie de preguntas (epistemología). Esta perspectiva lleva al investigador a adoptar puntos de vista particulares respecto “al otro” que es estudiado.

#### ❖ **El “otro” como sujeto de investigación.**

Los investigadores cualitativos se han enfrentado a una espada de doble filo. Por un lado, los investigadores cualitativos han considerado que observadores competentes pueden reportar con objetividad, claridad y precisión sobre sus observaciones del mundo social incluyendo las experiencias de otros. Por otro lado, los investigadores han creído en un sujeto real que está presente en el mundo y es capaz de informar sobre su propia experiencia. Estas dos creencias han llevado a los investigadores cualitativos a la búsqueda de métodos que les permitan registrar con precisión sus propias observaciones y a la vez permitir ver los significados que los sujetos le den a sus experiencias de vida.

Recientemente estos dos aspectos han sido cuestionados. Los post-estructuralistas y post-modernistas han permitido comprender que no existe ventana clara alguna que permita ver la vida interna de un individuo. Cualquier mirada tiene el filtro del lenguaje, género, clase social, raza, etnia.

Como consecuencia de lo anterior la investigación cualitativa abre un abanico de métodos interconectados para interpretar y buscar mejores formas de hacer comprensible el mundo de las experiencias que estudian.

#### ❖ **A manera de conclusiones del paradigma o enfoque cualitativo:**

La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. La perspectiva cualitativa de la investigación intenta acercarse a la realidad social a partir de la utilización de datos no cuantitativos

El término cualitativo implica un énfasis en los procesos y en los significados que no son rigurosamente examinados u medidos en términos de cantidad, intensidad o frecuencia. Los investigadores cualitativos enfatizan la naturaleza de la realidad construida socialmente, la íntima relación entre el investigador y lo que se investiga y las restricciones situacionales que modelan la búsqueda, buscan dar respuestas a situaciones que enfatizan como se crea la experiencia social y como se le da significado. La validez y la confiabilidad se buscan en la investigación cualitativa mediante la triangulación de métodos o de investigadores, este concepto implica utilizar los diversos metidos para verificar los resultados, o bien, contar con la opinión de uno o más investigadores en la interpretación de los resultados.

En la investigación cualitativa nos interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo casos (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. Si en la investigación cualitativa se busca conocer la subjetividad, resulta imposible pensar que ésta se pudiera generalizarse. Sin embargo, es un hecho incontrovertible que hoy en día la investigación cualitativa, aun sin aspirar a la representatividad o a la generalización, se utiliza ampliamente en el mundo académico, de negocios y mercado, sobre todo por medio de la utilización de grupos focales.

Los objetivos de la investigación cualitativa pueden dividirse en cinco grupos generales; adoptar una actitud abierta al aprendizaje, detectar los procedimientos que exige cada momento, presentar una visión detallada, centrarse en el individuo y comprender las

circunstancias del entorno. La comprensión y aceptación de estos objetivos de la investigación cualitativa permitirán al investigador utilizar de forma efectiva los métodos cualitativos para explorar los fenómenos sociales naturales sin perder de vista el contexto en el cual ocurren.

Mediante este somero recuento puede verse que la investigación cualitativa en la actualidad, constituye un paradigma perfectamente legítimo que se encuentra en crecimiento y franca evolución, encontrando cada vez mayores aplicaciones y utilidades, que trascienden más allá del ámbito meramente académico.

### **2.1.3. La Universidad: Una perspectiva filosófica y epistemológica sobre el sentido formativo en contextos actuales**

#### ***2.1.3.1. Concepción filosófica de universidad y sentido formativo***

Generar una ilustración filosófica de la universidad en contextos actuales, es presentar una concepción que no solamente se puede analizar e interpretar desde el saber filosófico, sino también que este pueda residir en constante diálogo con las humanidades, la ciencia, la tecnología y la técnica; pero al mismo tiempo, la definición filosófica, busca confrontar a la universidad sobre el sentido formativo que ella tiene para nuestro tiempo con relación a los retos y desafíos que cada día desde éste se nos plantean, el aspecto más importante de analizar desde la filosofía la significación de universidad, es que nos formamos en el diálogo y la escucha por medio de la asimilación. Una noción filosófica para la universidad, no es solo construir una forma de sentido que permita leer e interpretar una academia que tiene como corpus intelectual pensar en las artes, las ciencias, las matemáticas, las humanidades, las ingenierías o los desarrollos tecnológicos; la primera tarea que siempre tendrá desde su origen la universidad, es generar actividades de pensamiento que le permitan a quienes la componen, ya sea en la forma de estudiantes, investigadores, catedráticos o miembros de diversa índole, proponer distintas alternativas de creación racional e imaginativo con la finalidad de generar en ellos un mayor desarrollo de la inteligencia, pero en especial, se genera gracias a estas alternativas, el ejercicio de la confrontación, el cual tiene como finalidad no sólo una puesta a prueba de los distintos puntos de vista entre cada uno de los miembros que hacen parte de su colegiado, sino que a través de este, se abre distintas formas de comprender e interpretar a la realidad social, ya sea desde las ciencias naturales, exactas, sociales, las humanidades, las ingenierías o las tecnologías del mundo actual.

Los ejercicios de confrontación, siempre debe generar la construcción de nuevas preguntas y conceptos que nos permitan adentrarnos a desarrollar diferentes lecturas de

formación, pero al mismo tiempo, nos debe invitar al diálogo y a la escucha para enriquecer nuestros horizontes de comprensión que tenemos con relación a la realidad social, vivimos y pensamos a diario dentro de nuestras distintas reflexiones académicas en nuestras profesiones. No obstante, conocer la realidad social desde la experiencia del artista, del artesano, del ciudadano convencional, le permitirán al estudiante universitario dentro de su proceso formativo reconocer otras formas de habitar, pero en especial le permitirá configurar desde su proceso formativo en su área de conocimiento reconocer las distintas necesidades humanas, políticas, sociales, culturales, tecnológicas e intelectuales que presenta su entorno geográfico.

La segunda perspectiva de la universidad, es su carácter racional, pues gracias a este componente, muchos han conseguido elaborar teorías de pensamiento, construir conceptualizaciones de las distintas ciencias, disciplinas o áreas de conocimiento en las cuales nos formamos, pero de igual manera, desarrollamos nuestra capacidad de discernimiento. En muchos casos, es obviada que creatividad y razón van de la mano, porque necesitamos ser creativos para crear razonamientos o construir la solución para aquellos que se nos señalan dentro de las cátedras sobre el contexto mundial, el entorno geográfico, las transformaciones e innovaciones sociales, culturales, económicas, políticas, científicas y tecnológicas de acuerdo a las circunstancias históricas que nos acontecen. Con esto buscamos decir, es que el ejercicio de razonar, es crear nuevas formas de leer el mundo, lo mismo que desarrollar distintas soluciones a los planteamientos que las teorizaciones nos presentan a diario dentro del quehacer académico.

Con la finalidad de mostrar que por medio de los ejercicios de razonamiento, se pueden dar a conocer nuevas posibilidades de sentido que nos permitan encontrar con cada teorización el entendimiento común, al mismo tiempo, enriquecer con esa diferencia que se adquirieren gracias al acervo social, cultural, ético, político, económico e ideológico; porque de lo contrario, la universidad se volvería un espacio en donde sus estudiantes y catedráticos en sus clases, dedicarían sus encuentros para repetir y transmitir verdades ya expuestas. En vez de construir entre ellos diferentes asimilaciones de comprensión e interpretación con relación a los saberes que desde las aulas se están formando. Además, se perdería la esencia etimológica de la universidad que es ser un universo plural con sentido humano, epistemológico, filosófico, científico y axiológico.

Por otro lado, la interpretación que se le puede dar al sentido etimológico de universidad, es que esta es un universo que se podría encerrar en una estructura física, en un



tiempo histórico, en una tradición cultural; en donde no habitan sujetos y saberes homogéneos, por el contrario, quienes se encuentran allí son sujetos y saberes heterogéneos que tienen como finalidad formarse dentro del saber, el ser y el hacer en pro de una mejor calidad de vida en la sociedad; pero al mismo tiempo, formarse en el ejercicio de la apertura, el cual tiene como fin potenciarse en la escucha, el diálogo, la construcción de nuevas formas de comunicación y de creación de lenguajes simbólicos que sean generadores del debate, de la pregunta y de la construcción conceptual.

### ***2.1.3.2. El sentido filosófico de una concepción de universidad***

La filosofía universitaria, que en modo alguno debe confundirse con la filosofía académica, tiende a ser una filosofía. Construir un concepto filosófico, no sólo es fruto de una asimilación y escritura de un filósofo, sino que su construcción obedece a la realización de un coloquio con diferentes preguntas y conceptos para ver como a través de la tradición se viene pensando la universidad, sus retos, desafíos y en especial el papel de preponderancia que ella tiene para nuestro tiempo y la sociedad actual; esto con la finalidad de aprender de la auscultación y el diálogo de las diferentes propuestas de sentido, sino también beneficiarse de distintos elementos teóricos a nivel crítico, reflexivo y analítico para presentar los planteamientos de nuestra propia conceptualización de la universidad.

Para abordar, queremos traer una significación sobre la importancia que tienen los conceptos para la filosofía según (Deleuze, G., & Guattari, F., 1993), El filósofo es el amigo del concepto, está en poder del concepto. Lo que equivale a decir que la filosofía no es un mero arte de formar, inventar o fabricar conceptos, pues los conceptos no son necesariamente formas, inventos o productos. La filosofía, con mayor rigor, es la disciplina que consiste en crear conceptos. ¿Acaso será el amigo, amigo de sus propias creaciones? ¿o bien es el acto del concepto lo que remite al poder del amigo, en la unidad del creador y de su doble? Crear conceptos siempre nuevos, tal es el objeto de la filosofía. Frente a esto, buscamos decir que el filósofo pese a crear, construir y pensar desde el plano de los conceptos, estos son producto de una construcción de pensamiento que tiene por objeto dar respuesta a las preguntas que ellos se realizan de acuerdo a la tradición histórica, social y cultural en la que se encuentran insertos; pero tarea mayor del concepto, es quien le permite al filósofo comunicarse, traducir su pensamiento y le permite a quien lo lee e interpreta, tener una mayor comprensión de la génesis de la cual se parte para su elaboración y construcción dentro de una propuesta de sentido con la finalidad de circunscribirla en una corriente o tendencia de pensamiento. Es gracias a los conceptos que nosotros podremos reconocer, comprender e identificar como

los postulados filosóficos son puesto a prueba para ver su veracidad o falsedad dentro de su propia comprensión e interpretación ante nosotros o también dentro de la comunidad a la cual fueron objetos de creación y son artífices de cuestionamiento e indagación.

Los filósofos son los amigos de los conceptos, porque ellos son quienes los ponen a pensar, los confrontan y en especial los ejercitan en el arte de la creatividad discursiva para darse a conocer ante otros a través del lenguaje y las distintas manifestaciones que en éste se encuentran y se nos presentan a diario. De la amistad que el filósofo establece con los conceptos, es que nosotros podemos reconocer sus influencias de pensamiento, sus intereses humanos e intelectuales con respecto al sentido de sus propuestas de pensamiento. Además, que, de esta amistad, deriva su interacción con la tradición para descubrir los misterios que dentro de ella se esconde gracias al sentido oculto que en su interior tiene el concepto; pero también le permite crear formas simbólicas que le permitirán crear al filósofo misteriosos acertijos gracias al uso, significación e interpretación que este tiene de las palabras propias de su lengua nativa, para que sean develados por quienes se acerquen y aproximen al sentido de su propuesta de pensamiento.

Por otro lado, traemos a colación una segunda significación sobre el concepto, en donde nos muestra el papel que tiene no solo desde la perspectiva filosófica, sino también para la construcción y el diálogo con los objetos de conocimiento desde las humanidades (Bal, M. y Hernández Velásquez, Trad, 2002). Los conceptos son las herramientas de la intersubjetividad: facilitan la conversación apoyándose en un lenguaje común. Por lo general se les considera la representación abstracta de un objeto. Pero, como sucede con todas las representaciones, en sí mismos no son ni simples, ni suficientes. Los conceptos distorsionan, desestabilizan y sirven para dar una inflexión al objeto. Declarar que algo es una imagen, una metáfora, una historia o lo que se quiera, es decir, utilizar los conceptos para etiquetar no sirve de gran cosa. El lenguaje de la ecuación - “es”- tampoco consigue ocultar las opciones interpretativas que se han tomado. De hecho, los conceptos son, o mejor dicho hacen, mucho más. Si pensamos lo suficiente sobre ellos, nos ofrecen teorías en miniatura y, de esta guisa, facilitan el análisis de objetos, de situaciones, de estados y de otras teorías.

En otras palabras, quien construye, piensa y utiliza un concepto, no sólo nos enseña otra forma interpretativa de leer el mundo desde el plano teórico, práctico y cotidiano, sino que dentro de su uso, sentido, construcción e interpretación lo que se quiere generar, es una validación o falsación de una postura o también actualizarla para mostrarla ante los otros a través de una teoría. Adicional a esto, es por el concepto que nosotros podemos deconstruir

las representaciones que del mundo tenemos y crear otras sobre distintos objetos de conocimiento que deseamos aprender o demostrar dentro de nuestra experiencia del mundo gracias a la utilización del lenguaje conceptual.

Al leer filosóficamente el concepto de universidad en la realidad social, lo que buscamos es como diría Deleuze y Guattari, es inventar o fabricar un concepto que tenga como propuesta de sentido, ser amigo del entorno, de la cultura, de la cotidianidad y del momento histórico por el cual estamos atravesando actualmente; porque de lo contrario, el diálogo que venimos haciendo con la tradición que es reflejado dentro de la lectura de diferentes referentes teóricos no tendría un mayor sentido. Y la esencia del contenido, sería la de ser una acumulación de saberes sinsentido que no cuestionan a quien los lee.

Por otro lado, en cambio si tomamos el planteamiento de Bal, podríamos decir que pensar un concepto filosófico, generaría en quien lo lee una desestabilización, puesto que le pondría a prueba todos los prejuicios, juicios o valores que tiene con relación a la universidad y a todo lo que ella la componen. Al realizar lectura de sus transformaciones conceptuales, epistemológicas e ideológicas, quien lee o conceptualiza sobre la universidad, se da cuenta que se cumple con la finalidad del concepto, que es interpelar a la sociedad, la cultura y a quien lo lee para reconstruir otras formas de pensar, actuar y conocer desde lo humano dicho concepto. Generando con ello, una construcción crítica y reflexiva sobre el papel decisivo que tiene la universidad en la sociedad.

### ***2.1.3.3. Desafíos epistemológicos de la educación superior en el siglo XXI***

Concurrir a la epistemología es una práctica necesaria para el desempeño de la Educación Superior, más si se trata de la universidad en una sociedad cambiante, con interrogantes que echan por tierra las creencias con las que se han diseñado los sistemas educativos. Estudiar la variación paradigmática que está ocurriendo en la actualidad en las ciencias, y en particular en la concepción del papel social de la Universidad, marcada por el surgimiento de epistemologías emergentes como el Pensamiento Complejo, el Movimiento Ciencia, Tecnología y Sociedad, la Epistemología del Sur y la Epistemología de Segundo Orden. Referente al terreno de la Educación Superior en décadas anteriores no han sido tan debatidos, se polemiza con todo: la organización de la universidad, la formación académica de profesionales, las estrategias de enseñanza-aprendizaje, los modelos educativos en el sistema universitario, la elaboración de proyectos y dentro de ello los fundamentos epistemológicos que sustentan el trabajo universitario. La educación superior siempre se ha basado en cosmovisiones que incorporan teorizaciones con sus sistemas de preguntas y

respuestas para legitimar las características de los programas de estudio, justificar los modelos y procedimientos didácticos y generar argumentaciones acerca de los fines de la universidad y el tipo de profesional que se pretende formar. Al indagar en los orígenes de estas teorizaciones epistemológicas, encontramos una gran diversidad de influencias que, de manera abierta unas veces y ocultas en otras, obedecen a construcciones ideológicas que expresan los intereses de quienes concentran el ejercicio de mayores cuotas del poder.

A partir de los cambios formalizados en las últimas décadas asociados al desarrollo de las tecnologías, a la fragilidad de las profesiones tradicionales, al deterioro de principios éticos considerados universales, a las cambiantes y crecientes demandas de grupos y formaciones sociales, se introducen nuevas nociones que experimentan un cambio de sensibilidad y de configuración epistemológica en la Educación Superior. En esa perspectiva, el objetivo es analizar la mudanza paradigmática que está ocurriendo desde la segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días, en las ciencias y en particular en la concepción del papel social de la Universidad, marcada por tendencias de transición del pensamiento positivista para epistemologías emergentes como el Pensamiento Complejo, el Movimiento Ciencia Tecnología y Sociedad, la Epistemología del Sur y la Epistemología de Segundo Orden. Analizar cómo estas corrientes implican un cambio en el desempeño de las universidades y para mayor énfasis persuade deslindar a partir de la investigación documental que incorpora una amplia revisión bibliográfica, que permite la construcción de una síntesis teórica, que desde la crítica al positivismo recoge como las tendencias emergentes que significan un cambio de paradigma en los conceptos de organización y funcionamiento de las universidades.

#### ***2.1.3.4. El positivismo como sostén epistemológico e ideológico de la Universidad tradicional***

El positivismo surge con Augusto Comte (1798-1857), en la tercera década del siglo XIX y se asocia a la ciencia experimental nacida en la modernidad capitalista, con el ofrecimiento de superar toda forma especulativa o metafísica en la ciencia. Esta exigencia debía ser extendida al entendimiento de la sociedad. El positivismo, asumido en el siglo XX bajo el rótulo de neopositivismo o empirismo lógico, ha jugado un rol importante en la configuración del discurso científico y de la educación en los últimos 150 años. Desde finales del siglo XIX y a lo largo del XX, las sociedades más avanzadas de Europa y de América desarrollaron un espíritu modernizador, sustentado en el enfoque positivista. La noción de

progreso asumida por esa visión contiene el optimismo triunfalista que, en ese período, sirvió para ocultar ingredientes tenebrosos.

El positivismo, con su espíritu de objetividad y su reclamo por la sistematicidad y el rigor en el uso del método científico, promovió un enfrentamiento manifiesto contra la metafísica concebida esta como razonamiento especulativo, práctica tradicional que viene del pensamiento pre moderno, del cual la ciencia positivista debe apartarse. En este mismo orden de cosas sentimientos como el odio, el amor, la cobardía, la alegría y la tristeza pasan a ser desacreditados por su invalidez para aportar conocimiento verdadero y deben mantenerse alejados de la actividad de los científicos (Matias, A.; Hernández, A., 2014). Al decir de (Ayer, Alfred, 1965, pág. 126), “Los juicios de valor [...] en la medida en que no son científicos, no son, literalmente hablando, significativos, sino que son, simples expresiones de emoción que no pueden ser verdaderas ni falsas”. De esta manera la subjetividad humana y en especial su capacidad valorativa quedaron declaradas como áreas de inutilidad para la ciencia.

Bajo la salvaguardia epistémica del positivismo, la ciencia moderna desarrolló los métodos empíricos. Se valió de las matemáticas y perfeccionó los sistemas estadísticos, útiles para hacer diagnósticos, evaluar resultados, identificar tendencias e incrementar la fiabilidad de los resultados. El fin consistía en lograr la objetividad en la producción científica, a partir del empleo acertado de las reglas del método científico, tomando como presupuesto esencial que objeto del conocimiento existe como una figura externa al sujeto. En este enfoque, el sujeto no interfiere en los resultados de la investigación, pues su papel debe limitarse a garantizar el empleo correcto del método científico. Con estas herramientas que convocan al rigor, a la objetividad, a la fiabilidad, a la certeza, a la matematización y a la sobrevaloración de lo cuantitativo como aval, el positivismo asume una narrativa de neutralidad científica, que descarta la inclusión de la subjetividad en la investigación científica. A esto, se le une la intencionalidad de transferir los métodos de las ciencias naturales al análisis de la sociedad, justamente al campo donde la subjetividad es un contenido esencial de la existencia. A partir esta noción racionalista que se configuro a través de los últimos siglos, se elaboró una imagen de la ciencia y del conocimiento científico que privilegia los valores cognitivos. El positivismo incorpora, también, a esta configuración argumental una comprensión lineal de la relación causa efecto, según la cual al conocer las causas de los fenómenos el hombre puede construir alternativas para influir o evitar los efectos, según considere (Matias, A.; Hernández, A., 2014). En realidad, esta imagen, que

hunde sus raíces en la tradición de los pensadores clásicos griegos, ha estado en la base de muchos de los resultados científicos y tecnológicos de la era moderna; sin embargo, también ha sido la causa de muchos fracasos, pues los resultados pueden ser inesperados y los esfuerzos investigativos pueden causar males no esperados.

Aunque las generalidades de los autores positivistas asumieron un discurso relativamente progresista a través de la práctica del antifascismo y en defensa de la paz, su filosofía a la larga ha establecido estrechas conexiones con las políticas neoliberales, siendo esta su expresión política más extrema, al configurarse en estructuras tecnocráticas que van tramando sutiles formas de dominación hegemónica, relacionadas al capitalismo corporativo y transnacional. Como resultado, una concepción y una práctica interiormente reaccionaria orientada a dismantelar el pensamiento crítico y cultivar el conformismo, la pasividad y la desmovilización social (Matias, A.; Hernández, A., 2014). Como propuesta epistemológica, el positivismo ha mantenido una centralidad entre aquellos sectores sociales vinculados a la profesión científica y a la educación, centralidad que llega hasta nuestros días. Sin embargo, como enfoque de pensamiento filosófico su significado ha venido menguando desde la década de 1960. Varios acontecimientos han incidido en este declive, en especial el impacto de la obra de Tomas Kuhn La estructura de las revoluciones científicas, además de la interpretación de los desastres tecnológicos y sus impactos medioambientales y el surgimiento de los nuevos movimientos sociales que amplían el arco iris de las demandas por la libertad, para lo cual se precisan nuevas nociones explicativas.

Por otro lado con respecto al *enfoque filosófico de la investigación social*, la compleja dinámica de los procesos que caracterizan al siglo XXI, especialmente la globalización, las nuevas tecnologías, los movimientos y enfrentamientos sociales; requieren de la reconstrucción teórica de la formación profesional en el sistema universitario en investigación social, para que en la práctica su labor responda, por un lado, a las necesidades de la sociedad del conocimiento y por otro, al imperativo de las transformaciones sociales, culturales y estructurales que la región latinoamericana y dentro de ella la sociedad peruana demanda.

La realidad actual hace de los estudios sobre globalización, identidad, desigualdades, violencia, discriminación, políticas sociales, acceso a los servicios, pobreza, migraciones, rupturas y luchas de clases, entre otros, una necesidad de las ciencias sociales y evidencian la importancia de la formación en investigación social de los estudiantes del sistema universitario. Tales temas se presentan en el nuevo contexto de las ciencias sociales como

referentes en función de los cuales es posible estudiar las posibilidades de la investigación social como un instrumento de ruptura frente al conocimiento objetivado de la realidad.

Por tanto, la investigación social es hoy en el sistema universitario un eje a priorizar en la formación de los profesionales. De ahí que se le preste especial atención a los aspectos metodológicos y teóricos en que esa importante actividad se fundamenta. Se precisa superar las limitaciones del empirismo en las investigaciones sociales, encerrado en las valoraciones en base a datos y pasar a estudios integrales, articulados metodológica y teóricamente, basados en la teoría social. El planteamiento anterior conduce al análisis de este tema posicionado desde un enfoque filosófico de la investigación social, así como desde las concepciones de la filosofía de la educación, que proporcione una mejor formación en el sistema universitario con fines a garantizar una educación de calidad que corresponda con la realidad objetiva de los tiempos que corren. Entorno a la filosofía de la educación existe una diversidad de consideraciones, a pesar de ello, en este apartado se considera fundamental la investigación social.

#### ***2.1.3.5. Influencia de la epistemología positivista en la educación superior***

A partir de la década de 1980, con el advenimiento del neoliberalismo, el racionalismo instrumentalista se ensambló en el discurso y en la práctica política de Europa, Estados Unidos y de la mayoría de los países latinoamericanos. El neoliberalismo, apoyándose en el racionalismo positivista colocó el mercado como centro de sus preocupaciones, causando terribles males para los sectores sociales desfavorecidos en diferentes partes del mundo. Esta fusión entre epistemología positivista y políticas neoliberales es el resultado de una evolución histórica. A lo largo del siglo XIX y hasta bien entrado el XX, se consolidó el modelo de universidad que llega hasta nuestros días y que propició este empalme en las Instituciones de Educación Superior (IES). Los antecedentes más remotos de este proceso lo tuvieron las universidades alemanas, configuradas a partir de la noción de ciencia pura, consagrada por profesores expertos y estudiantes que se preparaban para ejercer una profesión especializada, con título de expertos en una materia, a partir de currículos impuestos. La organización fue estructurada en facultades y departamentos, con enfoques de ciencia disciplinar.

Este modelo de universidad, unido a los procesos de especialización que han tenido lugar en la ciencia y la tecnológica a lo largo de los siglos XIX y XX, favoreció la parcelación del conocimiento. Un producto de estos procesos de fragmentación cognitiva fue la formación de dos grandes culturas, una humanística y otra de ciencias naturales y exactas,

con escasos canales internos de comunicación y términos epistémicos que no pueden ser quebrantados. Esto fue descrito y condenado por (Snow, P., 1964.) a inicios de la década de 1960. La epistemología positivista desde el menosprecio a las humanidades vino así a respaldar esta organización, que aún es dominante en la mayoría de las universidades del mundo.

Cada uno de los campos académicos, se institucionalizó por medio de la creación de un ritual científico que incorporó conferencias, grupos de investigación con sus proyectos, eventos, publicaciones y sistemas de estímulo a la producción y difusión del conocimiento. Todo ello para mostrar los resultados alcanzados con dimensiones locales, nacionales e internacionales. A esta configuración se le asoció la elaboración de currículos académicos, para destacar el ascenso y la producción de los profesionales involucrados, y también muchas veces de los futuros graduados. El modelo quedó diseñado con un profesor universitario productor y difusor de conocimientos verdaderos y universales y un alumno receptor de los mismos, así como de los discursos políticos dominantes. La docencia se organizó en disciplinas académicas inflexibles en las cuales los alumnos deben obedecer, pues los expertos son la verdadera y única autoridad. Este tipo de universidad generalmente ha excluido cualquier otra forma de saber que salga de los marcos del conocimiento científico y tecnológico, generando procesos de homogenización del saber en los que se marginan las tradiciones culturales nacidas de la diversidad social e histórica.

El impacto de la fusión entre la epistemología positivista y el discurso político neoliberal tiene efectos muy diversos en el desempeño de la Educación Superior, de los cuales es muy difícil escapar. En este escenario la universidad se convierte en una pieza más de los mecanismos del mercado global y pasa a ser una empresa con capacidad competitiva que se ve obligada a modificar sutilmente sus tradicionales rituales en función de ascender posiciones en los listados del ranking internacional de universidades. Esto implica la institucionalización de estrategias que abarcan diversas áreas en su funcionamiento. Es precisamente la acreditación universitaria, como instrumento evaluativo, el principal mecanismo utilizado para compulsar las metas de mejoramiento y competitividad exigidas, proceso que incorpora toda una serie indicadores que deben ser contabilizados: Calidad de los procesos de formación de profesionales, existencia de proyectos de investigación, cantidad de profesores con título de doctores y master, publicaciones en revistas indexadas y de alto impacto, captación de ingresos económicos e infraestructura lograda.



En cuanto a la calidad de los procesos de formación de profesionales, la universidad neoliberal impone una noción de calidad que involucra aspectos de los sistemas empresariales: mecanismos de control, mejoramiento y aseguramiento de la calidad, además de términos como clientes, partes interesadas, proveedores. Con todas estas denominaciones tecnocráticas se insinúa sutilmente que la educación es una empresa, que produce mercancías que pueden ser acreditadas por agencias comerciales. Para ello, el mestizaje natural que se produce entre el espíritu positivista que preferencia los valores cognitivos del conocimiento y la lógica mercantil del neoliberalismo, reafirma un elitismo en el funcionamiento de la Educación Superior que no solo patrocina un aprendizaje despojado de intereses políticos o éticos, sino que defiende también que a los estudiantes no se les debe enseñar teoría en demasía, ni habilidades de pensamiento crítico, por lo que la historia, la literatura y la filosofía como materias no deben aparecer en los currículos. Con ello, formar se reduce a crear un “producto” económico para el mercado de trabajo, que prescinde del sujeto auto reflexivo, cuyo desempeño viene acompañado del dogma según el cual este mundo es el mejor de todos los posibles. Esta lógica se complejiza en el ejercicio de producción de conocimientos, pues sirve de base a la organización de proyectos financiados por el Estado, ONGs y empresas privadas. Las aprobaciones de dichos proyectos generalmente privilegian a las instituciones con más capacidad para obtener resultados y dentro de ellas las áreas de las ciencias naturales y de las ingenierías. Es una lógica que en los países de la periferia termina reproduciendo estructuras coloniales, pues son los grandes centros culturales los que más aportan conocimiento de interés, con cargas políticas intencionadas que las periferias terminan asimilando.

En cuanto a las publicaciones que salen de las investigaciones que realizan los profesores y los alumnos que participan en los proyectos, indicador este fundamental para los procesos de acreditación y ubicación en el ranking universitario internacional y nacional, el mercantilismo y la banalización se convierten en una práctica que consolida el elitismo y ronda con la hipocresía, hasta el punto de llegar a considerar que un papel redactado tal vez en dos o tres meses y publicado en una revista de alto impacto tiene mayor valor que un libro que puede haber sido el resultado de una investigación de diez años. Esto condiciona en los docentes investigadores un mayor interés por las revistas indexadas, al mismo tiempo que el desinterés por las revistas locales, lo cual puede acontecer independientemente de la calidad real que tengan los trabajos. Igual sucede con las citas, una citación en una revista bien

ubicada en los índices de Scopus o en la Web of Science se le atribuye mayor significado que una que no lo esté.

Otra trascendencia del impacto de la asociación del positivismo y el neoliberalismo lo encontramos en los procesos de fusión de universidades. Varios países (Estonia, Chile, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Suecia, Francia, por citar algunos) desarrollan procesos de unificación de universidades, con el fin de concentrar los talentos y recursos, tener más visibilidad y ascender en el ranking. Esta mercantilización ha sido objeto de muchas críticas, (Bourdieu, P., 1999.) (Lander, E., 2008.), por considerar que refuerzan los paradigmas epistemológicos coloniales dominantes. Sin embargo, el conjunto de creencias que la legitiman se han ido normalizando y aceptando como lo natural.

#### ***2.1.3.6. Los cambios del escenario social en que existe la Universidad actual***

El contexto epistemológico descrita, dominada por el racionalismo instrumentalista, el mercado y la privatización, instalada en las últimas décadas del siglo XX en la educación superior, no da respuesta a las realidades cambiantes ni a los desafíos que plantea el siglo XXI. El proceso de planetarización de la economía y la cultura, así como los reclamos de cada contexto, exigen modificaciones sensibles al funcionamiento, la misión y los fines de la universidad. Es muy visible el poder alcanzado por el desarrollo científico y tecnológico, que está transformando la vida de los seres humanos con una doble marca: de un lado la realización de potencialidades que mejoran considerablemente la vida de los humanos; de otro lado, y sin que pueda separarse de lo anterior, se desarrollan capacidades destructivas e inseguras asociadas a la energía nuclear y la biotecnología.

La informatización invade de manera desigual los diversos campos y espacios de la actividad humana, el volumen de información disponible se ha multiplicado con creces, la comunicación en tiempo real ha borrado las distancias, las cámaras invaden los espacios sociales favoreciendo mecanismos de control y vigilancia nunca antes pensados, los conceptos de amistad y el contacto personal se modifican con las redes sociales, pues ahora puede ser por cable, favoreciendo la tendencia a la renuncia al discurso hablado, a la construcción del mundo a través de la palabra y asumirnos como seres audiovisuales. Asociado a este nuevo mundo tecnológico crece la privatización del conocimiento a través de los mecanismos de propiedad intelectual, que estimulan al mundo empresarial a invertir en la producción de conocimiento, por lo que la universidad pierde la posición privilegiada de que había gozado desde su surgimiento en la investigación, pero al mismo tiempo su

función cómo productora de conocimiento crece pues la calidad de la formación depende de ello.

En el mundo laboral la fugacidad, el desvanecimiento o como lo llama (Bauman, Z., 2004.), modernidad líquida, aparece como una coordenada de desestabilización de las profesiones y obliga a cambiar las estrategias de vida de los individuos para poder adaptarse a las nuevas reglas y al mismo tiempo obliga a las universidades a modificar sensiblemente su desempeño. Al respecto (Delgado, C. J., 2009), señala que: [...] el egresado en estos momentos se enfrenta a que su preparación no coincide algunas veces con las exigencias de su perfil laboral y, por tanto, si no se le brinda al alumno un tipo de flexibilidad que le permita reincorporarse al proceso productivo, debe empezar de nuevo [...] los plazos entre la introducción de un avance y otro se acortan [...] entonces debo estar preparado para ese otro avance.

Nos encontramos, en fin, con una sociedad que produce, vende y consume mediocridad y superficialidad de todo tipo: mercantilización de casi todo, obsesión por el consumo de objetos de marcas reconocidas, sustitución de los héroes fundadores de nuestras naciones o de la ciencia por los famosos del fútbol o del modelaje, cultura del sexo que subordina la vida al cuerpo y lo erotiza. Se trata de una realidad fantasiosa y de apropiación acrítica del medio cultural, cuya realización nos lleva a una parálisis intelectual que produce escenarios idóneos para la recolonización cultural. ¿Cómo se puede atender, con la seriedad requerida, esta compleja realidad desde la universidad? Es una interrogante que evidencia la crisis de un paradigma epistemológico que aún sigue siendo dominante, al mismo tiempo que la necesidad de nuevos argumentos epistemológicos que fundamenten la razón de ser de la Educación Superior actual.

#### ***2.1.3.7. La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación***

Para hacer competitiva una organización a nivel de gestión universitaria, es fundamental tener en cuenta las expectativas, las creencias, los valores y los ideales de sus integrantes y, sobre todo, la forma en que dichos valores incidirá en la relación que el individuo construya con la organización. La formación de nuestros universitarios exige una mayor calidad, de ahí que ésta pivote en la mejora de la gestión universitaria que se desarrolla a través de una serie de procesos y tomas de decisiones para la mejora de la docencia y de la investigación (Narváez, J. L. , 2008).

(Cuesta, D., Sáenz, O., Fernández, S., 2002), ponen de manifiesto la necesidad de crear una cultura específica para la dirección y gestión universitaria. Transcurridos algunos años, al realizar un breve rastreo en la literatura sobre la Universidad como organización educativa, las evidencias obtenidas nos demuestran que, en países europeos como en Perú, son pocas las líneas de investigación y publicaciones orientadas a la profundización del conocimiento de los directivos de la enseñanza superior y de su formación como gestores. (Rodríguez, J., Marrero, J., Alemán, J., Aguiar, M., 2011), en un estudio realizado sobre la formación de los gestores universitario en países de Europa un número determinado, pusieron de manifiesto, entre otras cuestiones, que la formación de los directivos universitarios ha contado con un marco de acción poco desarrollado. Además, se hace patente que la preocupación sobre la formación se encuentra en los vicerrectorados de las universidades, a los que han estado adscritas las competencias de la formación del profesorado e innovación, contando en algunos casos con la colaboración de la Conferencia de Rectores de las universidades, alguna fundación universitaria y la Cátedra Unesco de Gestión y Política Universitaria. Para referencia en cuanto a gestión universitaria en España, la formación de gestores, ha adoptado una temporalización que va, desde un mínimo de seis horas hasta un máximo de 600 horas, teniendo como requisitos de acceso a la misma, tener experiencia directiva, ser personal docente e investigador o ser profesor y este mecanismo es posible efectuar en nuestra realidad. Las competencias a tener en cuenta en la formación van desde las orientadas a la gestión, el conocimiento organizativo y normativo, hasta las encaminadas hacia la planificación estratégica y cambios organizativos de la institución superior.

El presente trabajo de investigación toma de referencia el proyecto formulado por (Sánchez, M. (Coord.), 2008), Formación de gestores y construcción de una red de buenas prácticas para el gobierno y la gestión de la universidad (EDU 2011-264), en aspectos relacionados con cinco dimensiones: El acceso a la gestión universitaria, la formación para la gestión, las preocupaciones en el ejercicio del cargo, el impacto y dificultades institucionales y los aprendizajes derivados del ejercicio de la gestión.

#### ***2.1.3.8. La gestión universitaria: dificultades y necesidad de formación***

Para (Paulsen, N., 2003), las personas que conforman una institución son proclives a identificarse con ella, aunque en muchas ocasiones querrán hacerlo con diversos subgrupos que conforman dicha organización, como los equipos de investigación, el tipo de contrato o departamento al que pertenecen. (Hogg, M., Terry, D., 2000), en una revisión de estudios relacionados con la identidad social de las organizaciones, expusieron que los miembros de

los subgrupos de una organización tienden a identificarse entre ellos y resistiéndose a los cambios que provienen de otros grupos, especialmente los de jerarquía superior. (Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Oliver, C., 2004) realizaron una investigación con el objetivo de contrastar la identificación social del profesor universitario que, posteriormente, cruzaron con una muestra determinada de profesionales del contexto bancario. Ambas muestras se identificaban en función de diferentes dimensiones relacionadas, entre otras, con la categoría profesional, el equipo al que pertenecían o la titulación universitaria. Respecto a la formación inicial, la diversidad del colectivo de docentes universitarios posee estudios que los adscribe a diferentes profesiones, subordinándose en algunos casos a las normas de las mismas, antes que a los objetivos de la organización a la que sirven, algo que supone un conflicto de desarraigo al formar parte de equipos de gestión (Di Napoli, R., 2009). Por otra parte, los perfiles de los gestores universitarios son, en ocasiones, difusos y las responsabilidades muchas veces se encuentran repartidas entre funcionarios, cuerpos colegiados de personal administrativo. Estas características, unidas a las ambiciones personales o colectivas, ofrecen un panorama donde la jerarquía y atribuciones aparecen poco definidas y ejercidas por otras personas (Palacio, C., 2004).

Los docentes pueden verse influenciados en mayor medida, por ciertos grupos que desempeñan funciones en la universidad, en lugar de identificarse con la totalidad de la organización. (Van Knippenberg, D., van Schie, E., 2000), realizaron un estudio de gestores universitarios, destacando que los docentes se identificaban más con los subgrupos de los que formaban parte que con la propia institución, señalando como beneficios, la competencia en grupo con otros colectivos, pero evidenciando limitaciones cuando los intereses contrapuestos pudieran generar hostilidad. Los grupos que representan a colectivos de alumnado o docentes, con poder en la gestión, pueden limitar y entorpecer cambios que afecten a los intereses de esos colectivos, aunque no a la totalidad que representan, dificultando procesos de mejora (Mirón, A. , 2008). Esto es visible cuando los grupos que pertenecen a la universidad tienen intereses contrapuestos con los de otros colectivos o docentes (Paulsen, N., 2003) que, en ocasiones, hace necesario que los responsables de la institución, respalden a los gestores que coordinan esos procesos (Paricio, J., 2012).

Por ello, es importante la existencia de un enfoque positivo del conflicto entre colectivos, cuya gestión se centre en la negociación para evitar confrontaciones y afianzar un clima estable dentro de la universidad. (Pettit, J., Ayers, D., 2002), analizaron la satisfacción de docentes universitarios, respecto a la gestión, el liderazgo y el trabajo en

equipo, destacando que las competencias en resolución de conflictos y el diálogo eran fundamentales en la gestión y el liderazgo. La negociación era necesaria cuando existía un conflicto y las partes pretendían resolverlo, de forma que, la solución negociada fuera satisfactoria para todas y cada una de las partes. La agrupación por áreas de conocimiento que se produce en los departamentos, fomenta que cada grupo pretenda imponer sus visiones y sus propios objetivos, muchas veces más relacionados con sus lealtades profesionales que con los propios de la organización (Narváez, J. L. , 2008). Escuchar es una competencia necesaria para los gestores, dado que, se ven inmersos en situaciones donde es necesario comunicar, intercambiar y comprender las preocupaciones, necesidades o expectativas de los docentes.

Al hacer referencia al perfil de los gestores, es necesario destacar que la presencia de las profesoras universitarias en los cargos de gestión universitaria es escasa, pese a la creciente presencia de la mujer en los órganos de gobierno universitarios. La visualización de la mujer sigue siendo menor que la del hombre (Tomás, M., Durán, M., Guillamón, C., 2009). Respecto al género, (Sánchez, M., López, J., y Altopiedi, M., 2014) realizaron un análisis comparativo de dos estudios, teniendo en cuenta dicha variable, en relación a los estilos de liderazgo y las necesidades formativas de gestores universitarios. La primera investigación, de corte cuantitativo de mujeres que ejercían puestos de gestión en la universidad en distintas áreas de conocimiento. El segundo estudio se realizó con la misma metodología a una muestra, de criterio similar, de hombres. Como conclusiones determinaron que, los estilos de liderazgo no diferían en cuestión de género, aunque las gestoras desempeñaban un rol social tendente al diálogo y los gestores se desenvolvían en un plano más técnico, priorizando tareas burocráticas. En ambos casos se exponen la necesidad formativa respecto a la gestión y el desarrollo de competencias directivas.

En relación a la formación en gestión universitaria existe una necesidad de profundizar en los diversos planos relativos a los recursos humanos y económicos, el liderazgo y la toma de decisiones de la gobernanza (Fernández, M.L., 2002); De Vries e Ibarra, 2004) por lo que los administradores de estas organizaciones deberían llevar a cabo procesos de especialización en gestión que les permita desarrollar su tarea en las mejores condiciones, asegurando los objetivos de la institución superior (Brunner, J., 2011). (Narváez, J. L. , 2008), en un estudio de diferentes modelos de estructura y gestión universitaria, expuso que la tradición y cultura de las instituciones de educación superior determinan, en muchos casos, la forma de gestionarla y la rigidez de las organizaciones universitarias, algo que debería

tenerse en cuenta respecto a la formación sobre el desarrollo organizativo. El análisis de (Michavila, F., 2011), sobre el proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior, concluyó que es necesario dejar atrás la rigidez tradicional del sistema y optimizar la gestión de los recursos para hacer frente al escenario de crisis actual.

En muchas ocasiones la universidad carece de procedimientos a seguir y presenta un cierto orden difuso, lo que dificulta la labor del gestor. La diversidad en las organizaciones universitarias en cuanto a la gestión, la variedad de funciones, los recursos materiales necesarios, las múltiples acciones realizadas, unido a los intereses y características particulares de departamentos o personas que trabajan en ella, hacen que esta tarea se torne complicada (Mirón, A., 2008). El tiempo exigido en el transcurso de la gestión, también es un factor a tener en cuenta, al propiciarse constantemente la inmersión del gestor en procesos dicotómicos entre lo eficaz de la gestión y lo eficiente. Este proceso está condicionado por diversidad de factores, donde se hace necesario decidir entre lo urgente y lo importante. Urgente, para responder a las actividades que requieren una acción inmediata, e importante, para resolver las actividades que tienen que ver con los resultados. La gestión implica elegir en función de las prioridades, las urgencias, el día a día, quedando el cumplimiento de la mejora de la docencia y de la investigación relegados a un segundo plano, ya que, la gestión de calidad se enfrenta al exceso de tareas burocráticas que requieren prioridad (Paricio, J., 2012).

#### ***2.1.3.9. Las Políticas Educativas en la Reflexión Filosófica***

Política, filosofía y educación convergen en el punto del análisis de la construcción de lo humano y de la producción del saber que la humanidad ha elaborado en sus procesos sociales y culturales. Temas como la libertad, la identidad y la alteridad, la ética, la sociedad, lo que se debe transmitir a las futuras generaciones, la problemática de cómo conoce el ser humano, la pregunta por el cómo transmitir conocimientos para que el saber humano perdure, son problemas que tanto la filosofía, como la política y los estudios sobre la educación trabajan desde diferentes perspectivas.

Las referidas temáticas ponen al proceso educativo de una sociedad frente a la necesidad de definir políticas para efectuar el servicio educativo en beneficio de la persona humana como parte de la sociedad civil, tomando en consideración a nivel de cuestión. ¿Puede la filosofía aportar en la construcción de dichas políticas? ¿Es posible pensar desde la construcción filosófica las políticas educativas?, o ¿es mejor abandonar tal organización por ser un imposible?

No existe procesos de formación académica que se ejecute en una realidad específica sin políticas educativas sustentadas en construcciones conceptuales, muchas de ellas estrictamente filosóficas. La conceptualización sobre lo que razonamos por lo “humano” o por la “sociedad que queremos” constituyen pre-juicios sobre los cuales se construyen políticas educativas que establecen metas específicas que se quieren lograr en la educación; prioridades que se establecen; contenidos seleccionados consciente o inconscientemente, y mediaciones que se van a utilizar en el proceso de formación académica.

### **1. La educación como construcción de lo humano**

Uno de los aportes importantes de la filosofía a las políticas educativas se concentra en el debate que la filosofía ha mantenido sobre el problema de lo humano. De las conclusiones que se obtienen de debates dependen en gran medida las aplicaciones de las políticas requeridas para la educación. La dependencia entre lo humano y el acto de educarse es ontológico: El humano se hace en la medida que vive experiencias y prácticas educativas; la aventura histórica de lo humano ha sido apoyada desde los procesos de formación e ilustración. El ser humano es un ser que no está acabado integralmente, porque es un ser transitorio. Es un ser que se está haciendo y no dejará de hacerse hasta su muerte. Es en este sentido ontológico que el proceso de formación académica es fundamental para la humanización, para lograr el acaecimiento de lo humano en cada sujeto que se constituye dentro de la especie.

El ser humano es un proyecto inacabado, porque está en el tiempo, y ese tiempo lo determina en lo que es; en otras palabras, no puede ser sin temporalidad. Ahora bien, si el ser es transitorio, al transcurrir las experiencias en el tiempo, se va construyendo la historicidad. La temporalidad es el fundamento de la historicidad del ser. Así como el ser humano, el modo de comprender humano también es histórico; este modo de comprender merece generar designado tradicionalmente “experiencia” o “aprendizaje”. Toda ilustración es expresión de la vida. Vida y saber forman una unidad de interrelación mutua.

La humanización como historicidad de las personas sólo es posible desde el apropiamiento del conocer lo que otras generaciones han dejado y del entender la posibilidad de la innovación que cada sujeto histórico puede hacer. No existe una persona que pueda vivir sin relación con los otros, sin comunidad, sin sociedad. La persona se realiza dentro de un grupo o comunidad en relación permanente con las otras personas porque es eminentemente social por naturaleza. Por ello es importante superar el egoísmo e



individualismo potenciado en el sistema capitalista y avanzar hacia una forma de entender a los seres humanos desde la solidaridad social.

No solamente se trata de abrirnos a otras personas que conocemos, sino que somos sujetos sociales que juntos construimos el mundo que queremos. Somos responsables de lo que acontece en nuestra realidad social.

Entender al ser humano en inter-relación con los demás implica rechazar la autosuficiencia del yo individual y construir el encuentro con la naturaleza y con los demás para lograr una sociedad solidaria. No es apropiado especular en una educación que no trabaje las dimensiones del “otro”. La dimensión más profunda de los seres humanos es su relación con los otros: el ser humano es en cuanto es con los demás y se construye en relación “a” los demás. En definitiva, los procesos de educación son procesos de relación. Esas relaciones entre humanos que nos muestra semejantes en nuestra humanidad Desde allí podemos partir para construirnos como una sociedad que no excluye, sino que incluye. La dimensión del otro debe ser asumida en los sistemas de educación nacional. Es apremiante superar al individuo promocionado por tendencias utilitaristas que construyen modelos de exclusión en base a las diferencias.

Es necesario construir modelos de inclusión en base a las diferencias. Los seres humanos compartimos la identidad de humanos, pero no somos iguales. Somos diferentes y desde esas diferencias queremos construir sociedades incluyentes.

## **2. La educación como acto político de transformación social**

La educación es una construcción social, no va divorciada de lo que la sociedad es y quiere ser a futuro, y está en íntima conexión con la relación que establecemos con los demás, con los diferentes grupos sociales y culturales de nuestra colectividad. La propuesta educativa siempre implica una permanente acción que se define en el ejercicio de la construcción social y no fuera de ella. No se hace educación sin un proyecto de sociedad, sin un proyecto político que piense el futuro. Las fuerzas sociales han de colocar el eje del debate sobre la educación no solamente en los contenidos, sino en la concepción de un proyecto político, de una sociedad que busca su propio desarrollo social.

Es en este punto, las sociedades que buscan su propio camino, que surge una contradicción, un límite en el pensar la educación: adultos de sociedades excluyentes, injustas socialmente, de pésima distribución de la riqueza, de atentados permanentes contra el medio ambiente, de construcciones sociales racistas, clasistas, nos proponemos “enseñar” desde concepciones pedagógicas y educativas nuevas; cómo dichos adultos y adultas que

hemos vivido en sociedades de discriminación, divisiones entre los que tienen y los que no tienen; extrema riqueza y extrema pobreza, en las dicotomías de superior - inferior, amo – peón, queremos enseñar al ser humano en diferentes etapas de desarrollo humano y a nosotros mismos la posibilidad de ver al otro como un semejante, la posibilidad de una sociedad incluyente, justa y solidaria, la posibilidad de otro tipo de interrelaciones y sensibilidades. ¿Es posible eso? ¿Realmente creemos que podemos hacerlo? Consideramos que lo primero es reconocer los serios límites. Y los límites somos nosotros como sociedad. Somos parte de los límites y somos parte de la propuesta de no ser límites. Si no tenemos en cuenta esto, podemos estar clasificando a la sociedad y a la educación en buenos y malos. El sujeto no puede construir su propio ser sin romper las construcciones de lo que entiende por ser.

Pensemos en un momento cómo nos hemos construido en la educación que hemos recibido. Dominó, y sospechamos que aún lo hace, la vieja tradición de concebir a los procesos de la educación formal desde estructuras conceptuales conductistas, con el parámetro básico: estímulo-respuesta, en donde el estímulo está dado desde la violencia y la respuesta se anhela que sea el aprendizaje. Este esquema se reproduce en los sistemas formales con una manifestación cotidiana, aceptada dentro del aula y rechazada en los discursos académicos y foros públicos. Así tenemos la agresión, la amenaza, el chantaje y otras formas se quieren usar como estímulo y la respuesta anhelada es el aprendizaje de tal o cual contenido. Esto no es aceptado en ningún espacio teórico. Sin embargo, en los procesos de formación, las relaciones docente alumno siguen manejadas desde estos parámetros de poder y dominación, de esquemas violentos y discriminantes. Nos parece clave construir reflexiones teórico-conceptuales que analicen las estructuras de estos sistemas de violencia y dolor. Mucho más importante en los espacios campesinos y periféricos urbanos de nuestros países latinoamericanos y en el territorio peruano. Además, es interesante analizar los recuerdos que las personas tienen sobre su propio proceso educativo formal. En altos porcentajes dichos recuerdos están atados a estructuras síquicas dolorosas. Eso hace que los sistemas de reproducción del dolor se conviertan en repeticiones de generación en generación marcando la formación de las personas. Es necesario tomar conciencia de esos procesos para poner un “alto” a las reproducciones del acto educativo como expresión de dolor: “la letra con sangre entra” en versiones sofisticadas, en nuevas tecnologías de imposición y dominación de las almas y de los cuerpos.

#### 2.1.4. Bases teóricas científicas o teoría sustantiva

### PARTE I ANALISIS DE LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA

#### 2.1. La Ciencia Política

Las diferentes disciplinas naturales y humanas o sociales parecen haber llegado a un consenso acerca de: su objeto de estudio, su método y las finalidades epistemológicas. No ocurre lo mismo con la ciencia política, en la que no existe un núcleo teórico ni un método comúnmente aceptado (Laitin, 2004, pág. 367), y por ello “ciencia política” es uno de los términos más debatidos en el ámbito académico contemporáneo, como se ha conceptualizado en delineaciones anteriores, para comprender la situación de la ciencia política contemporánea es preciso perfilar el proceso histórico de la misma, en el que es determinante la pretensión de sustitución de la filosofía política. De allí que, en su definición conceptual, algunos autores desconozcan abiertamente el carácter exclusivamente experimental de la ciencia política. Así sucede cuando se define como “la forma plenamente consciente de la comprensión del sentido común de lo político” (Strauss, 2006, pág. 24).

La ciencia o episteme, se apoya en un estudio sistemático, riguroso y ordenado de la que se define concluyentemente, únicamente desde el siglo XVII el concepto de ciencia se concentra en la perspectiva empírica y experimental propia de las ciencias naturales, y tal fenómeno llega hasta nuestros días. Por ello, es conveniente descifrar el panorama científico político predominante (Garzón Vallejo, 2009).

En cuanto se concibe como ciencia empírica con pretensiones teórico explicativas, la ciencia política distingue cuatro niveles de conocimiento (Colomer, 2004, págs. 356 - 357): definiciones y clasificaciones, mediciones cuantitativas, hipótesis causales y teoría explicativa. Así entendida, la ciencia política tiene como meta constituirse en una teoría explicativa de la acción política (Miró Quesada Rada, F., 2006, pág. 66). En este contexto, el trabajo del politólogo consiste en obtener los datos necesarios de la realidad política, establecer relaciones entre los mismos, medir el alcance de esas relaciones y elaborar hipótesis, para luego formular un marco conceptual que se nutre del conocimiento de la realidad a partir de los datos obtenidos, así como de ideas, principios y conceptos de la teoría (o filosofía) política (Colomer, 2004, pág. 66).

#### 2.2. Evolución del Término Política

El vocablo política en su acepción más clásica y elemental se deriva de la palabra griega polítikos, la cual hace referencia a la polis, a la ciudad, al Estado prevaeciente en la antigua Grecia y sus colonias (Romero, María y Romero, Aníbal, 2005, pág. 188). Ahora bien, el término ciudad proviene del latín civitasatis y significa población de infraestructura humana compleja, donde vive un conjunto de personas, habitantes o ciudadanos que se dedican a las actividades industriales y comerciales, donde se encuentran instituciones políticas y sociales.

El término Estado, también proviene del latín statum y significa entidad política que preside los destinos colectivos de una sociedad y que ejerce, por esta razón el poder legal. Siguiendo el autor antes citado, el estudio científico y crítico de la política, cuenta con una tradición

que se remonta a Platón, Aristóteles (384–322 a.C), Maquiavelo (1469–1527), Montesquieu (1689-1755) y Tocqueville (1805–1859).

Aristóteles discípulo de Platón, hizo grandes aportes en el ámbito político, entre los cuales se destaca la producción de ocho libros. En los libros I–III explica el Estado, orígenes, naturaleza y variedades. Los libros IV – VI presentan un análisis de diversos tipos de constituciones y los libros VII y VIII no culminados, describen el tema del Estado ideal.

Para Aristóteles, la ciencia política “tiene que ver con el Estado, república o polis” y define la polis como “la más soberana e incluyente asociación humana (Romero, María y Romero, Aníbal, 2005, pág. 18). Es decir, Aristóteles concibe la política como actividad con rango preferencial, de regeneración humana e incorpora además una línea de pensamiento influyente en nuestros días, como lo es la categoría de ciudadano. Esto exige a la política no sólo la tarea de construir el orden, sino también indica el camino hacia la vida buena.

Sin embargo, según (Morgenthau, Hans J., 1978) la política como realidad social está gobernada por leyes objetivas impulsadas por pensadores clásicos de la antigua China, Grecia, India; siendo Maquiavelo el máximo representante en el pensamiento occidental. Maquiavelo, político, filósofo y escritor italiano, en su obra *El Príncipe* (1513), señala la importancia del Estado con una postura realista–naturalista, en consecuencia, el político o el gobernante debe saber manejarse en función de sus intereses, desligándose de la moral, que en ocasiones frecuentes conforma un estorbo para alcanzar o retener el poder.

### **2.3. Concepciones de Política y Política Pública**

Otros grandes especialistas y tratadistas del Derecho en cada época y escuela, han formulado diversos conceptos sobre política, plasmados en diferentes textos de gran autoridad. A continuación, se describen:

Para (Hecló y Wildvsky, 1974), la política es “una acción gubernamental, dirigida hacia el logro de objetivos fuera de ella misma (p. XV), por su parte (Arconada, 1985) define la política como “el arte de administrar medios y recursos para el bienestar de la polis” (p. 186). (Galeano, 1979) desde una visión planificadora, afirma que la política “es una guía para el pensamiento y la acción, y orienta a los administradores en las decisiones. Las políticas forman la armazón básica de principios que deben usarse como referencia para tomar decisiones (p. 17). Otra definición más concreta es la propuesta por (López, 1998) quien arguye que política “es la combinación de una batería de principios, normas y objetivos reflejadas en las acciones de los órganos gubernamentales” (p. 1).

Seguidamente, (Murell y Surel, 1998) consideran que una política pública designa el proceso por el cual se elaboran y se implementan programas de acción pública, es decir, dispositivos políticos, administrativos coordinados en principio alrededor de objetivos explícitos” (p. 13). También agregan que ésta, se desarrolla en variados ámbitos de la actividad social en consecuencia, existen políticas económicas, educativas, monetarias, arancelarias, internacionales, inversiones etc., cada una referidas a campos específicos.

(Romero, María y Romero, Aníbal, 2005), van más allá al definir la política pública como “el área de la disciplina de la ciencia política que tiene por estudio la acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad. Las políticas públicas involucran la

formulación de normas, el financiamiento de las acciones y la provisión de bienes y servicios que se implementan para contribuir al logro del bien común de la sociedad (pág. 189-190). En otras palabras, las políticas públicas son aquellas acciones de gobierno que requieren dar respuestas a las demandas de la sociedad, a través de mecanismos que procuran extraer recursos de la misma sociedad por la vía de impuestos, para retornarlos en forma de programas y servicios, en beneficio de los ciudadanos.

## **2.4. Concepciones de Política Educativa**

En el ámbito educativo, el término política educativa presenta diversas acepciones, entre las cuales se destacan las siguientes:

(Fermoso, 1981) plantea: “Con el nombre de política pedagógica, “pedagogía política” o política educativa que de todas maneras se habla se estudia la teoría y la práctica de la intervención del Estado en materia educacional, o las relaciones entre el Estado y la educación. La intervención del Estado puede ser directa, mediante la organización y la legislación escolar que reflejan los principios y fines educativos de la colectividad, o indirecta mediante el fenómeno de la cultura popular. Si se habla con poco rigor técnico la política educativa se confunde con la planificación socioeconómica de la educación, que no es más que una consecuencia de la verdadera política educativa. La intervención del Estado se reduce en definitiva al conjunto de derechos y deberes que este tiene sobre la educación institucionalizada. La filosofía social, la filosofía del derecho y la filosofía política son la explicación última de la actitud que el Estado adopta en materia educacional; en las sociedades contemporáneas no hay ningún Estado que carezca de una visión propia acerca de la educación y de su papel en esta actividad, porque suele partirse de la premisa siguiente: la educación es una función pública. En el Estado moderno, concebido como un servicio a la colectividad, se ve asegurados sus derechos y completados sus deberes, la educación es una exigencia y un reto” (pág. 413).

Siguiendo lo planteado por (Fermoso, 1981) el término de política educativa se relaciona con la pedagogía, la política, el derecho, la filosofía social y la educación. Su propósito básico, es el estudio teórico práctico de la intervención del Estado en el ámbito educativo o sea que la intervención del Estado se reduce al conjunto de deberes y derechos que tiene la educación institucionalizada. También destaca que en el Estado Moderno, la educación es una exigencia, un reto y una función pública; concebida como un servicio a la colectividad”. (Paviglianiti, 1994) define la política educativa como, “el estudio del conjunto de fuerzas que intentan dar direccionalidad al proceso educativo y de las relaciones que se dan dentro del Estado –entendido éste como la intersección entre la sociedad política y la sociedad civil– para la configuración y control de la práctica institucionalizada de la educación dentro de una formación social, históricamente determinada”.

(Jiménez E., Juan Alfredo & Jiménez M., Jesús, 2000) enriquecen el concepto de política al considerar que “la política educativa como disciplina que ha evolucionado en estrecha relación y profunda dependencia tanto del desarrollo del conocimiento pedagógico como del criterio de demarcación de la ciencia política, los dos campos disciplinares de los que procede” (p.151).Especificando el término políticas de educación superior, estas son entendidas también “como el conjunto de variables relativas a los procesos de diseño,

implantación y ejecución de las decisiones que tienen lugar en las distintas órdenes – desde las unidades institucionales hasta el propio sistema del nivel educativo superior (Casanova Cardiel, 2002).

Sin embargo, a pesar de los avances presentes en la política educativa, existe un problema filosófico ético y epistemológico-metodológico porque la realidad política actual requiere un abordaje más complejo y flexibles e integral, que involucren la dimensión ética–moral junto a lo emocional, lo intuitivo, lo lógico formal y lo reflexivo, el diálogo y acuerdo en vez de la imposición por la fuerza. En fin, es necesario trascender el realismo político naturalista e integrarlo a una concepción más actual, sin desconocer los aportes que tuvo en su época.

## **2.5. ORGANISMOS INTERNACIONALES Y EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: Incidencias y Tensiones en Cambios Sustanciales en el Plano de la Política**

(Zelaya, Marisa, 2014) En los últimos 30 años asistimos a una compleja y cambiante relación entre Estado, mercado, sociedad y educación, en respuesta a las pautas de reconversión productiva y globalización de la economía. Entendiendo a esta última en tanto expansión de vínculos transnacionales entre unidades económicas que crean diversas formas de tomar decisiones colectivas, nuevos contactos y comunicaciones, inesperadas transferencias de tecnología y armamentos, distintas relaciones en la cultura y la sociedad, entre otros procesos que se confrontan con problemas que ya no pueden solucionarse dentro del marco de los Estados Nacionales. Por su parte, el proceso de globalización se define como:

“El hecho de que las economías del mundo se enlazan, complementan y se vuelven interdependientes a través de una red de relaciones de mercados múltiples y constantes. Esta red transnacional de interconexión e intercambios de bienes, servicios y capitales, tendida y sostenida por mercados competitivos, que carecen de una cabeza conductora determinante, ha resultado además provechoso y ha sido apoyada por aquellas empresas locales nacionales que advertían ser poco rentables” (Aguilar Villanueva, 1997, pág. 17).

(Aguilar Villanueva, 1997) en su libro “El Futuro del Estado-Nación”, sostiene que el proceso de globalización incide en los Estados nacionales provocando cambios sobresalientes en la estructura y funcionamiento de los mismos. Allí señala que las grandes corporaciones transnacionales son los actores económicos claves; las empresas transnacionales se han convertido en los sectores dinámicos y de punta del desarrollo económico, tecnológico y humano. A partir de esos cambios, el mapa mundial muestra grandes regiones o bloques económicos: América del Norte, Europa Occidental, Japón y China, con una marcada tendencia a alterarse en la actualidad.

Por otra parte, en esta era de globalización, en diversas partes del mundo se viven olas de regionalismos, nacionalismos y fundamentalismos étnicos y religiosos que reclaman una identidad propia y reivindican su autonomía frente a las tendencias integradoras y homogeneizadoras. Por último, cabe añadir que a los actores estatales se agregan otros actores supranacionales que cobran mayor fuerza: se trata no sólo de organismos internacionales financieros, monetarios y cooperativos sino también de redes de ONG, corporaciones mediáticas, entre otros, que participan en el planteamiento y la solución a los



problemas actuales y condicionan las decisiones al interior de los estados. Es decir, generan una agenda mundial cuyos temas, tareas y actores rebasan a los Estados nacionales y regionales.

### **2.5.1. LA POLÍTICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

(Rama, Claudio, 2005) El análisis de las políticas públicas en educación durante el siglo XX en América Latina lleva a la conclusión que su formulación correspondió a reacciones a la coyuntura política. Al finalizar ese siglo, la región entró a una nueva etapa histórica donde el sector terciario se transformó en el eje de las políticas públicas de educación, al agregar la variable de la competitividad económica en un mundo global, que hace descansar el eje de las nuevas políticas de educación en el nivel superior. Se busca analizar los ejes de las políticas públicas en educación superior durante el siglo XX en la región, profundizando en los tipos de respuestas que se han dado y en las desigualdades que ellas generaron. En el actual contexto se están formulando políticas públicas nacionales hacia un espacio global, en el cual la educación superior “sin fronteras” surge como una realidad en el marco de un proceso lleno de amenazas y oportunidades.

En América Latina ha habido una compleja dinámica de evolución de las instituciones universitarias asociadas a un conjunto muy variable de factores en cada momento histórico. Al inicio, la acción evangelizadora española con un peso destacado de la Universidad de Salamanca y de las órdenes religiosas con sus propios conflictos. Posteriormente a la Independencia y la conformación del Estado Nacional, la primera vez que se estructuran políticas públicas de educación superior de creación de universidades republicanas. Ya en el siglo XX, las luchas autonomistas y su asociación a un nuevo modelo de desarrollo en el marco de la formación del Estado moderno, fueron la génesis del modelo universitario latinoamericano. En el marco de la crisis de los sesenta, la mercantilización de la educación superior en las últimas tres décadas del siglo, comenzó a tejer un nuevo espacio de políticas de educación superior. Finalmente, hoy, la globalización con sus exigencias de competitividad y las inequidades con sus exigencias de una nueva solidaridad, están fijando las bases de una nueva política pública en educación superior.

A partir de la formación del Estado moderno en América Latina, la educación pasó a ser parte constitutiva de las políticas públicas. Ellas se focalizaron sucesivamente en una integración homogeneizante asociada a la formación de las identidades nacionales; en las funciones determinadas por las variables económicas de formación del capital humano y a un rol orientado a producir las compensaciones sociales de las desigualdades educativas (Cullen, 2004). Hoy, el nuevo escenario de la educación pone al sector terciario como el eje de las políticas públicas de educación, al agregar la variable de la competitividad económica en un mundo global, que hace descansar el eje de las nuevas políticas de educación en el nivel superior.

#### **2.5.1.1. Política y autonomía universitaria**

La primera reforma de la educación superior en América Latina estuvo marcada por el influjo del movimiento reformista de Córdoba. Las banderas y objetivos formulados en 1918 en Argentina, constituyeron el eje central de la política universitaria de la región, marcada

por de lucha de la academia en la construcción de la autonomía universitaria durante el siglo XX. Las tensiones de universidad versus gobierno al comienzo y de sociedad versus gobierno posteriormente, construyó lentamente en toda la región la universidad autónoma y cogestionada, pública y gratuita, laica y profesionalizante. Fue el resultado institucional y normativo de las luchas políticas que recorrieron el siglo XX, y cuyas conquistas estuvieron, en casi todos los casos, asociadas a luchas estudiantiles, alianzas partidarias entre la universidad y la política, y a la tensión entre los diversos modelos de desarrollo (expansión hacia adentro, o modelos de exportación primarios). Todo el siglo XX estuvo recorrido por la lenta y trabajosa construcción de niveles crecientes de autonomía y cogobierno en la gestión universitaria, creando una matriz de opinión pública crítica a los gobiernos que resistían la entrega de poder a las élites académicas. La autonomía fue, en este sentido, la conquista de la libertad académica frente al centralismo de los gobiernos, un empoderamiento de la sociedad y de sus élites profesionales en sociedades caudillistas.

(Rama, Claudio, 2005) El objetivo político fue, en función de criterios de libertad académica y de creación de espacios de poder, restarle sucesivamente poder a los gobiernos, para transferírsele a las universidades y a partir de ello ir construyendo instituciones autónomas en el marco de una nueva cultura urbana progresista. Algunos de estos procesos derivaron en la construcción de “repúblicas universitarias”, en ese camino de irle quitando soberanía al Estado y construyendo la autonomía en términos prácticos. La política nacional y la presión estudiantil fue motor de la negociación y de la redistribución de las cuotas de poder que se fueron transfiriendo paulatinamente hacia las universidades en toda la región durante todo el siglo XX. El fin de ese ciclo fue complejo y diverso en la región. En casi todos los países, la autonomía alcanzó primero un reconocimiento político, luego legal y finalmente constitucional, e inclusive en algunos casos, como en Venezuela, la autonomía se colocó en el texto constitucional de 1999 en el mismo capítulo de los derechos humanos. No fue una política estratégica del Estado, sino un claro resultado de los cambios en la correlación de fuerzas en la sociedad.

### **2.5.1.2. La política de la diferenciación institucional en la educación superior**

#### **1. El sector público**

El “empoderamiento” de las universidades, expresado en la autonomía y el cogobierno, fue resultado de las políticas estatales que los sectores académicos y sus aliados lograron hacer aprobar no sin muchos disgustos a los sucesivos gobiernos. Sin embargo, posterior a esa transferencia de poder a las universidades a través de las leyes autonómicas, el Estado buscó solventar esta tensión mediante la creación de nuevas instituciones universitarias. Frente a las estructuras monopólicas y autónomas, en la mayor parte de la región, los estados iniciaron un significativo proceso de diversificación del sector público universitario, a partir de la creación de nuevas instituciones, muchas no universitarias, y/o con niveles de autonomía inferiores. En esta tendencia, podríamos mencionar a las universidades experimentales venezolanas en los años setenta, la división de las sedes regionales y su transformación en universidades en Chile en los ochenta; la expansión de las universidades estatales en Brasil en los ochenta; la creación de universidades públicas alrededor del Buenos Aires en los noventa; la constitución de nuevas universidades públicas



en Costa Rica; la división de las ingenierías de la Universidad de Panamá para la creación de la Universidad Tecnológica; o la división regional de la Universidad de Nicaragua en diversas universidades en territorio nacional, constituyeron algunos de los casos de esta política pública en materia de educación superior en la región que pretendió diversificar las IES públicas y construir sistemas universitarios paralelos bajo un mayor control del Estado. Más allá de las diferencias de las situaciones políticas (régimen de Pinochet o Sandinista en Chile y Nicaragua respectivamente, o sistemas democráticos en Venezuela, Costa Rica o Argentina), en toda la región se produjo una significativa diversificación del sector público (Rama, Claudio, 2005).

## **2. El sector privado**

Más allá de la diversificación pública, la respuesta más sólida y significativa a las nuevas demandas estudiantiles y a la tensión entre Estado y universidades, no fue exclusivamente la creación de nuevas instituciones públicas, sino que, por motivos tanto políticos como económicos, la respuesta pública se orientó hacia la desregulación de la educación, promoviendo el surgimiento y expansión de la educación privada, e inclusive dentro de ésta la educación como negocio. Este fue el caso del Perú con la norma que aprobó el gobierno de Fujimori en los noventa, que habilitó a que la educación se estructurara como sociedades anónimas y, por ende, como instituciones con fines de lucro sujetas al pago de impuestos a la renta.

En general, la educación privada fue la respuesta a las presiones para cubrir la creciente demanda estudiantil, derivada de la expansión de la educación media en un contexto de restricciones financieras de los gobiernos; estuvo basada en una visión desde los estados sobre los instrumentos para gestionar la presión de las universidades públicas por más presupuesto y autonomía. En Chile, El Salvador, Perú y Uruguay, por ejemplo, la apertura a la educación privada se hizo en contextos dictatoriales y muy difícilmente se hubieran podido producir esos nuevos marcos normativos en contextos democráticos. Pero cuando las democracias se reinstalaron en esos países, por diversos motivos legales (Chile), o políticos (Uruguay, El Salvador, Perú) no se modificaron posteriormente esas legislaciones. A diferencia de otros casos, como Paraguay por ejemplo, la expansión de la educación superior privada se dio gracias a la democracia nacida en 1989 a la caída de la dictadura de Stroessner. El rígido control del Estado sobre la universidad pública (casi la única universidad) pasó, en el contexto democrático, a una violenta creación de nuevas instituciones universitarias, tanto públicas como fundamentalmente privadas, con una fuerte incidencia de los parlamentarios, varios de los cuales son los que crean y defienden desde sus curules sus propias universidades (Rama, Claudio, 2005).

### **2.5.1.3. Los nuevos escenarios de políticas públicas en la educación superior**

La educación superior constituía una variable externa a la dinámica central de la política. A escala mundial, y mucho más significativamente en los países en desarrollo, la política de educación superior estaba localizada al exterior del núcleo duro de la política pública. En tanto campo de acción de la política pública estaba localizada en el plano de la reproducción de los valores, de la capacitación y formación de los recursos humanos, de la legitimación, o inclusive en las políticas de redistribución de recursos para la expansión de

la demanda agregada. En las últimas décadas el eje central de la política de educación superior estuvo localizado en el aporte de recursos financieros a las instituciones públicas en la primera reforma, en la creación nuevas instituciones y finalmente en la expansión de instituciones privadas en la segunda fase.

En los nuevos escenarios tecnológicos y económicos se verifica un nuevo eje de las políticas públicas en educación superior en el marco de la aceleración de la competencia económica, la educación superior ha pasado a tener cada vez un rol más significativo. En tanto “la competitividad implica incorporar el progreso técnico a la actividad productiva” (TÜnnerman, 2004) la educación superior se ha transformado en un campo cada vez más significativo de la política pública y también de la geopolítica global.

### **1. La creación de una nueva institucionalidad de la educación superior**

La construcción de nuevos aparatos reguladores del Estado en materia de educación superior constituye un proceso reciente en toda la región que refleja el creciente papel del Estado en la fiscalización, supervisión y control de la educación superior, que al introducir una significativa regulación ha creado una nueva tensión entre autonomía y gobierno, entre autonomía y sistema, entre competencia y complementariedad.

La expansión de los organismos reguladores del Estado ha sido el soporte institucional para la formulación e instrumentación de políticas públicas en la última década, en el marco de un proceso en curso. Todos los países de la región, sin excepciones, han reforzado la capacidad regulatoria del Estado mediante la creación de una nueva institucionalidad y de políticas públicas en la gestión de la “cuestión universitaria”, que se ha insertado con una nueva filosofía basada en el bien público entre la autonomía universitaria y la libertad de enseñanza.

### **2. Los sistemas de aseguramiento de la calidad como eje de la política pública**

La diferenciación de la educación superior creó un complejo núcleo de niveles de calidad y de modalidades de ingreso (matrícula-exámenes) que permitió la generación de una matriz de inequidades en el ingreso y en el egreso de las instituciones de educación superior. El eje de la problemática sobre la calidad, remitió a la ausencia de políticas e instituciones que aseguraran la calidad en un contexto de libertad de mercado, fundamentalmente en el sector privado. La problemática de la equidad, en ambos sectores, se debía al ingreso a través de exámenes en el sector público que favorece a sectores de mayores stocks y en el sector privado por el pago de la matrícula en sociedades desiguales. El sector privado estructuró lógicas de prestación de los servicios educativos basadas en la dinámica del mercado, promoviendo niveles de calidad en función de los costos de las matrículas. Ello permitió la formación de niveles de calidad altamente diferenciados, y dada la ausencia de estándares básicos, muchas de las instituciones establecieron niveles educativos notoriamente bajos.

La respuesta a la diferenciación y diversificación de las instituciones terciarias fue la creación de organismos de aseguramiento de la calidad, expresando un cambio en el papel del Estado en su papel de educador a otro de evaluador (Rodríguez Ostría, 2001). En la mayoría de los casos estos organismos están conformados con representación de los diversos actores académicos; tienen un alto grado de autonomía y no dependen directamente de los

ministerios de educación, tendiendo a expresar políticas públicas de Estado y no de gobierno o autonómicas. Constituyen una nueva figura en el sistema universitario de América Latina y el Caribe y comienzan a cumplir el rol de “reguladores académicos” al establecer niveles mínimos de calidad, criterios de autorización de funcionamiento de las instituciones, guías y procedimientos de gestión y diversas regulaciones a la libertad de competencia en el mercado de la educación superior.

Estas regulaciones implican el establecimiento de mecanismos y procedimientos que restringen la “libertad de enseñanza”, al establecer diversas barreras de ingreso, tanto nacionales como internacionales, y estableciendo condiciones mínimas para el mantenimiento del suministro del servicio educativo. Con estos instrumentos, el mercado libre de la educación superior privada comienza a estar acotado y regulado en diversa proporción e intensidad por las políticas estatales. Pero también con estas instituciones la “autonomía” de las universidades públicas está siendo acotada, en el marco de la rendición de cuentas, el control financiero, y la formulación de políticas de regulación al exterior de las universidades autónomas.

### **3. Las políticas de internacionalización de la educación superior**

El último de los ejes centrales de las nuevas políticas de educación superior está asociado a la globalización y a la lenta, compleja, conflictiva y tal vez inevitable, conformación de una educación sin fronteras, que ha creado una nueva tensión –previamente inexistente– entre lo mundial y lo local en el ámbito educativo (Delors, 1996). La globalización impulsa a la educación superior y la investigación hacia un espacio global, en el cual la educación superior “sin fronteras” surge como una realidad en el marco de un proceso lleno de amenazas y oportunidades (UNESCO, 2003). En ese contexto, para la UNESCO la globalización debe preservar la diversidad y estimular la cooperación fortaleciendo los sistemas de educación nacionales.

En este marco complejo los países carecen de mecanismos para regular el ingreso de educación transnacional, para asegurar la calidad de los programas ofrecidos por los proveedores externos; tampoco están dispuestos los colegios profesionales a homologar dichos estudios, ni las IES a perder sus estudiantes. Este nuevo escenario de la educación transfronteriza tiende a reposicionar mucho de los roles y funciones del Estado: en unos casos hacia la protección de los sistemas educativos nacionales frente a la nueva competencia de la educación transnacional; en otros, a buscar equilibrios entre la apertura y la restricción a la educación transnacional, y finalmente, en el interés de promover una apertura buscando incrementar con ello la oferta o la calidad o reducir costos.

La globalización es la etapa del proceso económico en el cual se avanza hacia la internacionalización del sector de servicios, en un escenario basado en ventajas comparativas y especializaciones orientadas a la exportación de servicios, en el cual la internacionalización de la educación transnacional cobra cada vez mayor importancia y se comienza a perfilar como el eje más dinámico de la educación superior en los próximos años.

## **2.6. POLÍTICA PÚBLICA DE BUEN GOBIERNO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA**

### **2.6.1. Gobierno universitario en la Experiencia Internacional**

De conformidad a la revisión de fuentes bibliográficas sobre la materia, buen gobierno (o “governance”) universitario que se entiende como el conjunto de estructuras y procesos que se utilizan para la planificación y gerenciamiento de instituciones de educación superior (IESs) con énfasis en el rol de los diversos actores en esas estructuras y procesos (reguladores, administradores, profesores, estudiantes, comunidades, etc.). Aunque en la mayoría de los países del mundo se reconoce el principio de la autonomía universitaria, o sea que las IESs deben ser libres para la gestión de sus propios asuntos, en casi todos existen distintos niveles de intervención del Estado que pueden afectar en mayor o menor medida el buen gobierno universitario. El solo hecho de que existan políticas públicas sobre el tema sugiere el interés de las autoridades gubernamentales en asegurar el cumplimiento de unas “reglas de juego” comunes para todas las IESs, independientemente de si son financiadas con recursos públicos o privados (Jairo H. Cifuentes Madrid - Jaime Alberto Cataño Cataño - David Fernando Varela Sánchez - Luisa Fernanda Suárez Rozo - Adriana Constanza Aldana Ospina - Catalina Rodríguez, Amaya, 2014).

(Pontificia Universidad Javeriana, 2014) En las últimas décadas dichos elementos del buen gobierno universitario han experimentado, además el impacto de algunas tendencias globales, el crecimiento constante de la demanda de servicios de educación superior para las “economías del conocimiento”. Uno de los principales desafíos para las IESs y los Gobiernos consiste en adaptar las estructuras y procesos existentes para responder a dicha demanda. Para las IES su grupo de actores interesados (“stakeholders”) se ha ampliado pues ya no solo incluye estudiantes, profesores y personal administrativo, sino que se extiende a empresas, organizaciones de la sociedad civil y hasta comunidades vecinas. Los Gobiernos se preocupan sobre todo por el aporte de las IESs al desarrollo y el crecimiento económico a través de una gestión eficaz de sus recursos para la investigación y el desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías que en algunos países se ha identificado con un tipo particular de IES: la universidad “de talla mundial” (Altbach, Philip G.; Salmi, Jami, 2012).

Acompaña a esa tendencia la complejidad creciente de los sistemas de educación superior de cada país compuestos por un número mayor de instituciones públicas y privadas, no solo universidades tradicionales sino una amplia variedad de IES, que vuelven también más difíciles las tareas de los órganos gubernamentales encargados de su supervisión. De hecho, el modelo tradicional de los Ministerios de Educación (MDEs) está siendo reformulado en algunos países a fin de evolucionar desde los controles detallados de carácter puramente normativo (o “supervisión basada en cumplimiento”) a la generación de estrategias sectoriales complementada con herramientas efectivas de seguimiento y evaluación, que en algunos países se complementa con la denominada “supervisión basada en riesgos” (expresión tomada de otros sectores como el financiero pero adaptable también para sectores como el de educación) (Ministry of Education of the Netherlands, , 2012).

## 2.7. POLÍTICA UNIVERSITARIA PERUANA

### 2.7.1. Sistema Universitario Peruano previo a la Reforma Universitaria del 2014

En las últimas décadas, el sistema peruano de educación superior universitaria experimentó importantes cambios en diferentes ámbitos. Es así el marco institucional de la educación universitaria previo a la reforma universitaria del 2014, dio origen a tres tipos de universidades en términos de gestión: **Las universidades públicas, las universidades privadas sin fines de lucro, y las universidades privadas con fines de lucro**, las cuales coexisten actualmente. (British Council, 2016). A continuación, se describen las principales normas que definieron el marco institucional que dio forma al sistema universitario en el Perú. La existencia de las universidades públicas y privadas sin fines de lucro estuvo regulada por la Ley Universitaria, Ley N° 23733, que estuvo vigente desde 1983 hasta el inicio de la reforma. La mencionada ley dispuso que las universidades públicas y privadas sin fines de lucro se podían crear, fusionar o suprimir solo a través de leyes elaboradas por el Ministerio de Educación, y estableció que estas no podían tener filiales o anexos. Excepcionalmente, las universidades podían crear facultades, dentro del ámbito departamental de la universidad y de acuerdo a las necesidades de la región (Artículo 5° de la Ley No 23733).

Una característica central que definió la Ley N° 23733 fue la autonomía universitaria que recogió lo señalado en la Constitución Política del Perú (artículo 18): “Cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes”. Esta implicaba que las universidades, tanto públicas como privadas, contaban con autonomía académica, normativa y administrativa, que las facultaba a: i) aprobar su propio Estatuto y a gobernarse de acuerdo a él; ii) organizar su sistema académico, económico y administrativo; c) administrar sus bienes y rentas, elaborar su presupuesto y aplicar sus fondos con la responsabilidad que impone la ley.

La Ley N° 23733 también creó la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) (Artículo 90 de la Ley No 23733), un organismo público y autónomo, constituido por los rectores de las universidades, responsable de las actividades universitarias del país. La ANR tenía la función de coordinar, evaluar y exigir calidad respecto de la actividad universitaria, y debía evaluar a las nuevas universidades (públicas y privadas). Las nuevas universidades, en su ley de creación, debían establecer una Comisión Organizadora que debía regir a la universidad por el plazo máximo de cinco años. Durante ese plazo, y con periodicidad anual, la ANR debía evaluar a la nueva universidad, de acuerdo con lo dispuesto en la ley de su creación y en la ley universitaria vigente (Ley N° 23733). En el caso de que los resultados de la evaluación de una universidad fuesen desfavorables, la ANR debía comunicárselo al Poder Legislativo para que este derogase la ley de creación de dicha universidad (Artículo 7 de la Ley No 23733). A través de este mecanismo se buscaba asegurar la calidad de educación universitaria y cerrar aquellas universidades de mala calidad.

El CONAFU otorgaba autorizaciones de funcionamiento provisionales y definitivas. Para otorgar la autorización provisional, las universidades públicas y privadas debían seguir un procedimiento de evaluación en el cual se verificaba el cumplimiento de condiciones

básicas de funcionamiento establecidas en la ley de creación de CONAFU, tales como la existencia de un estudio de mercado que demuestre la pertinencia de autorizar la creación de una nueva universidad, contar con infraestructura física adecuada, disponibilidad de docentes calificados, entre otros. Las condiciones básicas se detallan en la siguiente.

**Características exigidas por CONAFU para otorgar la autorización provisional de funcionamiento**

<b>A</b>	<i>Conveniencia regional y nacional, sustentada en un estudio de mercado de las especialidades que se proponga ofrecer y las proyecciones a los diez años de funcionamiento.</i>
<b>B</b>	<i>Objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, así como los planes de estudios correspondientes.</i>
<b>C</b>	<i>Disponibilidad de personal docente calificado.</i>
<b>D</b>	<i>Infraestructura física adecuada.</i>
<b>E</b>	<i>Previsión económica y financiera de la universidad, proyectada para los primeros diez años de funcionamiento.</i>
<b>F</b>	<i>Previsiones que hagan posible el acceso y la permanencia de estudiantes que no cuenten con suficientes recursos para cubrir el costo de su educación.</i>
<b>G</b>	<i>Las demás que el CONAFU establezca en sus reglamentos.</i>

**Fuente:** Ley N° 26439, para la creación del CONAFU Artículo N° 7.

La licencia definitiva se otorgaba cuando las universidades con autorización provisional, después del periodo mínimo de evaluación de cinco años, contaban con una promoción de egresados y habían demostrado en sus procesos anuales de evaluación que habían alcanzado un nivel de desarrollo institucional satisfactorio. Las universidades con licencia definitiva (también llamadas “institucionalizadas”) pasaban al ámbito de la ANR, mientras que las universidades con licencia provisional (en proceso de institucionalización) se mantenían bajo el ámbito del CONAFU.

En 1996, un año después de la creación del CONAFU, se modificó nuevamente el marco institucional, al permitir que las universidades privadas funcionen como empresas con fines de lucro. Con el objetivo de modernizar el sistema y ampliar la cobertura, se publicó la Ley para Promover la Inversión en Educación (Decreto Legislativo N° 882) que estableció que toda persona natural o jurídica tenía el derecho de la libre iniciativa privada para organizar instituciones educativas. Este cambio legislativo permitió el reparto de los excedentes entre los inversionistas de una determinada universidad. En el marco anterior, los excedentes al final del ejercicio presupuestario sólo podían ser reinvertidos en la institución o destinados a becas. Adicionalmente, el mencionado decreto creó un crédito tributario por reinversión para compensar a las universidades con fines de lucro ya que, a diferencia de las universidades sin fines de lucro, estas sí debían pagar el 30% de sus excedentes al fisco. El crédito tributario consistía en que las “Instituciones Educativas Particulares, que reinviertan total o parcialmente su renta en sí mismas o en otras Instituciones educativas particulares constituidas en el país, tenían derecho a un crédito tributario por reinversión equivalente al 30% del monto reinvertido” (Artículo 13 del DL. N° 882). Además, se dispuso que el crédito tributario estuviera condicionado a inversiones



en infraestructura y equipamiento exclusivos para fines educativos y de investigación, y para becas de estudios.

Existe un consenso en la opinión de los expertos acerca del DL. N° 882, de que este decreto fue efectivo en facilitar el crecimiento de la oferta educativa privada. Con esta nueva norma, cualquier persona natural o jurídica podía fundar y gestionar una universidad privada, y solo se le exigía cumplir con los requisitos establecidos por el CONAFU. El gobierno central no tenía una participación directa. Sin embargo, el procedimiento de autorización de funcionamiento a cargo de CONAFU a través de la Ley N° 28564 que fue cuestionado por el Tribunal Constitucional, órgano supremo de interpretación y control de la constitucionalidad en el Perú. En el 2008, dicho órgano se pronunció al respecto y señaló que “tanto la ANR como el CONAFU han incurrido en una inconstitucionalidad por abuso del Derecho, en la medida que, con la aplicación mecánica y reglamentista de las disposiciones que establecían los requisitos para autorizar el funcionamiento de universidades y filiales, han desvirtuado y se han apartado de los fines constitucionales que debía perseguir dicha aplicación” (Resolución del Tribunal Constitucional en el expediente N° 0017-2008-PI/TC, 2010).

Cabe mencionar que de las 91 universidades privadas que existen actualmente, 62 se crearon a partir de 1995, mediante resolución del CONAFU. Es decir, cerca del 70% de las universidades privadas fueron autorizadas por el CONAFU. Adicionalmente, solo la mitad de universidades que existen actualmente en el Perú había cumplido con los requisitos mencionados para contar con la autorización de funcionamiento definitiva en el 2014, (previamente a la desactivación del CONAFU, en el marco de la actual reforma de la Ley Universitaria N° 30220). En siguiente cuadro, se muestra el número de universidades existentes previamente a la reforma, de acuerdo al estado de su autorización de funcionamiento y según el tipo de gestión.

#### Perú: Universidades existentes en el 2014, según su autorización de funcionamiento

Tipo de autorización de funcionamiento	Privadas	Públicas	Total
Autorización definitiva	45	31	76
Autorización provisional	43	10	53
Con Ley de creación	3	10	13
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>51</b>	<b>142</b>

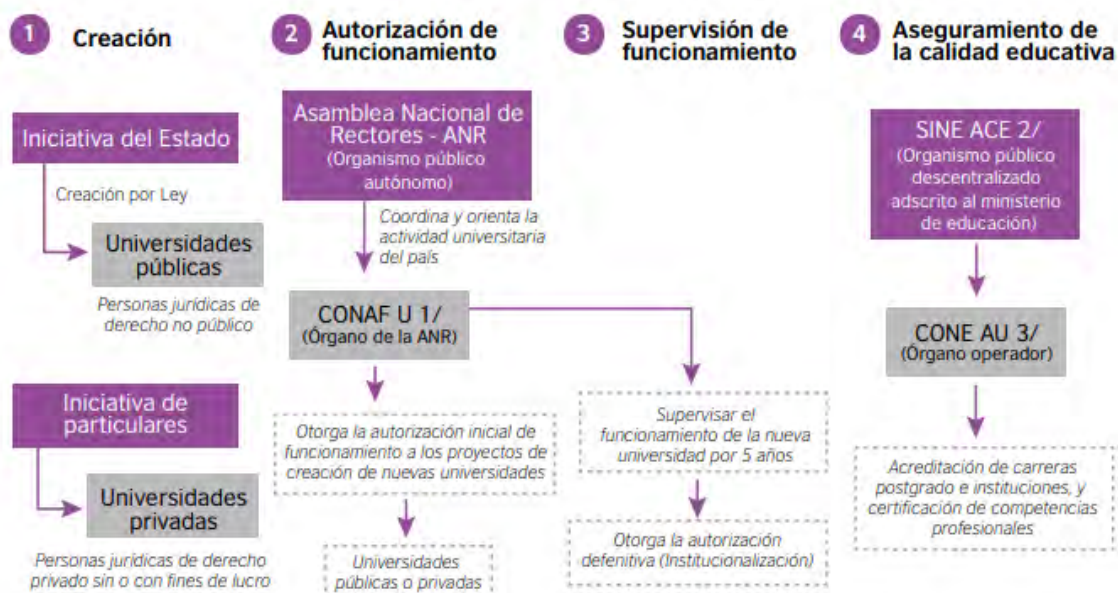
**Fuente:** Dirección de Grados y Títulos. SUNEDU

En línea con la crítica del Tribunal Constitucional al rol del CONAFU y de la ANR, algunos expertos de política universitaria que es parte de este estudio consideran que la flexibilización a la creación de universidades privadas, generada por el DL. 882, generó un crecimiento desordenado de la oferta y sin mecanismos que permitan asegurar niveles mínimos de calidad. Es así, como de afirmación pertinente: “Cuando se da la 882 debió darse al mismo tiempo una ley que generara un sistema de acreditación de tal manera que las universidades que se creasen pasaran por un filtro de calidad de manera inmediata. Sin embargo, no se hizo (...). O sea, no hay ningún control sobre todo el proceso universitario en este periodo que es el periodo de explosión de las universidades”.

El sistema de acreditación de la calidad se creó luego de diez años de la publicación del DL. 882. Así, en el año 2006 se creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE (Ley N° 28740). El SINEACE - un organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Educación - se concibió para definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones educativas Artículo 3 de la Ley N° 28740. Es decir, el SINEACE se creó para asegurar los niveles básicos de calidad de todo el sistema educativo (Educación Básica, Educación Superior Universitaria y No Universitaria). Dentro del SINEACE, el órgano operador responsable de la educación superior universitaria era el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU), cuyo objetivo era evaluar la calidad de las universidades luego de que estas obtuvieran la licencia de funcionamiento por parte del CONAFU, ya que hasta ese momento no existía ningún mecanismo de seguimiento de la calidad luego de que se otorgaba la autorización definitiva de funcionamiento.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE (Ley N° 28740), con respecto a la acreditación, el SINEACE solo logró acreditar 114 carreras de pregrado entre las más de mil carreras ofrecidas en el Perú. Además, estas 114 carreras de pregrado acreditadas corresponden a solo 29 universidades de las 142 existentes - de las cuales 20 son universidades privadas y 9 universidades públicas a través del SINEACE.

**El siguiente diagrama resume el funcionamiento del Sistema Universitario previo a la reforma del 2014:**



1/ Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades.

2/ Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa.

3/ Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitario.

En conclusión, el marco institucional **de funcionamiento del Sistema Universitario previo a la reforma del 2014**, experimentó varios cambios, en su mayoría orientados a



facilitar la creación de universidades privadas, para aumentar la cobertura y modernizar el servicio. Sin embargo, el arreglo institucional y el ejercicio de las funciones de los organismos encargados no se tradujeron en mecanismos efectivos para monitorear y asegurar la calidad de las universidades. La poca efectividad del sistema de aseguramiento de calidad previo a la reforma queda en evidencia en la exigencia únicamente de condiciones básicas, que no son conducentes a asegurar y mejorar la calidad en el tiempo; y, además, en el bajo porcentaje de universidades y carreras que lograron cumplirlos, tanto bajo el ámbito del CONAFU como del SINEACE.

### **2.7.2. Avances de la política universitaria**

(DÍAZ DÍAZ, Hugo, 2020), En EDUCARED documento del sitio web, considera en relación al desarrollo de la política universitaria peruana, que el balance del desarrollo educativo en la última década, no cabe duda que uno de los avances mayores se encuentra en la política universitaria. Después de varias reformas que sufrió a lo largo de la historia republicana, cuenta con un nuevo marco legal que si bien puede ser objeto de mejoras, en sus pocos años de aplicación muestra logros importantes. El más importante, posiblemente, haber denegado el licenciamiento de 49 universidades sobre un total de 142, y de dos escuelas de posgrado de las cuatro evaluadas. Asimismo, la sustantiva mejora de la composición del profesorado universitario. Un reciente informe de la SUNEDU (2020), muestra que en las universidades públicas los docentes con posgrado crecieron en 18% en el período 2015-2020; es decir, entre antes y después del licenciamiento. Similares mejoras se dieron en las universidades privadas. En las asociativas los docentes con posgrado aumentaron en 21% y en las societarias en 36%.

El licenciamiento permitió a muchas universidades ordenar su gestión, preocuparse por la calidad de sus servicios de formación, investigación y apoyo al desarrollo, así como por su infraestructura, equipamiento y recursos académicos. Analizando el citado informe de la SUNEDU, o. Schiappa destaca que los indicadores sobre producción de investigaciones en las universidades reflejan de modo muy directo la contribución del licenciamiento a la elevación de las condiciones básicas de calidad. El número de publicaciones en revistas indexadas en Scopus, que en el 2014 fue de 1 770, se quintuplicó en el 2020, llegando a 5 823. En el 2017, el 56% de esas publicaciones de revistas indexadas eran producidas por tres universidades limeñas; para el 2020, esa participación se había reducido a 39%. También en el período 2015-2018 se quintuplicaron las patentes otorgadas a universidades peruanas. El licenciamiento permitió igualmente que estudiantes, padres de familia y empleadores cuenten con información confiable acerca de la calidad de las universidades y el valor de lo que ofrecen. Si bien no debe sobredimensionarse este proceso evaluativo, estas referencias resultan de un gran apoyo al momento de elegir donde estudiar o a quien contratar.

Lo recomendable para el futuro próximo es seguir consolidando la estrategia iniciada. Las evaluaciones periódicas a las universidades deberían continuar, pues contribuyen a incrementar su valor y reconocimiento y a fomentar una cultura de mantenimiento de unos estándares o condiciones básicas de calidad. La experiencia europea es muy ilustrativa en el objetivo de consolidar un Espacio Europeo de Educación Superior. Allí, agencias equivalentes a la SUNEDU, como ANECA en España o Hcéres en Francia, desarrollan

procesos bastante rigurosos de orientación, evaluación, certificación y acreditación de instituciones y programas. No obstante, esas exigentes evaluaciones, las universidades buscan obtener otras certificaciones o acreditaciones, pues saben que ello les permitirá fortalecer su imagen, la empleabilidad de sus egresados, la demanda por sus estudios, la selección de mejor personal para la docencia y la investigación y su financiamiento.

Es cierto que las leyes son susceptibles de actualización y perfeccionamiento. Habrá que hacerlo de ser necesario, pero vigilando que ese proceso no sea motivo para debilitar el rol de la SUNEDU. Se sabe que se han ido venciendo los cuestionamientos hechos a la SUNEDU por un sector de promotores universitarios cuyas universidades no fueron licenciadas, pero todavía ellos se utilizan para neutralizarla o desaparecerla. Se olvida que el licenciamiento se convirtió en una herramienta muy útil para las mejoras institucionales y académicas.

### **2.7.3. Desafíos pendientes de la política universitaria**

#### **1. Mayor articulación con el entorno educativo en que actúan**

Indispensable para que las universidades tengan éxito en su misión. En primer lugar, con el conjunto del sistema educativo, especialmente con la educación secundaria y el resto de ofertas de la educación superior. El escaso valor que la mayoría de universidades otorga a las evaluaciones aplicadas en la secundaria, tomando más bien los memoristas exámenes de ingreso y las calificaciones que obtienen los estudiantes durante el primer semestre pasa una costosa factura: la deserción y el cambio de carreras estudiadas representan alrededor del 40% la matrícula de ese semestre y una inversión mal redituada para las familias, sobre todo de clase media y menores ingresos.

En parte, las universidades se quejan porque los egresados de la secundaria no vienen con una adecuada formación previa en lo académico y en lo vocacional. Queda la duda, como sucede en otros países, si no sería recomendable instaurar una prueba nacional de aptitudes para estudiantes que estén por concluir su secundaria (en 4º o 5ª año) y que voluntariamente deseen someterse a ella. Lo importante sería que, si esa decisión se adopta, los resultados de la prueba sean realmente aprovechados para diseñar las reformas de los programas de formación, tanto de la secundaria como de las universidades. Un indicador que habría que superar es el que tristemente revela el PIAAC, de evaluación de adultos de 16 a 65 años realizada por la OCDE: el nivel promedio de habilidades matemáticas básicas de los adultos peruanos con estudios universitarios completos es equivalente al promedio de habilidades de técnicos chilenos y a la media de habilidades de adultos de países OCDE que no culminaron la educación secundaria (Yamada Fukusaki, Gustavo, 2020).

Servicios de orientación y tutoría eficientes son claves. Los tutores requieren capacitación permanente y referencias de fuentes de información que les permitan ayudar los estudiantes en la decisión que adopten sobre sus futuros profesionales. Para esa decisión no solo se requieren bancos de datos sobre los desempeños y habilidades detectadas durante la escolaridad básica que dan idea de las potencialidades en ciencias o humanidades de los estudiantes. También es indispensable que ellos conozcan sobre el mercado ocupacional y sus tendencias: las profesiones más y menos demandadas, las competencias, actitudes y

valores más apreciadas por los empresarios, las claves para existir en un mercado ocupacional competitivo y a la vez dinámicamente transformándose.

## **2. Articulación con los sectores de la producción y servicios**

(INIDEN, 2020), ha destacado en diferentes oportunidades que las universidades exitosas tienen como una de sus características su permanente relación con los sectores de producción y servicios. Esa relación les ayuda a establecer su oferta de carreras profesionales, perfiles de formación y planes de estudio, así como posibles formas de articulación y colaboración entre las universidades, empresas y Estado en investigaciones que ayuden a elevar la competitividad y productividad laboral, explorar nuevos mercados y productos, automatizar procesos y sistemas de producción y gestión, entre otros. Se añade que intensificar la relación con esos actores de producción y servicios es una opción para nuevas fuentes de financiamiento, sobre todo en momentos en los que la perspectiva de financiamiento público y privado podría ser poco alentadora en circunstancias de incertidumbre de desarrollo de políticas públicas, como las que generó los impactos que trajo el enfrentamiento del estado de emergencia sanitaria debido a la presencia de la COVID-19 en nuestro país.

La investigación, innovación y desarrollo es la función más débil que ejecutan las universidades. Lo contrario a lo que sucede en las mejores del mundo, que desarrollan la ciencia y la innovación tecnológica a través de la formación científica y técnica, la investigación y desarrollo (I+D) y los servicios científicos tecnológicos. En Perú, salvo contadas excepciones, las universidades peruanas solo hacen formación científica y técnica, desaprovechando para las actividades de innovación y desarrollo (I+D) la relación que debe darse con la empresa y el Estado. Avanzar en ese enfoque de cumplimiento de esa función sería una manera de fortalecer las capacidades emprendedoras de las universidades, de la cual pueden surgir iniciativas como las spin offs, start ups, spin outs (Iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), y modelo de negocio o iniciativa que nace al interior de una compañía para luego convertirse en una empresa independiente) y los centros de transferencia de tecnología (Luque, 2020). Urgente es igualmente que las universidades alienten la participación de sus docentes e investigadores en la creación o presencia en redes que ya funcionan destinadas a revolucionar el conocimiento en alianza entre ellas, con las empresas, consultoras, centros de investigación y gobierno. La competencia e investigación en este campo es imprescindible.

## **3. Inteligente inserción de las tecnologías y los enfoques de formación por competencias**

Las circunstancias de incertidumbre generadas por la manifestación de la pandemia precipitaron los cambios en los perfiles de las ocupaciones profesionales y el personal que las cubre, la cantidad de empresas que automatizan sus procesos de producción y servicios, intensificó el empleo de modalidades de formación no presencial e híbrida en la formación universitaria, y aceleró la obsolescencia de muchos conocimientos y prácticas de vida. Ahora la pregunta es: ¿cómo formar a los futuros profesionales y técnicos si todo cambia

aceleradamente y todo está rápidamente disponible en YouTube o en otros portales con muy buenos tutoriales y cursos en línea gratuitos? (Yamada Fukusaki, Gustavo, 2020).

Las nuevas oportunidades de formación profesional que surgen con el avance tecnológico hace que sean un factor de insoslayable presencia en cualquier proyecto de reinención de la universidad, la cual está obligada a revisar sus metodologías y didácticas, su inserción en la globalización y profundizar la internacionalización de sus actividades para responder a los nuevos escenarios. En ese propósito las universidades peruanas podrían avanzar en iniciativas de trabajo conjunto, como la del Consorcio de Universidades Públicas para la Educación a Distancia, que en México reúne a 39 instituciones. Allí se coordina la oferta de cursos, las posibilidades de movilidad virtual y programas masivos que contribuyen a la formación y actualización profesional en el marco del principio de la educación a lo largo de la vida. Enseñar desde los primeros años de escolaridad el aprender a aprender y con el logro de competencias de formación para lograr empleabilidad durante toda la vida y asegurar una experiencia inicial de educación superior significativa deben ser herramientas que habiliten a todo peruano a construir su proyecto de vida.

#### **4. Replantear las ofertas de educación superior**

La estadística de matrícula en las modalidades de educación superior muestra una estructura que conviene evaluar e ir corrigiendo gradualmente. La forma como se ha masificado la matrícula universitaria ha hecho que represente el 71% de la oferta de educación superior, mientras que la formación tecnológica alcanza el 25%. Han sido factores como las bajas pensiones para estudiar en varias de las universidades y el mayor valor que dan los jóvenes a un título universitario que a uno técnico o de formación mando medio, los que llevan a esta situación. No obstante, el mercado ocupacional requiere técnicos y ante su ausencia, muchas veces profesionales universitarios de áreas afines terminan cubriendo esas posiciones. Otros, con peor suerte, ejercen una actividad que no solo no corresponde a lo que estudiaron, sino que están sobrecalificados para el ejercicio de la misma. La reforma de la formación de técnicos es tan prioritaria como la formación universitaria.

Para realizar las ofertas de educación superior, las Instituciones de Educación Superior tienen grandes retos como son la generación de conocimientos, formación de profesionales integrales, competentes y con valores, conociendo que una de las características de la universidad en el siglo XXI, es la recomposición de su papel actual en la sociedad. Ésta será más promisoría, si se produce como parte de la comprensión, del análisis, y de las propuestas y consensos académicos, sobre su rol y objetivos en el actual mundo globalizado, las universidades generar ofertas de un posgrado más diversificado y vinculado a la investigación, fortalecimiento del proceso de internacionalización a través de los sistemas de acreditación. Otro de los retos más importantes que debe enfrentar la educación superior es la educación emocional. El modelo tradicional de aprendizaje solo se centra en la enseñanza de contenidos académicos y no da cabida a las emociones. ... Como seres sociales es imprescindible aprender a manejar las emociones. Es necesario replantear ofertas para la educación virtual conociendo que es un desafío que requiere responsabilidad; por tanto, la correcta distribución del tiempo es un aspecto fundamental. La creación de un horario equilibrado con horas lectivas de estudio y de ocio es importante para un desarrollo integral;

es útil generar cambios tecnológicos, en contextos actuales de globalización existe la necesidad de competir y la exigencia de calidad en la enseñanza y la investigación requieren cada vez inversiones más costosas en laboratorios y en tecnología educativa que congrega para la universidad replantear como políticas institucionales: Cambios sociales, la misión de la universidad y oportunidades laborales con sistemas de Management universitario que proporciona todos los conocimientos necesarios para desarrollar un Proyecto, donde el futuro profesional aprende a liderar proyectos de mejora a nivel empresarial y a crear flujos que maximicen el valor en cada etapa del proceso que lleva a cabo.

#### **2.7.4. Políticas de Internacionalización de la Educación Superior: Rol y Tendencias**

La internacionalización de la educación superior se refiere al “proceso intencional de integrar una dimensión global, internacional o intercultural al objetivo, las funciones y la entrega de la educación superior, para mejorar la calidad de la educación y de la investigación para todos los estudiantes y hacer una contribución significativa a la sociedad” (Hans de Wit, 2015).

A nivel internacional, el rol de la educación superior está cambiando significativamente. Los principales factores de este cambio incluyen: “el desarrollo de una comunicación avanzada y servicios tecnológicos, aumento en la movilidad laboral internacional, mayor énfasis en la economía de mercado y la liberalización del comercio, el enfoque en la “sociedad del conocimiento”, aumento en la inversión privada y disminución del apoyo público para la educación, y la creciente importancia del aprendizaje permanente” (Knight, 2011).

En la práctica, la internacionalización de la educación superior incluye varias dimensiones. Por un lado, se considera como internacionalización el conjunto de actividades tales como programas de intercambio universitario, creación de redes regionales universitarias o asociaciones para la discusión sobre las mejores prácticas en la acreditación internacional, la firma de acuerdos de reconocimiento mutuo de títulos entre países o universidades, o la realización de proyectos conjuntos en el sector de la investigación. Por otro lado, hace referencia a la internacionalización de los modos de aprendizaje, a través del desarrollo de la educación a distancia y la educación virtual. Otra dimensión de la internacionalización se refiere a la globalización de la infraestructura de educación superior, a través de la creación de sucursales de universidades en el extranjero o la firma de convenios de doble grados entre universidades. Finalmente, la internacionalización puede también significar la inclusión de una dimensión intercultural e internacional al currículo de los cursos, incluido a través el empleo de profesores y docentes extranjeros, la inclusión de autores internacionales en las bibliografías obligatorias de los cursos, o la obligación para los estudiantes de especializarse en una región geográfica específica (British Council, 2016).

En la última década se han observado esfuerzos en América Latina para profundizar la internacionalización en los sistemas de educación superior. Estos no solo han generado innovaciones interesantes en la provisión del servicio educativo, sino que además han tenido un rol en el aseguramiento de la calidad de los sistemas universitarios. Por ejemplo, la internacionalización observada en los mecanismos de acreditación de la calidad de las

universidades latinoamericanas ha sido clave para generar procesos de mejoras internas y para dar información valiosa a la sociedad, sobre todo cuando los sistemas de acreditación locales son deficientes. A nivel nacional, en Perú y Chile rigen el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2013) y la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), respectivamente. Sin embargo, universidades en tales países han buscado acreditarse también en organismos internacionales en aras de una mayor exposición y garantía de su calidad. Por ejemplo, el reconocimiento del Teaching Institutions Recognition Framework (TIRF) es necesario para participar del programa de doble titulación con University of London, solicitado formalmente hasta por 7 universidades latinoamericanas (British Council, 2016).

### **2.7.5. Situación de la internacionalización de la educación superior en el Perú**

De las universidades de máxima categoría en Latinoamérica, cinco países dominan los puestos más altos: Brasil, Chile, México, Argentina y Colombia. De acuerdo a un estudio realizado en el 2011 por la Universidad Queensland en Australia, la Pontificia Universidad Católica del Perú está en el puesto 34. Esto plantea una importante interrogante respecto a la relación entre indicadores económicos y educativos. A partir del 2011, cada país de los cinco países mencionados anteriormente gasta de 4 a 5 por ciento de su PBI en educación, mientras que en el Perú la cifra es sólo de 2.7 por ciento. En otras palabras, Perú gasta solamente la mitad en educación en comparación a sus cinco países vecinos. A pesar que la mayoría de las principales escuelas estudiadas son instituciones privadas, esto puede indicar que los mayores niveles de financiación significan que los estudiantes pueden estar mejor preparados cuando entren a una universidad, y por consiguiente se desempeñarán mejor en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. (British Council, 2016).

Siguiendo la tendencia reconocida en la región, en Perú también se han dado avances evidentes en el proceso de internacionalización de la educación superior, aunque en niveles comparativos aún hay atraso en algunos ámbitos. Los avances se han dado principalmente por las iniciativas individuales y descoordinadas de algunas universidades (Banco Mundial, 2005), aunque más recientemente también destaca la expansión de becas ofrecidas por el gobierno. El atraso se da principalmente en algunas de las condiciones necesarias para generar un entorno favorable a la internacionalización: el nivel de inglés de los alumnos y docentes, la complejidad de los procesos administrativos de reconocimiento de títulos y el inadecuado sistema de acreditación, descrito previamente.

Al igual que en otros países de la región, el Ministerio de Educación es el responsable de definir las políticas de internacionalización de la educación superior, pero como es de reconocimiento existen otros actores que tienen roles importantes, como la SUNEDU que es el organismo adscrito al Ministerio de Educación con autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera que tiene como finalidad el licenciamiento, supervisión de la calidad, fiscalización del servicio educativo superior, este organismo, se encarga de la política de reconocimiento de títulos, mientras que el PRONABEC administra la oferta y asignación de becas para estudios en el extranjero y el CONCYTEC desarrolla las políticas de promoción de la investigación.



## **2.8. Perspectivas ante la docencia, investigación, extensión y gestión en educación superior universitaria**

### **2.8.1. Docencia en Educación Superior Universitaria: Desarrollo de la Docencia**

La profesión docente precisa de una preparación, al igual que cualquier otro desarrollo profesional, para adquirir las competencias que le permitan desarrollar con acierto y eficacia su labor. Se trata de preparar buenos profesores. Aunque es bien cierto que no todos entienden lo mismo cuando se refieren a la formación de un buen profesor. Como dice (Postic, M., 1978, pág. 18), según las opciones educativas y didácticas, los criterios del «buen» docente están sometidos a variaciones. En el método didáctico, los criterios del buen docente son las competencias (nivel y calidad del saber, lógica de la presentación, progresión metodológica....) y la autoridad (disciplina de la clase, supervisión y control del trabajo, estimulación de los alumnos, eficacia y rendimiento...). Los estudios actuales ponderan consideraciones sobre el contexto social del proceso educativo, sobre las determinaciones sociales y culturales de la relación pedagógica. Es decir, la interacción que tiene lugar en la clase debe comprenderse y examinarse dentro de un sistema social. En palabras de Postic, el buen docente es aquel que sabe captar todos los componentes de la situación en la que está implicado con los alumnos y encontrar la actitud de respuesta más adaptada.

Las particularidades y condiciones de Educación Superior Universitaria en contextos actuales, han generado un alto interés por la enseñanza universitaria, lo que permite observar un acercamiento al tema de desarrollo docente, desde su hacer mismo. De allí la presencia de un numerario importante de información en el que se reconoce la preponderancia de ofrecer a profesores universitarios alternativas, estrategias, métodos que les permitan en especial a quienes no han tenido formación pedagógica contar con alternativas para un buen ejercicio de enseñanza, lo cual da un lugar muy importante al tema de la didáctica universitaria. Las discusiones sobre didáctica son amplias y enfrentan diversas miradas en relación con su status epistemológico. Al no ser tema resorte de este escrito, acogemos la perspectiva de (Litwin, E. , 1993), en su acepción como “campo que estudia las teorías acerca de las prácticas de la enseñanza”, de tal manera que la didáctica debe comprenderse no como un conjunto de estrategias y métodos, sino como un saber que aborda el problema de la enseñanza y alrededor de ello de los procesos que llevan al docente a fomentar, generar y motivar el aprendizaje de sus estudiantes.

### **2.8.2. La Investigación Universitaria**

#### **2.8.2.1. La investigación científica: una función universitaria a considerar en el contexto**

La investigación científica es un proceso que, mediante la aplicación del método científico de investigación, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, es un indicador de la calidad de los procesos en el ámbito universitario. La investigación científica en la Universidad tiene la misión de desarrollar habilidades investigativas y un pensamiento científico que posibilita la formación de un profesional integral, fortalecer el proceso docente educativo que se desarrolla en la educación superior y satisfacer las exigencias de la sociedad



por lo que debe ser incrementada en integridad de los resultados de los trabajos realizados por los docentes investigadores y estudiantes.

Es evidente que en el presente siglo XXI surgen más problemas a ser resueltas por las universidades, pero en medio de las dificultades están los desafíos y las oportunidades. (Rivera García CG, 2017), señala que es la universidad el lugar más indicado para fomentar la actividad científica, ya que posibilita que el claustro se mantenga en contacto con el flujo internacional de conocimiento, a través de los procesos de internacionalización. La universidad de este siglo debe estar dominada por la ciencia y la tecnología con la participación de todos sus investigadores y para enfrentar los retos hoy es necesario asignar nuevos objetivos a la educación, una concepción más amplia de ella debería llevar a descubrir, estimular e incrementar las posibilidades creativas de las personas e introducirse cada vez más en el campo de la investigación científica.

En la actualidad, en la política educacional universitaria se han replanteando las prácticas académicas y didácticas, así como las investigativas para perfeccionarlas en función de la preparación de sus docentes y egresados, según los retos que deben asumir en el siglo XXI. Las instituciones de educación superior de todas las regiones han de someterse a evaluaciones internas y externas realizadas con transparencia, llevadas a cabo abiertamente por expertos independientes. Sin embargo, es necesario generar la debida atención a las particularidades de los contextos institucionales, nacionales y regionales, a fin de tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad.

#### **2.8.2.2. Relación universidad-investigación-sociedad**

La universidad es una institución en la cual la enseñanza y la investigación no se pueden separar, más aún si se tiene en cuenta que los conocimientos ofrecidos a los estudiantes surgen del propio quehacer de la ciencia al tratar de dar respuestas a los problemas sociales (De las Salas M, 2014).

### **1. Productividad científica y educación en ciencias de la salud en Latinoamérica**

Uno de los aspectos fundamentales para medir el desarrollo científico de la universidad es la producción científica, la que está determinada por el número de publicaciones en revistas científicas de sus investigadores y constituye un indicador que permite evaluar el alcance de sus contribuciones al desarrollo del conocimiento (Unesco, 1998). La gestión de la investigación es una preocupación de las universidades a nivel mundial, tal es así que en América Latina el país con mayor producción científica es Brasil (decimoquinto lugar a nivel mundial) a continuación, México, Argentina y Chile; la medicina es la mayor área con publicaciones, seguida por la agricultura. A pesar de ello no son suficientes los indicadores que expresan el desarrollo científico en estos países (Narro Robles, J., 2014; Mendoza-Arana, P.J., 2012).

### **2. El valor económico y social de la ciencia y la tecnología**

El valor económico y social del conocimiento es ampliamente reconocido, cultivado y administrado desde hace muchas décadas en los países con mayor dinamismo económico. Desde los esfuerzos por aprovechar las capacidades científicas y tecnológicas que permitieron a los aliados ganar la segunda guerra mundial (Bush, V., 1945), hasta los éxitos

de países como Corea, China y Brasil en el desarrollo de nuevas capacidades económicas basadas en el conocimiento, los gobiernos invierten sistemáticamente en este rubro, e incentivan a sus universidades a participar activamente en ello.

(Arechavala Vargas, 2011). En el orden internacional, el conocimiento es la moneda de cambio, pues por sí mismo es capaz de generar oportunidades económicas y atraer al capital y a la industria para generar más riqueza. Los países que son conscientes de esto desarrollan programas y políticas explícitas de atracción y retención de capital humano proveniente de los países menos desarrollados, mientras que países latinoamericanos siguen enviando becarios al extranjero, desarticulan sus propios programas de repatriación de investigadores y congelan las plazas de investigación en las universidades y en los centros públicos de investigación.

### **3. La competitividad del país y su posición relativa en la OCDE**

Conciérne identificar los principales patrones de desarrollo en los indicadores de Ciencia y Tecnología del país, en el contexto de lo correspondiente a otros países de la OCDE, y por comparación con el resto de Latinoamérica y de otras economías emergentes. Interesa también comparar el comportamiento relativo de la inversión pública y privada en este rubro en los distintos países, con especial atención al papel que han desempeñado las universidades y los centros o instituciones que vienen desarrollando actividades de investigación.

Un énfasis particular puede ser el análisis del impacto que la inversión en CyT tiene en el desarrollo económico, en los procesos de generación y transferencia de conocimiento y de las oportunidades económicas que genera, y en los instrumentos y procesos con los que Perú puede definir un cambio positivo de política en este terreno. ¿Tienen, o pueden tener, las universidades una aportación significativa en el desarrollo de la capacidad de innovación y en la competitividad del país?.

### **4. La investigación científica, función sustantiva de las universidades peruanas**

El modelo al que obedecen nuestras universidades pertenece al siglo XIX. Las universidades del medioevo eran esencialmente universidades de docencia. Las universidades de investigación surgieron a principios del siglo XX en Estados Unidos y Europa, pero las universidades alemanas contribuían ya a la industria química, resolviendo problemas y desarrollando nuevas tecnologías desde el siglo XIX (Atkinson, R. C, y Blanpied, W. A., 2008).

La función social de las universidades está cambiando de manera cada vez más generalizada (Owen-Smith, J., 2002). Han pasado de ser depositarias del conocimiento y la cultura, a ser formadoras de cuadros profesionales. De ahí, algunas se convirtieron en universidades de investigación, acumulando no sólo grandes capitales de conocimiento, sino capacidades de investigación: en la formación de infraestructura, en las condiciones institucionales y en la madurez de sus grupos de investigación (Arechavala, R. y Díaz, C., 1996).

Ahora, algunas de aquellas que impulsaron la transición hacia el modelo de universidades de investigación dan un paso más, y se convierten también en agentes económicos en la sociedad del conocimiento, pasando a ser elementos dinamizadores de las actividades económicas a nivel regional e internacional mediante la comercialización directa

del conocimiento (Goldfarb, 2003; Löfsten & Lindelof, 2002; Mansfield, E. , 1998; Powell, 1995; Salter, 2001; Thanki, 1999; Van Alsté, 1998), y no sólo como formadoras de cuadros profesionales. No todas las universidades que lo intentan logran los mismos niveles de eficiencia y resultados en la comercialización del conocimiento (Anderson et al, 2007). Se requieren esfuerzos deliberados de cambio, dirigido al desarrollo de capacidades específicas (Rasmussen, 2006; Chappie, 2005; Siegel, 2003; Franzak, F. y Arechavala, R., 2010) y a la acumulación previa de un capital de conocimiento y de una infraestructura de investigación significativa (Arechavala, R., 2010).

Las universidades que logran el desarrollo de estas capacidades son también usufructuarias, en muchos sentidos, de los beneficios económicos generados por el conocimiento. Aunque las fuentes de generación de conocimiento se han diversificado enormemente en las economías más avanzadas, las universidades siguen siendo el centro de las redes que lo producen (Atkinson, R., 1997; Etzkowitz H. y Leydersdorff, L., 2000; Godin, B. y Gingras, Y., 2000; Dahlstrand, A. L. , 1999; McMillan, G. S., Narin, E,y Deeds, D. L., 2000). Sin embargo, en Perú y Latinoamérica los cambios en esa dirección no sólo están retrasados, sino estancados (Sutz, J., 2000), y en algunos casos aún en retroceso.

Desde las últimas dos décadas del siglo XX han tomado fuerza en las economías desarrolladas y en varias economías emergentes las universidades emprendedoras: aquellas que detentan y usufructúan la riqueza generada por medio del conocimiento, y crean tecnologías responsables de aproximadamente el 65% del crecimiento económico de las regiones en las que operan (Atkinson, R. C, y Pelfrey, P. A., 2010). Los debates, la evaluación del desempeño, la problemática y su anclaje indispensable en las capacidades de la universidad de investigación inundan la literatura especializada internacional (Martinelli, 2008; Bramwell, 2008; Wong, 2007; Lazzarotti, 2005; Etzkowitz, 2003; Clark, 1998).

## **5. Desafíos para la Investigación en la Universidad Peruana**

(Sánchez Carlessi, 2016), El desafío más importante para la Universidad Peruana en cuanto a la investigación, es lograr el cumplimiento de los estándares mínimos exigidos que permitan estar ubicadas en un lugar distinguido en los rankings mundiales sobre investigación universitaria. Se convierte en alto desafío el enunciado anterior cuando nos encontramos con un problema central motivo de preocupación representado por el hecho de que la investigación científico-tecnológica y de innovación tecnológica en los países altamente desarrollados se incrementan aceleradamente año tras año, en comparación a los magros avances que pueden aportar los países como el nuestro. Por lo que las distancias se hacen cada vez más dilatadas, llevando a concluir que muchas veces las vallas fijadas por los organismos acreditadores de investigación resultan inalcanzables o en todo caso no adecuadas a nuestra realidad, lo que dificulta el logro o el cumplimiento de los estándares exigidos; para la argumentación adecuada de los desafíos de investigación, es fundamental la consideración de un supuesto teórico: “No es posible realizar investigación si no se cuenta con los recursos económicos necesarios”; es decir, es limitado en los resultados reflexionando, comentando o “teorizando” acerca de la investigación en las universidades si en la práctica no se presenta la oportunidad de tener los recursos económicos suficientes para poder ejecutarla.

## **6. Situación actual de la investigación científica**

Numerosos estudios realizados en relación al ranking de las universidades a nivel internacional y latinoamericano en donde se sitúa la sección de investigaciones, permitiendo afirmar:

- Ninguna universidad sudamericana se ubica entre las 100 mejores del mundo, según el ranking más reciente publicado por QS Top Universities.
- Las universidades de nuestro país, se ubican en lugares muy alejados dentro del ranking internacional que se publica periódicamente.
- En estos últimos años sólo 5 universidades del país destacan en materia de investigación, pero muy debajo de las universidades latinoamericanas. 3 son estatales (la U.N.M.S.M, la UNI y la Universidad Agraria de la Molina y 2 son particulares (la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Cayetano Heredia).

## **7. Antecedentes de la investigación científica en el sistema universitario**

El reconocimiento de la investigación en el sistema universitario no es nuevo; el primer y más significativo impulso se dio con la recordada Reforma Educativa Peruana que aparece en el año 1968, con el gobierno del General Juan Velazco Alvarado. La reforma educativa se extiende al nivel universitario y en el año 1969 (hace 52 años) con la Ley Orgánica de la Universidad Peruana (DL. 17437, art. 4) se considera a la investigación como una función básica de la Universidad. Es necesario reconocer que por estos años se crea por primera vez el Consejo Nacional de Investigación, después convertido en CONCYTEC como Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y posteriormente como Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación.

Varios años después y con la presencia del gobierno democrático del Arq. Fernando Belaunde se da la Ley Universitaria N° 23733 de 1983, en la cual se destaca a la investigación como una de los fines básicos de la Universidad (art 2°). En el año 2014 después de 31 años de vigencia de la Ley 23733 se da la Ley Universitaria actual N°30220 que en sus artículos 3° y 7° considera como función básica de la universidad investigar, para lo cual deben crearse y/o adecuarse los órganos y dependencias respectivas a nivel central y a nivel de la escuela de posgrado, facultades y escuelas profesionales.

A partir del año 2006 muy pocas fueron las universidades que organizaron su vicerrectorado de investigación, dando mayor impulso a la investigación científica y tecnológica. Una de ellas fue la UNMSM. En el año 2009 la PUCP creó su Vicerrectorado de Investigación y con ello dio un gran salto en la definición de políticas y líneas de investigación. Recién con la Ley 30220 las diversas universidades del país se han preocupado por constituir su Vicerrectorado de Investigación y de acuerdo a diversos reportes, conocidos por la comunidad universitaria, solo dos universidades particulares tienen historia en cuanto a trabajos de investigación científica y tecnológica (la PUCP y la Universidad Cayetano Heredia).

## **8. Realidad de la educación superior universitaria peruana**

(Cervantes Liñán, 2019). La visión de desarrollo de la universidad peruana ha cambiado. Si bien la Ley Universitaria anterior (Ley N° 23733, 1983) establecía la

investigación como uno de los fines de la universidad, es con la promulgación de la nueva "Ley Universitaria" (Ley N° 30220, 2014) que se prioriza el desarrollo y la promoción de la investigación. No solo se establece esta como una de las funciones de la universidad, sino que incluye indicadores de investigación como parte de las condiciones básicas de calidad a evaluar durante el proceso de licenciamiento de las universidades peruanas, lo cual obliga a que dichas instituciones educativas cuenten con docentes investigadores, equipamiento, infraestructura y recursos económicos para el desarrollo sostenible y la promoción de la investigación.

Según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), en el Perú existen 143 universidades, de las cuales 51 son universidades públicas y 92 universidades privadas (Sunedu, 2017) y de acuerdo a antecedentes existentes, muchos de ellos no obtuvieron su licenciamiento en número de 49 universidades denegadas de licencia de funcionamiento. En el "I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación" se determinó que en el Perú solo existían 3374 investigadores en el 2015, de los cuales el 71 % desarrollaba actividades de investigación y desarrollo (I+D) en universidades públicas (35 %) y privadas (36 %) (Concytec, 2017). Esto evidencia que en el Perú la producción científica y tecnológica se concentra en los centros de investigación pertenecientes a las universidades, de ahí que el estado actual de estas refleja la situación de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación del país. Si se analiza el número de investigadores que se dedican a I+D en países de la región miembros de la OCDE, se observa que en Argentina, en el 2015, existían 82 407 investigadores (MCTeIP, 2017); en Brasil, 329 706 en el 2016 (MCTIC, 2018); en Chile, 6000 en el 2013 (Conicyt, 2015); en Colombia, 13 001 en el 2017 (OCyT, 2018); en Costa Rica, 3753 en el 2016 (MICITT, 2017); y en México, en el 2016 se encontraban registrados 6,2 millones de personas en el Acervo de Recursos Humanos en Ciencia y Tecnología que trabajan en Ciencia y Tecnología, de manera que existen 64,4 investigadores por cada 1000 integrantes de la población económicamente activa (PEA) (Conacyt, 2017).

Estas cifras ubican al Perú por debajo del promedio de los países de la región y por debajo del promedio de América Latina y El Caribe en cuanto al número de investigadores, ya que solo hay 0,2 investigadores por cada mil integrantes de la PEA (Concytec, 2017). Por otra parte, el número de investigadores en el Perú disminuye aún más si se tiene en cuenta que a la fecha solo hay 2289 investigadores calificados como tal por Concytec que forman parte del Registro de Investigadores en Ciencia y Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Regina, 2018). Según el informe bial sobre la realidad universitaria peruana realizado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Su-nedu), en el 2016 se graduaron 59 041 en ciencias naturales, exactas y de la computación, y 294 476 en ingeniería, industria y construcción, de los cuales el 10 % y el 8,8 %, respectivamente, se encontraban desocupados (Sunedu, 2017). Esto evidencia la situación actual de inserción laboral, especialmente en profesiones vinculadas con la generación de conocimiento. Además, no se encontraron registros del número de egresados de programas de maestrías y doctorados peruanos en ciencias naturales, exactas e ingeniería (Ricyt, 2018). Tampoco se encontró información sobre el impacto y los

resultados de la implementación de políticas públicas que promueven la formación y retención de capital humano altamente calificado.

### **2.8.2.3. Inversión en I+D y Producción Científica**

Existen cifras de asignación presupuestal que toma de referencia a partir de fuentes (Cervantes Liñán, 2019). En el 2015, Argentina invirtió el 0,63 % de su PBI en investigación y desarrollo (I+D), y fue el gobierno el que aportó el 77 % (MCTeIP, 2017). En el 2016, Brasil invirtió el 1,27 % de su PBI en I+D, del cual el 47,8 % correspondió al sector empresarial (MCTIC, 2018), y Costa Rica invirtió el 0,47 % de su PBI, y fue el sector académico el que aportó el 48,3% (MICITT, 2017). Por otra parte, México invirtió el 0,5 % de su PBI en I+D, y fue el sector público el que aportó el 67,4 % de la inversión (Conacyt, 2017). Asimismo, en el 2017 Colombia invirtió el 0,24 % de su PBI en I+D, y el 49,3 % de los recursos provinieron del sector empresarial (OCyT, 2018). Sin embargo, el Perú solo invirtió el 0,08 % de su PBI en I+D en el 2015, y el 46,8 % lo aportaron las universidades, principalmente privadas (31,1 %) (Concytec, 2017). Como se aprecia, la inversión en I+D en el Perú es muy baja si se compara con otros países de la región. Además, no sobresale la inversión pública en I+D, y tampoco del sector empresarial como entes que promueven la producción científica y la innovación en el país.

El impacto de la poca inversión en I+D se reflejó en el número de proyectos de I+D desarrollados en el Perú en el 2015, los cuales ascendieron a 3394 proyectos (Concytec, 2017). Esto no constituye una cifra alta, especialmente si se tiene en cuenta que en dicho periodo un total de 278 centros de investigación no realizaron ningún proyecto de I+D (Concytec, 2017). En otros países de la región, como, por ejemplo, Argentina, se realizaron en el 2015 un total de 22 112 proyectos de I+D (MCTeIP, 2017). Al analizar la producción científica de diferentes países, se observa que existe una relación entre la inversión en I+D y la generación de conocimiento. La producción científica de Brasil (es el país que más invierte en I+D en la región) en el 2017 representó el 52,82 % de toda la producción científica de América Latina, de modo que logran la publicación de 68 741 artículos científicos en revistas indexadas en Scopus (MCTIC, 2018). Asimismo, México logró en el 2016 la publicación de 12 000 artículos científicos en revistas indexadas (Conacyt, 2017), y Argentina logró la publicación de 8638 artículos científicos en revistas indexadas en el 2015 (MCTeIP, 2017). Cabe destacar los diferentes instrumentos implementados por Colombia para promover el incremento del número de publicaciones en revistas indexadas, lo que se traduce en la publicación de 4741 artículos científicos en revistas indexadas en Web of Science y 7749 artículos científicos en revistas indexadas en Scopus en el 2016 (OCyT, 2018).

En el Perú se publicaron 2084 artículos científicos en revistas indexadas en el 2015, de los cuales solo el 49,2 % tuvo alcance internacional. Además, cabe señalar que el 81,3 % de las publicaciones de alcance internacional las realizaron universidades privadas sin fines de lucro (Concytec, 2017). Solo 32 (22,4 %) de las 143 universidades existentes en el Perú tienen una producción científica diferente de cero (Sunedu, 2017). Estos resultados son aún más desalentadores si se tiene en cuenta que en el Perú existen 84 774 docentes universitarios, de los cuales solo 2192 (2,6 %) son docentes investigadores (Sunedu, 2017).



Por otra parte, solo el 10,5 % de los docentes universitarios tienen el grado de doctor, mientras que la gran mayoría (el 59,5 %) solo tienen grado de bachiller (Sunedu, 2017). Además, el 75,1 % de los docentes se contrataba tiempo parcial para el desarrollo de actividades académicas lectivas y, por lo general, no se contratan para el desarrollo de actividades de investigación.

## **1. Estrategias para promover el desarrollo de la Investigación en la Universidad**

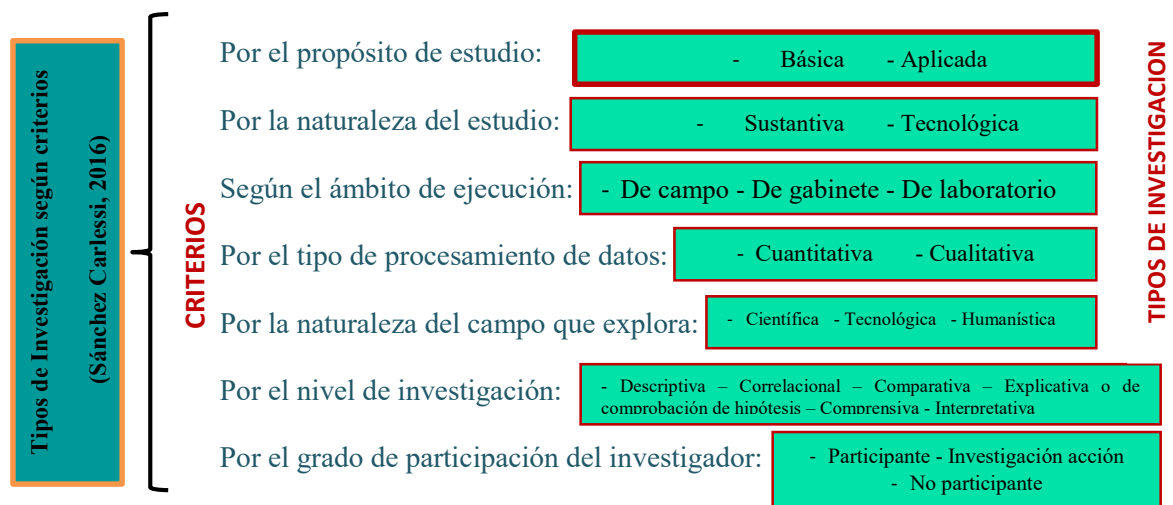
Estudio realizado por (Pereyra, R., Huaccho, J. J., Taype, A., Mejía, C. R. y Mayta, P., 2014), evidenció que solo la mitad de los docentes universitarios de los cursos de investigación impartidos en las 32 escuelas de medicina del Perú, durante el 2011, habían publicado al menos una vez en su vida que son antecedentes en cuanto a la producción de conocimientos. Esto se puede deber al hecho de que existen pocos investigadores en el Perú, lo que afecta tanto la formación en investigación como la investigación formativa de los estudiantes de pregrado y posgrado, ya que, por lo general, los docentes que imparten las asignaturas que deben proveer herramientas básicas para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación y tesis no tienen producción científica ni experiencia real en I+D. Con la dación de la Ley Universitaria N° 30220 y las exigencias estipuladas en esta Ley vigente, se viene perfeccionando o reformando en cuanto a la producción de conocimiento que como productos de los procesos de investigación que se disponen o disgregan en artículos científicos y materiales bibliográficos a cargo de las universidades y de los profesionales dedicados a la actividad académica, que para los profesionales son reconocidas también como parte de su desarrollo profesional; al tiempo en el Perú, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) presentó versión del Ranking de Universidades del 2017 basada solo en un componente de evaluación: la producción en investigación científica, no se ha considerado otros aspectos importantes como calidad docente, la infraestructura (aulas, laboratorios implementados, bibliotecas, auditorios, áreas de deportes y recreación, tecnologías de la información y comunicación implementadas, etc); los convenios de cooperación con otras instituciones académicas en camino a la internacionalización, la calidad de empleo de los egresados, las acciones de responsabilidad social universitaria, entre otros. Así, de un total de 132 universidades, las diez primeras ubicaciones del ranking de investigación 2017, elaborado por Sunedu, están ocupadas en el país por 1) Pontificia Universidad Católica del Perú (100 puntos), 2) Universidad Peruana Cayetano Heredia (69,187), 3) Universidad Nacional Mayor de San Marcos (54,548), 4) Universidad Nacional Agraria La Molina (38,432), 5) Universidad Nacional de Ingeniería (26,086), 6) Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (23,584), 7) Universidad Nacional de Trujillo (20,045), 8) Universidad Científica del Sur (19,865), 9) Universidad de Piura (14,843) y 10) Universidad del Pacífico (11,088). De entonces el ranking presentado por la Sunedu a la fecha viene presentando ubicaciones diferenciadas como producto de la producción de conocimientos a través de la investigación y la calidad de prestación del servicio educativo universitario y la mejora continua de la misma.



#### 2.8.2.4. Otros problemas que afectan los desafíos en el sistema universitario

(Sánchez Carlessi, 2016). Es conveniente describir los principales problemas metodológicos, técnico-administrativos y culturales que pueden presentarse para el planeamiento y desarrollo de la investigación científica, y que afectan los desafíos o gran reto en el sistema universitario:

**1º Imprecisión o falta de claridad y definición de los tipos y métodos de investigación (Pueden afectar una política de investigación):** El desconocimiento, ambigüedad o imprecisión respecto de qué tipo de investigación se va a emplear, puede afectar tanto la política como los propósitos, objetivos y por tanto los resultados esperados. Como una ilustración de la variedad de tipos que se encuentran en la bibliografía vinculada con la investigación se presenta en la que se clasifican los tipos de investigación según criterios.



En relación a los métodos de investigación es importante destacar que también la imprecisión o escasa comprensión de un método de investigación puede afectar los diseños y por tanto la validez, los alcances y los resultados de una investigación. (Sánchez Carlessi, 2016). La razón es que el método está articulado con un paradigma epistemológico asumido por el investigador. Por ejemplo, asumir el paradigma del positivismo lógico (que se ha generalizado para toda investigación cuantitativa), o asumir el paradigma comprensivo y hermenéutico que define la investigación cualitativa.

El problema se complica aún más si los estudios hacen uso de variados métodos que pueden ser ubicados entre los métodos teóricos y los métodos empíricos. Se entiende que los métodos teóricos, fundamentalmente requieren la participación de procesos racionales del pensamiento a un nivel simbólico, general y abstracto. Por tanto, supone la organización de planteamientos genéricos, proposiciones, inferencias, derivaciones, postulados y axiomas (Bernal, 2010).

**2º Predominancia o sesgos en optar por un campo específico de investigación: ya sea científico, tecnológico o humanístico:** De acuerdo a lo normado la investigación en las universidades se debe realizar en los campos científicos, tecnológicos y humanísticos; sin embargo, debemos reconocer que en la actualidad se da más apoyo económico a las llamadas ciencias duras tales como la física, la química, la biología, la matemática y se desestiman o

consideran en segundo plano a las llamadas ciencias blandas, en especial las ciencias sociales y las humanidades. (Sánchez Carlessi, 2016). De igual forma se da más importancia a la tecnología relacionada con la informática, las telecomunicaciones, la electrónica, la mecatrónica, etc. y se deja en un segundo plano a las tecnologías que emplean otras disciplinas y carreras profesionales, tales como la tecnología educativa, la tecnología psicológica, la tecnología que se emplea en las ciencias sociales, etc.

**3° El dilema de ejecutar investigaciones que contribuyan estrictamente al desarrollo científico o tecnológico o investigaciones socialmente necesarias:** La situación real de nuestro país nos inclina a optar por el desarrollo de investigaciones aplicadas que sean útiles para nuestra sociedad y que contribuyan realmente al desarrollo del país antes que investigaciones básicas orientadas al desarrollo de la ciencia y la tecnología “per se”.

Al decir de (Marticorena, 2016): “La investigación tiene mucho que ver con la solución de problemas reales de la población, como son los relacionados con servicios públicos y el sector productivo. Por ejemplo, hay que desarrollar mucho trabajo de desarrollo tecnológico para las Pymes, las cuales representan el 98% de las unidades productivas del Perú, el 80% de la población económicamente activa y el 70% del PBI”.

En la actualidad es interesante el impulso que viene dando el CONCYTEC para que las empresas participen en los trabajos de investigación científica, tecnológica o de innovación tecnológica y que para ello otorgue beneficios tributarios como una forma de contribuir al desarrollo de la investigación en nuestro país.

**4° Otro problema central que afecta el desafío es la escasa o limitada capacitación y/o perfeccionamiento teórico-práctico de los profesores universitarios:** En especial a los profesores les falta de capacitación metodológica y tecnológica adecuada para elaborar sus proyectos de investigación utilizando los medios y plataformas virtuales. En el mundo universitario se observa que los planes de estudio de las diversas carreras profesionales si bien consideran la enseñanza de la investigación, sin embargo, muchas veces estas asignaturas son dictadas por docentes que saben de investigación a base de lo que dicen los libros, pero nunca han ejecutado un proyecto de investigación. (Sánchez Carlessi, 2016). Los años de experiencia en el trabajo de investigar permiten afirmar que: “solo se aprende investigación, investigando”.

Es loable el esfuerzo del CONCYTEC para acreditar investigadores en nuestro país a través de: (DINA y REGINA), del cual existen datos que en forma frecuente se viene actualizando por parte de CONCYTEC en cuanto al número de investigadores registrados en DINA y el número de investigadores reconocidos por el REGINA (Registro de Investigadores en Ciencia y Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica).

**5° Escaso impulso a la investigación en el pregrado:** Si contamos desde la época de la reforma educativa hasta el presente han transcurrido 52 años. En este lapso las universidades se han preocupado muy poco por inculcar la investigación en el pregrado. La eliminación del Bachillerato por tesis y el desplazamiento de la alternativa de Tesis para la licenciatura trajeron como consecuencia que las autoridades y por tanto los alumnos muy poco se interesaran por la investigación y mucho menos por la tesis. (Sánchez Carlessi, 2016). Esta deficiencia se observa en el posgrado cuando en la maestría el alumno encuentra muchas

dificultades para formular su proyecto de investigación para la tesis de grado. Esta deficiencia de hecho repercute en los estudios de doctorado en donde la investigación es mucho más exigente.

De acuerdo con (Marticorena, 2016): “Uno de los mayores déficits es el de nuestras capacidades humanas. El Perú requiere más de 17 mil doctores, pero actualmente solo hay cerca de 1,700.

**6° Indefinición de líneas matrices y operativas de investigación que sean viables y pragmáticas. Sobre todo, ausencia de políticas claras y de líneas prioritarias de investigación en el posgrado:** Por lo general las universidades no tienen una política ni línea definida en materia de investigación que pudieran servir de guía a los alumnos de posgrado para la selección de un tema y problema de investigación. Cada alumno selecciona un tema de investigación más en función a sus intereses personales y sus posibilidades reales para realizar el trabajo de investigación.

**7° Pobreza en la cultura organizacional en investigación de parte de las autoridades y comunidad universitaria:** Por lo general muchas autoridades consideran a la investigación como un gasto más y no como inversión. El problema es que no se puede apreciar los beneficios de los resultados de la investigación a corto plazo lo que provoca desazón en las autoridades y restringe el apoyo económico.

Junto con esta actitud ante la investigación los informes y logros en esta área no son aprovechados y por lo general pasan a incrementar los archivos de los centros de documentación (Sánchez Carlessi, 2016). Es más, los informes que son publicados pasan a incrementar como exhibición de los libros de una biblioteca porque son muy poco utilizados.

**8° Dificultad y limitaciones en la búsqueda de fuentes de financiamiento para la investigación:** El problema del financiamiento se convierte en un círculo vicioso ya que, si no demostramos capacidades, ni calidades, ni logros confiables en los trabajos de investigación resulta bien lejana la posibilidad que una entidad nacional o internacional que apoya a la investigación ayude financieramente a la universidad. Si no logramos los estándares mínimos las posibilidades son muy remotas. En palabras de (Marticorena, 2016): “En el año 2011, el Perú estaba en el penúltimo lugar de América Latina en materia de inversión en investigación y desarrollo (I+D)”, cinco años después, el panorama, en ese mismo campo, no es muy diferente”.

## **2.9. La Extensión Universitaria**

### **2.9.1. Extensión: Concepción general en el sistema universitario**

El concepto de extensión es muy amplio y su significado depende del sentido que se le dé. Es así, el diccionario la describe como la acción y efecto de extender o extenderse. Al someterse la palabra a un análisis más profundo, desde el punto de vista semántico, podemos decir que la extensión tiene un sentido contextual; quien le da sentido específico es el medio, ya que éste determina el significado y su naturaleza.

La extensión es una función universitaria en la que se enfatiza la relación de la universidad con la comunidad en la que está inmersa. Originalmente se la entendía como llevar el conocimiento universitario a la sociedad, “extender” la presencia de la universidad en la sociedad y relacionarla íntimamente con el pueblo. Sin embargo, su concepción ha

cambiado a lo largo del tiempo hacia el establecimiento de un diálogo entre la universidad y la sociedad de manera que ambos actores se vean beneficiados. En muchas universidades latinoamericanas, se entiende a la extensión como una de las funciones universitarias fundamentales: enseñanza, investigación y extensión. La extensión considera a la educación como un bien público social y un derecho humano y universal.

La extensión universitaria es una de las tres funciones sustantivas de la Universidad (junto a la investigación y la docencia) y tiene como objetivo promover el desarrollo cultural, y la transferencia del conocimiento y la cultura entre los distintos sectores sociales de la comunidad. Su misión es la de consolidar el vínculo entre la Universidad y la comunidad. La extensión universitaria va dirigida y tiene como protagonistas a los claustros (de estudiantes, de no docentes y de docentes) de la Universidad y a la comunidad en su conjunto: niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, instituciones, organismos gubernamentales, entidades privadas, organizaciones sociales, etc.

### **2.9.2. Políticas de proyección social o extensión universitaria en Perú: Un análisis previo y posterior a la implementación**

En esta sección, se exponen sentires como puntos de partida para posteriormente aportar las principales implicaciones que normativizan las Políticas de Proyección Social o Extensión Universitaria, finalizando el análisis en los aspectos de adaptación en el sistema universitario y estando interesados las universidades por la calidad educativa. Reside analizar las características que presentan las políticas de proyección social en las universidades peruanas, determinando el papel de la proyección social universitaria en el nuevo contexto peruano y comparar la relación de la proyección social/extensión universitaria con los procesos de formación e investigación.

Se entiende por políticas de proyección social o extensión universitaria al conjunto de normativas que tiene una institución universitaria para cumplir su función de relacionamiento con el territorio de su influencia y sus requerimientos de manera sostenible, formas de relacionar la educación universitaria, la cultura y la sociedad para generar un “diálogo de saberes” en términos de (Tommasino, 2016) o como “ecología de saberes” según (Santos, 2012). Debe estar alineada a la visión, misión y objetivos estratégicos que los distingue orientando las acciones que deben cumplir en esta función sustantiva, su articulación con las otras funciones: formación académica e investigación. Señalará las estrategias para interactuar en la sociedad y sus grupos de interés, demarcando sus alcances y límites para evitar confusión con otras acciones que no son de la naturaleza de extensión universitaria u otras que al no estar incluidas en las normas institucionales vienen a ser “actividades informales”, “residuales” o “difuso” de la extensión universitaria como advierte (Méndez, 2018). Para evitar ello hay necesidad de contar con políticas institucionales que orienten sus funciones, en tanto que, según (Mintzberg, H. y Jorgensen, J., 1995), las “políticas”, consisten en lineamientos generales, que constituyen el “paraguas” bajo el cual otros actores formularán las estrategias específicas. Vale decir que es actuar estratégicamente u “obrar en función a fines” como lo señalaría Weber (1977) o en términos de (Habermas, 1987) con “racionalidad instrumental”, entendida como la acción que se

ajusta a reglas técnicas para causar efectos positivos esperados en el estado de cosas y sucesos, en este caso en la extensión o proyección social universitaria.

Resulta entonces, primordial conocer cuáles son las políticas de proyección social en las universidades del Perú, qué modelos han perfilado, cómo responden a los retos de la globalización, la inviabilidad del planeta, la realidad socio económica cultural del país, cómo orientan su cumplimiento en el interno y en el externo, de qué manera se establece el relacionamiento con su entorno, cómo está integrado a las otras funciones de la universidad y cómo se financia estos proyectos de intervención social. Todo esto podrá tener respuesta si se tienen políticas de extensión universitaria establecidas institucionalmente. Para abordar estas inquietudes hay necesidad de hacer un recorrido del proceso que ha seguido esta función universitaria (Miranda Suárez, 2021).

### **2.9.3. Prácticas y espacios de difusión de extensión universitaria**

La extensión es un concepto en constante construcción y debate, sin embargo, ha tenido un gran impacto en los procesos universitarios en América Latina durante todo el siglo XX. El concepto de extensión como función fundamental puede manifestarse de diferentes maneras en diferentes universidades. Por ejemplo, en Brasil se ha desarrollado mayoritariamente como la filosofía de Educación Popular de Paulo Freire. En Uruguay estas funciones se definen en el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Universidad de la República como fines de la institución: “impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana”. Las universidades suelen tener áreas de extensión universitaria dedicadas plenamente a llevar los conocimientos universitarios a la sociedad, así como a incorporar a la sociedad a la dinámica universitaria. Exitosos centros culturales como el Centro Cultural San Marcos. Entidad dedicada al impulso de la creación artística, preservación, producción y difusión de diversas expresiones culturales en beneficio de la comunidad sanmarquina y la sociedad en general, Centro Cultural de Danzas Universitarias - CEDUN de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco a través del Centro de Proyección Social y entre otras, son ejemplos de extensión universitaria.

Las prácticas de extensión son muy diversas, por lo que se han desarrollados varios espacios de intercambio académicos para su difusión y fomento. La Unión Latinoamericana de Extensión Universitaria (ULEU), los grupos permanentes de Extensión de varias instituciones internacionales de cooperación universitaria como la AUGM o el ARQUISUR, y revistas especializadas como +E, son algunos ejemplos. Se han realizado también diversos Congresos de Extensión, en especial desde la salida de las dictaduras militares en América Latina de los 70-80.

### **2.8.4. Funciones de la Extensión Universitaria**

- Desarrollar actividades para la difusión de expresiones culturales en sus distintas manifestaciones.
- Promover programas culturales, deportivos y comunitarios, articulados con las distintas dependencias de la Universidad.

- Promocionar la integración de los estudiantes al medio social universitario, desarrollando en ellos el sentido de la solidaridad, la responsabilidad y la cooperación.
- Promocionar actividades de carácter cultural, social y de recreación destinadas al estudiante en particular y a la comunidad universitaria en general.

### **2.9.5. Objetivos de la Extensión Universitaria**

De acuerdo a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), en orden de la secretaria ejecutiva de este órgano en agosto de 2010, se realizó la reunión de conformación del Comité Académico de Extensión Universitaria, lo mismo que también se llevó a efecto el 15 de setiembre del 2021, constituyéndose en dicho evento la Comisión Permanente de Extensión. Entre los objetivos figuran:

- Promover la institucionalización y el reconocimiento académico de extensión como función sustantiva de la Universidad;
- Hacer visible y poner en debate la función de la extensión en las políticas institucionales universitarias, las líneas estratégicas de gestión y las perspectivas teóricas y metodologías que fundamentan el accionar social de las universidades miembro;
- Fomentar la capacitación en extensión en la comunidad académica;
- Identificar los intereses, preocupaciones, temáticas y problemáticas que puedan ser comunes a algunas de las universidades miembro y que ameriten el abordaje conjunto;
- Impulsar publicaciones sobre el campo de la extensión universitaria.

### **2.9.6. Modalidades de la Extensión Universitaria**

Para señalar las modalidades que pueden asumir las actividades de extensión universitaria se tomará en cuenta lo relacionado su vinculación interna y externa, siguiendo los aportes de (Romero, Basanta Zamudio, & Romero, 2010), ambos autores presentan el trabajo extensionista en dos sentidos: en lo interno o intramuros y en lo externo o extramuros.

Las actividades de extensión en el sentido interno vienen a ser aquellas que se llevan a cabo dentro de la universidad, con la finalidad de integrar los recursos que permitan la participación global de la universidad en los proyectos de cooperación. Con estas actividades se persiguen los siguientes objetivos:

- Contribuir a la formación del futuro profesional, capacitándolo para visualizar la cultura integralmente.
- Contribuir a obtener cambios de actitudes de los estudiantes frente a su realidad, motivándolos en función de los intereses de las grandes mayorías.
- Permitir y estimular el uso racional de la infraestructura, evitando duplicidad de tareas y dispersión de esfuerzo.
- Estimular la participación de la comunidad.
- Estar integrada con la planificación global de la institución.
- Propiciar actividades para el mejoramiento, actualización y perfeccionamiento que propicie la superación profesional del personal que labora en la institución.
- Planificar y administrar un conjunto de asignaturas colectivas, tendientes a suministrar al estudiante una formación complementaria.



Las actividades de extensión externas son aquellas diseñadas para estimular el desarrollo pleno de las capacidades educativas. Actúan en dos niveles: el nacional y el internacional. El nivel nacional permite la vinculación de la universidad con instituciones públicas y privadas, con el fin de convertir su participación en un aporte definido e integral de trabajo, ofrece recursos de servicio científico, humanístico y técnico. El nivel internacional permite la vinculación con otros países, relacionándose de esta manera con los progresos técnicos, científicos, educacionales y culturales que otras naciones han logrado y difundir en ese ámbito los producidos en la institución. Con ellas se pretende lograr:

- Abrir canales de comunicación permanente con la realidad y proyectar sobre ellas su aporte científico y tecnológico, su pensamiento y creaciones, buscando un dialogo con el pueblo y sus organizaciones.
- Contribuir a la toma de decisiones de amplios sectores ciudadanos.
- Contribuir con su aporte académico al progreso de cambio social y económico de la sociedad.
- Impulsar criterios de coordinación interinstitucional como medio para el mejor empleo los recursos.
- Promover y mantener cooperación con instituciones públicas y privadas compenetradas con el desarrollo nacional.
- Desarrollar actividades de extensión, con énfasis especial en las zonas marginales
- Fomentar el deporte, defensa, divulgación y actualización de los valores nacionales.
- Elevar el nivel de vida de las familias.
- Ayudar a ordenar la información científica y técnica regional y/o divulgar la información en los ámbitos extrauniversitarios.
- Promover acciones que permitan obtener recursos propios adicionales para robustecer y ampliar otras actividades universitarias.

### **2.9.7. Vinculación de la Extensión con la Docencia y la Investigación**

La extensión universitaria tiene entre sus objetivos la proyección de la universidad en el medio, lo que permite la interacción universidad – comunidad, conformando un proceso educativo que vincula la docencia y la investigación al conocimiento de las necesidades sociales, económicas, técnicas y culturales. Es fundamental que la universidad debe atender las aspiraciones de la sociedad a la que se debe y que, por ser la institución de máximo nivel educativo, le cabe la máxima responsabilidad en el discernimiento del conocimiento. Por tanto, la extensión debe promover, a la vez, la solución de los problemas de la comunidad en el área de influencia de la universidad y al mismo tiempo debe brindar asesoramiento técnico, estimular y consolidar el talento y la capacidad creadora y razonadora de la población, a fin de garantizar su participación activa en el proceso de desarrollo de la sociedad.

Es así como (Romero, Basanta Zamudio, & Romero, 2010), considera que las actividades de docencia, investigación y extensión, sintetizan el común denominador del conjunto de acciones que caracterizan al sistema universitario. Esta trilogía es ejercida por las universidades desde distintas perspectivas, pero en todo caso siempre tomando en cuenta su interrelación.



Las actividades de docencia deben atender a la formación, las de investigación al descubrimiento y las de extensión deben generar el vínculo entre la universidad y la comunidad, de modo que fusionen la esencia de la generación del conocimiento. Si en la docencia, los planes de estudio no se enriquecen con los aportes del campo de investigación y la extensión, la actividad educativa se transformaría en respuestas repetidas y carentes de actualidad. En ese caso la universidad sería la responsable de anularla progresión en los conocimientos que por su naturaleza deben generarse en su seno.

## **2.10. El Rol de las Universidades en la Sociedad del Conocimiento y en la era de la Globalización**

(Rodríguez Ponce, 2009), Considera que a comienzos de los años 70 se introdujo la noción de la sociedad de la información, planteándose que el eje principal de la sociedad y la estructura central de la nueva economía sería el conocimiento y los servicios basados en conocimiento (Bell, D., 1973). La sociedad de la información se caracteriza por cuanto la creación, distribución y manipulación de la información forman parte importante de las actividades culturales y económicas (Masuda, 1981).

La sociedad de la información conlleva una perspectiva en la cual la generación de valor económico descansa fundamentalmente en la gestión de la información; es decir, en la generación, almacenamiento y procesamiento de todo tipo de información. Los sectores relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación desempeñan un papel particularmente importante dentro de este esquema. En este contexto, en la sociedad de la información se propone que las tecnologías de información y comunicaciones constituyen el motor del progreso y del desarrollo (Martin, W.J., 1988). La información no necesariamente es conocimiento. En efecto, mientras que la información son los datos que se han organizado y comunicado, el conocimiento constituye una serie de afirmaciones organizadas de hechos e ideas que presentan un juicio razonado o un resultado experimental, que se transmite a los demás mediante algún medio de comunicación, en alguna forma sistemática (Castells, 1997).

La noción de sociedad del conocimiento surge con fuerza a finales del siglo pasado, a partir de la noción de (Drucker P., 1994). La sociedad del conocimiento es considerada una alternativa y una evolución de la sociedad de la información; aunque en todo caso se considera que la sociedad de la información es la piedra angular de la sociedad del conocimiento (Credé A, y Mansell R., 1998). Esta última ha permitido la construcción de una nueva economía, que se caracteriza por cuanto la fuente esencial de la creación de valor está en el conocimiento, de tal forma que la creación o generación de ideas e intangibles, tales como innovaciones, marcas, patentes, sistemas de organización, rutinas organizativas y know how, constituyen los principales determinantes del éxito en las organizaciones (Pedraja Rejas L, Rodríguez Ponce E., 2008). Similarmente, en la sociedad del conocimiento se está produciendo un proceso de convergencia tecnológica, en el cual se aúnan conocimientos y metodologías que provienen de la nanotecnología, la biotecnología, la informática y las ciencias cognitivas (Roco, 2003).

### **2.10.1. La Sociedad del Conocimiento**

La sociedad del conocimiento es la resultante de la institucionalización y progreso de la ciencia y, como tal, se encuentra en plena fase de construcción. El conocimiento ha sido siempre un factor de producción; no obstante, en la actualidad, la capacidad para administrar, almacenar y transmitir grandes cantidades de información a bajo precio es un elemento central de los procesos organizativos y de la sociedad (Lamo de Espinosa E., 2004). Más aún, en nuestra sociedad, la información se encuentra al alcance de centenares de millones de personas a través de Internet. Así, en la actualidad existen cientos de millones de páginas electrónicas en la red y más de 73 millones de blogs; además, se envían alrededor de 60 mil millones de correos electrónicos diariamente (Bankiter, 2007). Del mismo modo, en la actualidad hay más de 100 mil publicaciones científicas incorporadas en diferentes registros académicos, y en la red se puede acceder a más de 300 mil sitios WEB que ofrecen abiertamente trabajos científicos en texto completo (Pedraja Rejas L, Rodríguez Ponce E., 2008). En este contexto, la información disponible crece a un ritmo vertiginoso, impactando sobre el conocimiento generado en la sociedad. En efecto, si se toma como base de referencia la era cristiana, se puede señalar que la humanidad tardó 1750 años para que el conocimiento se duplicara por primera vez; en tanto que hoy el conocimiento se duplica aproximadamente cada 5 años, y se estima que hacia el 2030 la cantidad de conocimiento se duplicará cada 73 días (Brunner J. , 2003).

(Rodríguez Ponce, 2009), La digitalización de la información y el empleo de Internet han facilitado un uso intensivo en la aplicación del conocimiento, transformándolo en un factor predominante de la creación de valor tanto para las personas, como para organizaciones y países. Consecuentemente, hoy la fuente de la ventaja competitiva reside en la capacidad para adquirir, transmitir, y aplicar el conocimiento. Éste proporciona capacidad de acción y decisión; otorgando poder a quienes lo poseen. Así, la sociedad del conocimiento será cada vez más competitiva, dado que el conocimiento es ahora universalmente accesible. Las sociedades requieren personas con una educación continua, capacidad de adaptación, buenas prácticas de trabajo y nuevos modelos de interacción al interior de las organizaciones. No es de sorprender, entonces, que en la actualidad el caudal de conocimientos necesario para funcionar con eficacia social es muy elevado y, por lo tanto, se requiere de una escolarización también prolongada. Por ejemplo, hasta un 70% de jóvenes acuden en Japón o EEUU a la educación terciaria, con lo cual la educación superior en la sociedad del conocimiento equivale a lo que era la enseñanza media en la sociedad industrial, siendo el doctorado equivalente a lo que antes era la formación universitaria.

En la lógica de (Castells, 1997), el eje central de la sociedad actual se encuentra en la revolución experimentada por las tecnologías de información, cuyo principal objetivo es la construcción de conocimiento para generar ciclos permanentes de innovación y mejora en los distintos ámbitos de la sociedad. (Bell, D., 1973), fue uno de los pioneros en resaltar el valor estratégico de las tecnologías de información sobre la sociedad, denominándola como sociedad de la información. Considerando las aportaciones del propio (Bell, D., 1973), (Castells, M., 1995) y (Drucker P., 1994), es posible postular que las tecnologías de comunicación e información se convierten en medios para que el saber humano se pueda

crear o generar, se intercambie o se comparta, se conozca y se aplique ampliamente por las personas y las organizaciones del mundo, en el contexto de una sociedad del conocimiento.

### **2.10.2. Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica – CTI por Concytec**

El Concytec es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica, SINACYT, integrada por la Academia, los Institutos de Investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil. Está regida por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología N° 28303. Tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT. Para ello, una de las primeras tareas a realizar es la de articular todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas nacionales de desarrollo establecidos dentro de las leyes que nos rigen y dentro de las políticas señaladas por gobiernos de turno, en particular en el marco del "Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021". Se continuará así, promoviendo la capacidad nacional de generación de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la investigación; conocimientos que puedan ser incorporados a los bienes y servicios que el país debe producir y, en lo posible, exportar.

CONCYTEC ha formulado la propuesta de Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Investigación Tecnológica – CTI, la misma que ya ha sido presentada a las diferentes instancias que corresponden, y que se encuentra en espera de aprobación final. Esta Política constituye una importante herramienta que permitirá consolidar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), cuyo objetivo general es: Fortalecer y mejorar el desempeño de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica en el país. El objetivo general requiere del exitoso desarrollo de los siguientes seis (06) Objetivos Estratégicos (OE):

OE 1: Promover la generación y transferencia de conocimiento científico – tecnológico alineando los resultados de investigación con las necesidades del país, las cuales serán definidas con los sectores involucrados.

OE 2: Promover y desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI por parte de los actores del SINACYT.

OE 3: Promover la generación de capital humano debidamente calificado para la CTI.

OE 4: Mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.

OE 5: Generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el SINACYT.

OE 6: Fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país.

Luego de su asentimiento, CONCYTEC delinearán, en coordinación con los diferentes sectores pertenecientes al SINACYT, la Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia,

Tecnología e Innovación Tecnológica, como elemento angular de la implementación de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica – CTI.

### **2.10.3. Existencia de preocupación creciente a través de la Política Nacional de CTI; pero acción antitética de insuficientes incentivos económicos para el desarrollo de la Ciencia y Tecnología**

Realizando el análisis de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica – CTI. en el Perú, asocia abordar un estudio exhaustivo del entorno global, latinoamericano y nacional respecto a los avances y brechas en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación y de un análisis pertinente de las teorías y conceptos claves sobre este importante tema, se perfecciona que el avance tecnológico ha demostrado en las últimas décadas gracias al desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica, considerada como herramienta importante para el crecimiento económico y generar el bienestar la economía y población. En nuestro país los conceptos de ciencia y tecnología no se complementa con la realidad de la formación estudiantil. De acuerdo con (Vela, Acevedo, Yesquen, Venturra et al., 2018), “existen insuficientes incentivos para el desarrollo de la ciencia y tecnología, y esto se explica por insuficientes fuentes de financiamiento, insuficientes instrumentos de promoción para la absorción, transferencia y difusión tecnológica, inadecuadas fuentes de financiamiento e inadecuado acompañamiento del emprendimiento tecnológico” (146). La falta de investigadores y personal calificado desde un aspecto regional (Vela, Acevedo, Yesquen, Venturra et al., 2018), señalan que “en Latinoamérica aún existen retos pendientes en cuanto a investigación e innovación, pues dichos desafíos serían considerados instrumentos fundamentales para luchar contra la pobreza, mejorar en los índices de salud, alcanzando un desarrollo en los países latinoamericanos de manera sostenible, inclusiva, integrada y equitativa” (145). Lo que significa que la situación no solo es característico en nuestro país, sino también a nivel de la región y aún existen retos pendientes de investigación, relacionados a la ciencia y tecnología e innovación. La importancia radica en generar valor agregado al desarrollo de capacidades humanas que, a partir de la enunciación de autores considerados, es necesario otorgar incentivos adecuados en la producción de conocimientos y de esta manera posibilitaría en cerrar las brechas sociales.

### **2.11. Rol de las Universidades en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial**

En realidades vigentes es conveniente realizar un análisis crítico concerniente al Rol de las Universidades en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial en atención a las demandas sociales en un entorno globalizado en el que la incertidumbre, el cambio permanente y la complejidad constituyen tendencias claves. Se principia con una revisión bibliográfica fundamentada acerca de la Responsabilidad Social en las Empresas y en las Universidades, realizando un tránsito de la evolución de las funciones universitarias desde su génesis, a objeto de conformar una definición teórica acerca del desempeño, componentes o áreas esenciales de la Responsabilidad Social Universitaria, identificando los aportes orientados al desarrollo humano sostenible.

Los indicadores socio-económicos y las importantes transformaciones suscitadas en la actualidad plantean retos y oportunidades a la sociedad en general, en particular a la universidad, existiendo consenso que el quehacer universitario ha de estar orientado al desarrollo de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida de todos, existen razonamientos acerca de la Responsabilidad, tratando de visualizar el rol formador de las Universidades en este contexto, como un lugar de encuentro para el hombre, la ciencia y la sociedad. Dado que la universidad se encuentra inmersa en la sociedad, en relación dinámica con ésta, en un diálogo permanente y recíproco, cabe señalar que ésta cumple una función social; en consecuencia se afirma que la actividad universitaria no puede centrarse exclusivamente a la práctica académica, sino que la gestión socialmente responsable de la universidad se traduce en una suma de esfuerzos colectivos, que implica la gestión de organización misma, de la formación académica, de la producción del saber y de la participación, orientada al desarrollo humano sostenible, en virtud de lo cual involucra diferentes actores sociales y matices tanto económicos, sociales, éticos y filosóficos. Con el objeto de visualizar el desempeño ético y responsable de las funciones básicas de la universidad: docencia, investigación, extensión y gestión. A los efectos de realizar el análisis crítico, se efectuó la revisión de la literatura relacionada con la definición de Responsabilidad Social Empresarial vista desde diversos enfoques, a fin de definir la Responsabilidad Social Universitaria, las implicaciones en sus diferentes funciones, áreas esenciales y sus contribuciones.

### **2.11.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La historia de la Universidad data desde la Europa Medieval de los siglos XI y XII, cuando apareció la burguesía y, con ella, el comercio, los gremios y las corporaciones, como un intento de asumir las riquezas y saberes del imperio Árabe, la cultura más avanzada de la época. Dichas universidades se caracterizaron por ser corporativas (la unión estable de personas y grupos capaces del saber); científicas (preocupadas por ir a las fuentes del saber y producir ciencia); universales (se preocupaban por la totalidad del ser y su unidad fundamental, de lo común en medio de la diversidad) y autónomas (con propias normas para gobernarse); en su sentido social, académico, filosófico e institucional, respectivamente. (UNESCO, 2003). La universidad se constituye en un modelo de sociedad plural donde se convivía y combatía con ideas, además de los poderes político y económico, el del saber, bajo la autoridad de la razón y la verdad. Con tres funciones específicas: con respecto al saber, investigar para aprender a conocer y hacer, teorizar y producir; en atención al hombre, la docencia para aprender a ser y en orden a la sociedad, servir a la comunidad, profesionalismo para buscar su desarrollo económico y político.

En las ciudades medievales importantes económicamente, por ser un área de intersección de vías de comunicación con un comercio fluido y un desarrollo cultural, se fundan las universidades para fortalecer su posición política y social. La función de la universidad era la preparación de intelectuales por sí misma y por otro lado su función latente es la preparación de expertos profesionales para asuntos prácticos, sin descartar el valor

social de la búsqueda del conocimiento (Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R. y Quevedo, Y., 2007). El papel social de la universidad medieval consistió principalmente en la preparación para formas más racionales del ejercicio en la autoridad de la iglesia, en el gobierno y en la sociedad. La universidad se fue desarrollando como institución social por efecto de las necesidades sociales y la lucha entre los sectores sociales más poderosos de la época, reconocidos por (Morles, V., 2004): la Iglesia, el Estado y la Burguesía, orientada al saber establecido y la formación de profesionales en áreas indispensables para el sistema feudal dominante.

### **2.11.2. ÁREAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

La revisión del desarrollo teórico de la Responsabilidad Social nos conduce a enfocar distintas áreas que orienten su acción, que están implícitas en el discurso pero que algunas no han sido definidas explícitamente (Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R. y Quevedo, Y., 2007), que contribuyan a precisar orientaciones estratégicas generales de Responsabilidad Social Universitaria:

**Ética:** La responsabilidad social como práctica involucra valores éticos que se relacionan con su actuar. La ética es relacionada, por (Guédez, V., 2003), con la capacidad de hacer al ser humano más humano, conquistar una vida mejor y elevar e integrar la solidaridad y la participación. Por tanto, la universidad comporta una dimensión ética, dada sus implicaciones valorativas en la producción de los saberes; asumir principios para seleccionar decisiones en función de las necesidades, expectativas y capacidades de la sociedad, de acción conjunta, establecer decisiones en relación con la realidad, implica una ética orientada en conductas basadas en el conocimiento de la realidad, en la práctica social y la transparencia en el cumplimiento de sus funciones básicas, la defensa de los valores transcendentales de la humanidad, incorporar en las decisiones componentes éticos a fin de dirimir acerca del beneficio de la organización o intereses de la universidad, frente al beneficio de la sociedad, no para generar beneficios económicos sino para cumplir una función social.

### **2.11.3. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS UNIVERSIDADES DE PERÚ**

En los últimos años, la responsabilidad social universitaria (RSU) ha sido un tema de agenda en nuestro país y en el mundo (Tafur Puente, Rosa María y Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo, 2019). La RSU entendida como el acercamiento de la universidad a la sociedad mediante el trabajo de temas sociales y ambientales, incorporados dentro de las funciones básicas de investigación, gestión, formación profesional y extensión (Solano, 2016), no necesariamente se ha desarrollado cumpliendo ese sentido. Más bien, el énfasis se ha dado en la extensión social a través de capacitaciones, asesorías o acompañamiento a distintos grupos, y la responsabilidad social como parte de la formación profesional se ha cubierto con actividades extracurriculares o cursos específicos para las personas interesadas en el tema.

La Ley Universitaria No 30220 - 2014 (Ministerio de Educación, 2014), discurre en forma expresa que la universidad debe generar impacto en la sociedad desde su labor de



Responsabilidad Social Universitaria, la universidad como centro de formación, tiene como función participar en el desarrollo nacional a través de servicios de extensión con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible; por su aplicabilidad contextualizada, la Ley Universitaria deja en libertad a las universidades para que gestionen la RSU de acuerdo a sus características, y es lo que ellas hacen: imprimen mayor o menor énfasis en actividades de RSU mediante gestiones más o menos organizadas, con actividades que ayuden en lograr el equilibrio interno y en el acercamiento a la sociedad (externo). En este sentido sosteniendo a partir de la implementación de la Ley Universitaria No 30220, la dilucidación de la gestión de la Responsabilidad social en las universidades del Perú como sinónimo de una sociedad más próspera y sustentable, que significa que ninguna Universidad podrá tener éxito si su entorno fracasa. De esta forma reiterando el concepto de Responsabilidad Social Universitaria que se asocia a la capacidad de la universidad de aplicar un conjunto de principios y valores, declarados en su filosofía de gestión, en la praxis de sus funciones básicas: Gestión (transparencia y calidad), Docencia (enseñanza y práctica aplicada en la solución de problemas sociales), Investigación y Producción (de conocimientos, bienes y servicios con pertinencia social) y Extensión (proyección e interacción social, proyectos de desarrollo humano y calidad de vida) con miras a responder a las demandas de su entorno; a la idea de desarrollo sustentable, sustentabilidad ciudadana y democrática.

#### **2.11.4. Referencia al contexto general y normativo**

El Perú, desde los años 80, ha logrado cambios alentadores en el ámbito económico, pero estos no han repercutido intensamente en la mejora social, cultural, educativa y de la salud del ciudadano que reside especialmente en las periferias de las ciudades, zonas rurales y de frontera. Cabe resaltar que también ha sido afectado el reconocimiento y respeto de los derechos de las personas (Tafur Puente, Rosa María y Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo, 2019).

De acuerdo a los datos macroeconómicos, nuestro país tuvo un decrecimiento en el decenio de los 80 (-1.0%); en la década siguiente (años 90), con la liberalización de la economía creció un 4%; posteriormente, del 2000 al 2010, subió a un 5.7% y antes de culminar el último decenio (hasta el 2020) ha crecido un 4% (Desarrollo Peruano, 2011). Puntualizamos esta información porque el decrecimiento o estancamiento afecta los programas sociales, educativos, de salud y otros, favoreciendo, en muchos casos, la pobreza y extrema pobreza. Oportunidad para que diferentes organizaciones a nivel nacional tengan una mayor participación en la mejora de las condiciones de vida de las personas. Frente a este panorama descrito y, a pesar que la universidad como centro superior que brinda formación a los jóvenes y adultos del país juega un rol importante en el desarrollo de las comunidades, se observa el estancamiento de la denominada extensión social universitaria en ellas.

Analizando las leyes universitarias peruanas encontramos distintos planteamientos de la responsabilidad social: La Ley Universitaria N° 23733 (1983), vigente hasta el 2 de julio del año 2014, señalaba que este tipo de instituciones debía dedicarse a la extensión y proyección social, como se indica en el artículo N° 1. “Las Universidades están integradas por profesores, estudiantes y graduados. Se dedican al estudio, la investigación, la educación



y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección sociales. Tienen autonomía académica, normativa y administrativa dentro de la Ley”. Y esto va de la mano con sus fines, “desarrollar en sus miembros los valores éticos y cívicos, las actitudes de responsabilidad y solidaridad social y el conocimiento de la realidad nacional, así como la necesidad de la integración nacional, latinoamericana y universal” (literal c), a partir de la formación humanista, científico y profesional que deben promover. Además, la universidad debía “Extender su acción y sus servicios a la comunidad” (literal d).

Esta mirada de la universidad obligó a que internamente se constituyera la Corporación financiera universitaria, para que se pudieran financiar los programas de extensión y proyección social (artículo 82), pero con el apoyo del Estado, quien aportaría el 50% del monto total. Así, estos centros superiores se sentirían comprometidos a promover este tipo de actividades, como parte de la formación de los futuros profesionales y con financiamiento del erario público.

Finalmente, la ley contenía el capítulo IX “Extensión y proyección universitaria”, donde explicaba, muy contrariamente, lo que entendía por extensión y proyección social como, por ejemplo: organizar actividades de promoción y difusión de la cultura, así como servicios profesionales (art. 68), y crear centros preuniversitarios (art. 69), que, aun siendo universidades públicas, tenían un costo, para los interesados, con un valor superior a las pensiones de las universidades privadas. Lo expresado por la norma se concretó con la apertura de algunas instancias que se crearon al interior de las universidades públicas o privadas, llámese centros de extensión universitaria y proyección social que, de alguna manera, trataron de responder a la legislación vigente, pero al entender de (Duarte, 2015), “buscaban generar un apoyo a comunidades necesitadas que, generalmente, se encontraban en zonas urbano-marginales y zonas rurales bajo un enfoque filantrópico, es decir, asistencialista o paternalista” (parr.2). Esta mirada asistencialista o paternalista, propia de los partidos políticos, no resolvía el problema de atención, sino fortalecía la pobreza tanto económica como cultural. Es decir, se lograba la participación de los estudiantes universitarios, quienes repartían víveres (previa recolección) o en muchos casos realizaban actividades “culturales”, pero no lograban un impacto de transformación, como lo indica el siguiente fin de la ley “d) Extender su acción y sus servicios a la comunidad, y promover su desarrollo integral” (art. 2).

### **2.11.5. Nueva ley universitaria. Hacia la comprensión de la Responsabilidad Social Universitaria**

Para el primer decenio del presente siglo, se venía reflexionando sobre el concepto de responsabilidad social que, en muchos casos, se entendió que “no es sinónimo de ‘ayuda social’. En ningún caso una organización que practicara la beneficencia social podía pretender, por ese solo hecho, ser “socialmente responsable” (Vallaey F. , 2008, pág. 202). Es decir, se iniciaba un deslinde entre el asistencialismo con responsabilidad, y esto afectaba a lo ya trabajado por las diferentes universidades a nivel nacional. Luego de 31 años, el estado emite la nueva Ley Universitaria N° 30220 (3 julio, 2014), que se apropia del término responsabilidad social y considera otros términos, como inclusión social, cambio, desarrollo y desarrollo integral. Cabe resaltar que, a diferencia de la anterior norma, la actual, en el

artículo 1, no expresa nada sobre responsabilidad social, y en el artículo 3, reafirma la orientación de la universidad y para explicitación conveniente se presenta el cuadro equivalente en su implementación de leyes universitarias:

**Tabla. Dedicación y orientación de la universidad**

Ley universitaria N° 23733 ( ley anterior) Artículo 1	Ley universitaria N° 30220 ( ley vigente) Artículo 3
La universidad se dedica al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección sociales.	La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural.

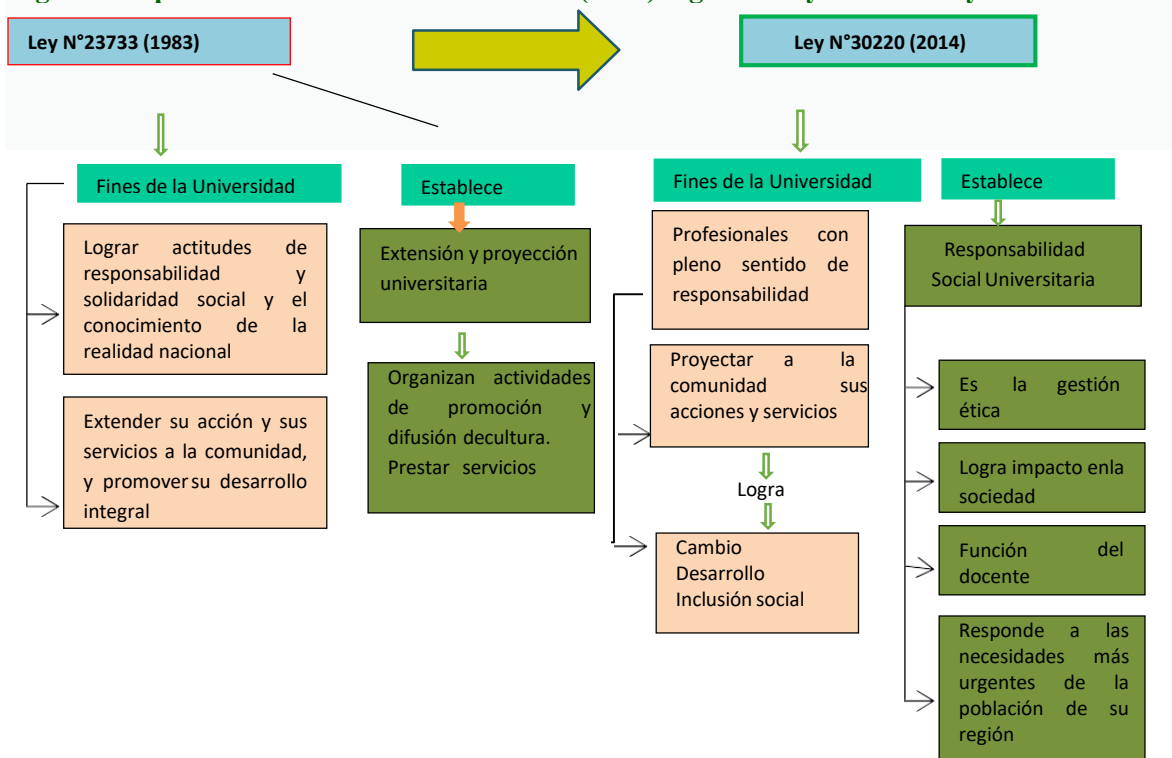
**Fuente:** Gestión de Responsabilidad Social en las universidades Iberoamericanas por: Rosa María Tafur Puente Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya - Pontificia Universidad Católica del Perú.

Es necesario precisar este cambio que, si bien es normativo, no prioriza la responsabilidad social desde la definición de universidad. Recién en el artículo 6, relacionado a los fines de la universidad, pone a la responsabilidad social como relevante, tal como estaba en la ley universitaria anterior, pero en esta ley se proporciona una mayor explicación. A continuación, se presenta los numerales del artículo 6. Fines de la universidad:

- 6.2 Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país.
- 6.3 Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo.
- 6.4 Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.
- 6.9 Servir a la comunidad y al desarrollo integral.

De esta manera se convierte mucho más interesante la norma, porque considera, en el artículo 7, la extensión cultural y proyección social como función de la universidad. Además, en relación a la labor docente, el capítulo VIII Docentes, precisamente en el artículo 79, considera a la proyección social como una de las funciones de los profesionales que ejercen la docencia; posiblemente para cumplir con los fines antes mencionados (Tafur Puente, Rosa María y Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo, 2019). En resumen, en la figura 1 podemos visualizar el aporte de las dos normas en relación a la RSU.

**Figura. Responsabilidad Social Universitaria (RSU) según las leyes N°23733 y N° 30220.**



**Fuente:** Gestión de Responsabilidad Social en las universidades Iberoamericanas por: Rosa María Tafur Puente Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya - Pontificia Universidad Católica del Perú.

Los términos nuevos, asumidos por la norma y por ende por las universidades, afectaron lo realizado hasta el momento y reorientaron los propósitos de la responsabilidad social universitaria en las distintas universidades.

## 1. En relación al presupuesto

Si la ley anterior consideró la creación de la Cooperación financiera universitaria, con la actual norma Asignación presupuestal (artículo 113 y siguientes), las universidades públicas recibirían recursos presupuestales del tesoro público (no se asigna porcentaje alguno), para que cumplieran con la función de responsabilidad social.

En el caso de las universidades de gestión privada (capítulo XII Universidad Privada), la norma estipula que las actividades de extensión y proyección social (art. 115, 115.2) deben estar acordes a las necesidades de la región y para financiarlas, las universidades privadas societarias deben reinvertir el excedente de sus utilidades (Artículo 118. Promoción de la inversión privada en educación).

Ante lo expresado, la norma establece que las universidades planteen un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia y establezcan los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, así como la creación de fondos concursables para estos efectos. (art. 125).

### 2.11.6. La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

La concreción de la responsabilidad social universitaria como fin de la universidad, fue detallada en el Capítulo XIII de la Ley Universitaria No 30220 (2014) que, a partir de dos artículos plantea lo siguiente:

**Tabla. Cómo se concibe la Responsabilidad Social Universitaria en la Ley Universitaria No 30220 (2014).**

Artículo 124	Artículo 125
<ul style="list-style-type: none"><li>- Es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad.</li><li>- Una de sus funciones es brindar servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones.</li><li>- 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.</li><li>- Es fundamento de la vida universitaria.</li><li>- Contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.</li><li>- Compromete a toda la comunidad universitaria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li><li>- 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 del desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente.</li></ul>

**Fuente:** Gestión de Responsabilidad Social en las universidades Iberoamericanas por: Rosa María Tafur Puente Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya - Pontificia Universidad Católica del Perú.

Los artículos interpretados dan lineamientos más claros sobre la RSU a diferencia de la norma aprobada en 1983; un primer aporte es acerca del impacto que debe ocasionar en la sociedad. Para lograrlo se debe “definir y practicar una nueva filosofía de gestión de las organizaciones” (Vallaey F. , 2008, pág. 195), basada en la ética, el convivir juntos, la participación, el compromiso y el asumir que las organizaciones están formadas por ciudadanos que trabajan por el bien común y por el desarrollo humano sostenible, y no por profesionales que responden a sus propios intereses. Por lo cual, las universidades no deben desligar la responsabilidad social como un aspecto adicional a su formación, sino que esta debe ser parte de los fines de la universidad junto con la académica, investigativa y medioambiental (Vallaey, F., 2017). Además, los estudiantes deben recibir “contenidos teóricos, filosóficos y científicos que les brinden herramientas para aplicar la RSU” (El Comercio, 2018, pág. 7), los cuales deben ser aplicados en su entorno. En otras palabras, si una universidad asume la RSU como parte de sus acciones debería contar con logros internos, así como con mejoras o cambios en el entorno o realidad social que presta el servicio (comunidad, región).

### 2.11.7. Experiencia de interés de la RSU en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

#### 2.11.7.1. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)

- Ubicación: Cusco - Tipo de gestión: pública - Licenciada: si - Ubicación en QS Latin America Rankings 2019: 733 - Unidad que trabaja RSU: Dirección de Bienestar y Responsabilidad Social - Experiencia: La UNSAAC cuenta con una Dirección del Consejo de Proyección Social que promueve actividades científicas, tecnológicas, culturales y artísticas, hacia la comunidad.

El primer objetivo de esta unidad es integrar a la universidad con su contexto, además de recoger las necesidades y aspiraciones de los pobladores, para lo cual debe establecer programas mancomunados de proyección social, que equivale a desarrollar proyectos multisectoriales que logren dar solución a los problemas de la comunidad brindando conocimiento científico y tecnológico a los sectores populares. Esta unidad cuenta con 4 centros: promoción laboral, promoción campesina, promoción comunal y promoción universitaria. Cabe resaltar que promueve los elencos artísticos culturales de la universidad (TEUQ, Tuna, Danzas, entre otros).

La universidad tiene, además, una Dirección de Bienestar y Responsabilidad Social. Esta dirección como parte de su trabajo en RSU ha logrado la conformación del “Voluntariado Medioambiental, que está integrado por estudiantes de distintas escuelas universitarias” (Medrano, Z., 2017, pág. 4). Actualmente este voluntariado viene trabajando con el Departamento de Medio Ambiente de la Municipalidad de Wanchaq. Las actividades desarrolladas son: reciclación UNSAAC 2018, feria de Sensibilización Ambiental Inter Escuelas Profesionales, la campaña de forestación con plantas nativas en distritos del Cusco y la realización del Congreso Nacional de Voluntarios. Otra actividad realizada es la Campaña de solidaridad (2018) con el fin de recolectar ayuda humanitaria (ropa y alimentos) para poblaciones que sufren heladas o bajas temperaturas y entre otras actividades relacionadas a Responsabilidad Universitaria.

#### **2.11.8. Reflexiones, retos, y propuestas para la mejora de la Responsabilidad Social Universitaria en las universidades**

En el transcurso del análisis de la implementación y aplicación de la Responsabilidad Social Universitaria en las universidades, se ha podido apreciar el concepto de RSU se ha ido modificando en el tiempo, desde una ayuda asistencialista a grupos vulnerables, hasta el acercamiento de las universidades a la sociedad para intervenir en ella mejorando la calidad de vida de los pobladores, así como proveyendo de experiencias de actividades sociales a los estudiantes, con el objeto de que tengan una formación profesional que incorpore el desarrollo de habilidades básicas, genéricas y específicas (Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea, 2019). La normativa sobre RSU en el país enfatiza su orientación con visión holística de las universidades como organizaciones que cumplen sus tres objetivos primarios: la docencia, la investigación y la responsabilidad social, y dentro de esta, las acciones pertinentes que potencien el equilibrio interno de la universidad, así como la relación con el entorno.

Sin embargo, las universidades, con la autonomía de la que gozan, conceptualizan la RSU de distintas maneras: como política institucional, como estrategia institucional, como capacidad de respuesta al medio, como medio de vinculación con el entorno, entre otras, lo que imprime características específicas a su aplicación en la realidad y de acuerdo a ello le confieren mayor o menor importancia. Así, se observa que existe una variedad de instancias de RSU, las que, dependiendo de la gestión del centro universitario se pueden denominar, oficinas o direcciones. Las oficinas solo desarrollan actividades esporádicas a diferencia de las direcciones, que cuentan con proyectos a nivel interno o externo. Asimismo, los proyectos específicos varían en denominaciones, propósitos, público objetivo, participación

de los miembros de la comunidad educativa, etc. (Tafur Puente, Rosa María y Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo, 2019).

## **2.12. LINEAMIENTOS DEL SECTOR EDUCACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

### **2.12.1. Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021 (Extensión del Horizonte del Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016 – 2023 del Sector Educación, al 2024 por Resolución Ministerial N° 122 – 2021 MINEDU del 09 – 03 – 21)**

#### **2.12.1.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO**

(Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016) El Sector Educación, con la asistencia técnica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, elaboró el Documento Prospectivo al 2030, en el marco de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, insumo para la formulación del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016-2021.

En base a la metodología aprobada por el CEPLAN, el análisis prospectivo realizado consistió en la determinación del Modelo Conceptual y de las principales tendencias del sector, así como en la identificación y clasificación de las variables vinculadas a estos.

Adicionalmente, el trabajo implicó el diagnóstico de las siete variables identificadas como estratégicas, la proyección de los indicadores vinculados a las mismas en tres tipos de escenarios al 2030, tendenciales y exploratorios; y la identificación de riesgos y oportunidades. A continuación, se resume el trabajo realizado.

#### **A. MODELO CONCEPTUAL**

A partir de la metodología de planeamiento estratégico aprobada por el CEPLAN, se definió que el Sector Educación se compone por cuatro componentes y quince subcomponentes, los cuales conforman un modelo conceptual general y se desarrollan a detalle en el Documento Prospectivo al 2030 del Sector. A continuación, se sintetiza el referido modelo conceptual del sector:

##### **1. Componente “Aprendizajes”**

Adquirir un aprendizaje de calidad implica, en primer lugar, acceder a servicios educativos que brinden a los estudiantes los contenidos y las herramientas necesarias para el desarrollo de nuevas habilidades, capacidades, actitudes y competencias. En este sentido, el componente “Aprendizaje” se integra por cinco (05) sub-componentes:

1. Acceso y conclusión a la educación
2. Contenido Curricular
3. Materiales y recursos educativos
4. Educabilidad
5. Innovación en ciencia y tecnología

##### **2. Componente “Calidad Docente”**

El principal factor impulsor de las variaciones en el aprendizaje escolar de los sistemas investigados es la calidad de los docentes (Barber, Michael y Mourshed, Mona, 2008). En este contexto, la demanda de docentes capaces de lograr que se generen los aprendizajes que exige el currículo intencional requiere de estrategias que aseguren la selección de los mejores

perfiles para ser formados como docentes, la provisión de programas de formación que garanticen el egreso de docentes preparados, y el establecimiento de un ciclo de formación continua docente que mantenga la calidad de enseñanza que los alumnos requieren. En este sentido, el componente “Calidad Docente” se integra por tres (03) sub-componentes:

1. Formación docente
2. Atracción y compensación docente
3. Evaluación docente

### **3. Componente “Infraestructura”**

La infraestructura educativa incluye la conexión con servicios como luz eléctrica, saneamiento, agua potable, teléfono y conectividad a internet; así como la existencia de espacios educativos, es decir aquellos espacios implementados con recursos educativos específicos y especializados para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje de una determinada área curricular o áreas afines, tales como laboratorios de ciencias, computación, bibliotecas, salas de arte, de música, canchas de deportes, gimnasios, entre otros.

En el ámbito deportivo, la infraestructura deportiva resulta relevante para la masificación deportiva y por lo tanto para el incremento de la práctica de actividades físicas, pero también para la promoción del desarrollo de deportes de alta competencia.

En este sentido, el componente “Infraestructura” se integra por dos (02) sub-componentes:

1. Infraestructura educativa y deportiva
2. Espacios educativos

### **4. Componente “Gestión Sectorial”**

La mejora de los aprendizajes y el desarrollo del deporte requieren del fortalecimiento del sistema educativo y deportivo, lo cual involucra tanto a la administración central, los niveles intermedios, las escuelas, las universidades y a aquellas instituciones vinculadas. Respecto al ámbito educativo, el informe McKinsey del año 2012 señala que, en cada uno de los sistemas educativos analizados por presentar mejoras sostenidas en su nivel de desempeño, el primer foco de atención para una reforma educativa se centró en mejorar la gestión de las instancias involucradas a nivel nacional, como las instituciones educativas. Posteriormente al fortalecimiento de tales instancias, los sistemas trabajaron en fortalecer a las instancias intermedias a fin de concretar la integración y coordinación del sistema y sus resultados (Mourshed, Chijioke, & Barber, 2012).

En este sentido, el componente “Gestión Sectorial” se integra por tres (03) sub-componentes:

1. Gestión del sistema educativo
2. Gestión de las instituciones educativas
3. Gestión de la información.

## **B. TENDENCIAS Y VARIABLES DEL SECTOR**

### **1. Tendencias**

(Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016) Se identificaron diez tendencias principales que afectan al Sector Educación:

1. Transformación de los roles de estudiantes y docentes en el proceso de aprendizaje



2. Aumento de la relevancia de las habilidades socioemocionales en el desarrollo personal
3. Incremento de la demanda y la oferta de la educación superior
4. Incremento de la investigación y del consumo de publicaciones científicas
5. Incremento del uso de TIC en materia educativa
6. Crecimiento en el uso de videojuegos para el aprendizaje
7. Democratización y masificación del deporte
8. Rediseño de los espacios educativos
9. Incremento de la participación del sector privado en educación
10. Intensificación de los efectos del cambio climático

### C. DIAGNÓSTICO DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

El diagnóstico de las seis variables estratégicas identificadas para el sector en el Documento Prospectivo al 2030, puede sintetizarse en los valores para los indicadores de cada variable, según el siguiente cuadro.

**Tabla: Valores de indicadores por variables estratégicas**

VARIABLES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	LÍNEA DE BASE
Nivel de aprendizaje de estudiantes	Porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora	50% (2015)
	Porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en matemática	27% (2015)
	Porcentaje de estudiantes de segundo grado de secundaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora	15% (2015)
	Porcentaje de estudiantes de segundo grado de secundaria con nivel satisfactorio en matemática	10% (2015)
Acceso a servicios de educación y deporte	Tasa neta de matrícula en educación inicial según edad normativa correspondiente (3-5 años)	81.5% (2014)
	Tasa neta de matrícula en educación primaria según edad normativa correspondiente (6-11 años)	93.1% (2014)
	Tasa neta de matrícula en educación secundaria según edad normativa correspondiente (12-16 años)	83.8% (2014)
Calidad de la formación de la educación superior universitaria	Puntaje en el pilar 5 “educación superior y entrenamiento laboral” del Índice global de Competitividad.	4.08 (2014)
	Tasa de subempleo profesional de egresados universitarios.	40% (2012)
Desempeño docente	Promedio de puntajes obtenidos en prueba de Evaluación de Nombramiento Docente	10.17 (2015)
Estado de infraestructura educativa y deportiva	Porcentaje de locales públicos con los tres servicios básicos.	43% (2015)
	Porcentaje de locales escolares con aulas en buen estado	15% (2014)
	Porcentaje de instituciones educativas de primaria de gestión pública con acceso a internet	26% (2015)
	Porcentaje de instituciones educativas de secundaria de gestión pública con acceso a internet	56% (2015)
Liderazgo directivo en las instituciones educativas	Porcentaje de instituciones educativas públicas que cuentan con plaza de director	41% (2015)

**Fuente:** PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL (PESEM) DE EDUCACIÓN 2016-2021: Por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

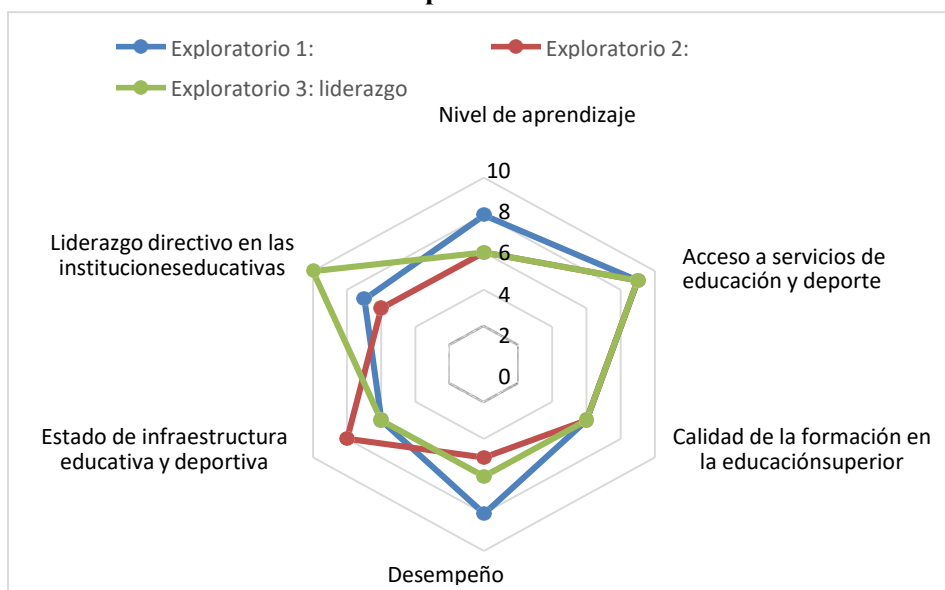
### D. ESCENARIOS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES

A partir de las tendencias y variables estratégicas identificadas para el sector se construyeron cinco escenarios: un escenario tendencial, tres escenarios exploratorios y un escenario óptimo.

El escenario óptimo representa el mejor estado posible a futuro, es decir el estándar de calidad que se aspira a alcanzar al 2030. En cambio, el escenario tendencial representa el estado que se lograría si se mantiene la evolución histórica de las variables estratégicas. Por último, los tres escenarios exploratorios representan escenarios posibles al 2030 que evidencian el comportamiento de las variables del sector en caso una de ellas evolucione favorablemente.

La siguiente figura grafica los tres escenarios exploratorios:

**Ilustración: Escenarios exploratorios al 2030 del sector educación**



Fuente: Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030. Por: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

Asimismo, se han identificado una serie de riesgos y/o oportunidades que podrían influir positiva o negativamente.

**Tabla: Cuadro resumen de riesgos y oportunidades**

Oportunidades	Riesgos
<p>Mayor involucramiento del sector privado en la mejora de la calidad de los servicios educativos y deportivos (programas de formación docente de calidad, desarrollo de infraestructura educativa y deportiva, provisión directa de servicios educativos privados, entre otros)</p> <p>Interés de organismos internacionales para impulsar mejoras del sistema educativo en base a evidencia de intervenciones exitosas.</p> <p>Crecimiento económico sostenible genera que el PBI y la asignación sectorial presupuestal incremento.</p> <p>Demanda de la población por calidad educativa</p>	<p>Existencia de zonas geográficas alejadas y/o de difícil acceso que ponen en riesgo la expansión y mantenimiento de infraestructura y la conectividad</p> <p>Insuficiente oferta de docentes que acompañe la ampliación de la infraestructura educativa debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de docentes talentosos del sector público.</li> <li>- Rol docente poco atractivo para egresados de secundaria.</li> </ul>

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL (PESEM) DE EDUCACIÓN 2016-2021: Por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

### 2.12.1.2. ESCENARIO APUESTA: LA EDUCACIÓN QUE QUEREMOS

El escenario apuesta sintetiza el estado de la educación que queremos alcanzar al 2021 en base al escenario actual. Este escenario resalta la necesidad de contar con un sistema educativo equitativo y de calidad en el cual el acceso a la educación formal de primer nivel

y los resultados educativos no dependan de las características sociodemográficas de los estudiantes ni de sus familias.

Las lecciones del pasado y las oportunidades del crecimiento sostenido de la economía permiten pensar que es posible lograr un sistema educativo equitativo y de calidad afrontando los retos existentes si se adoptan cuatro decisiones fundamentales:

**1. Implementar y sostener hasta el año 2021 una política articulada y continua** que aborde de manera simultánea los diversos componentes de la problemática educativa y deportiva, y aterrice en planes y presupuestos predecibles los consensos expresados en las políticas de Estado en educación y deporte.

**2. Enfocarnos a la obtención de resultados y universalizarlos** a través de la implementación de políticas basadas en la mejor evidencia nacional e internacional contextualizadas a la realidad del sistema educativo peruano. Asimismo, a través de un monitoreo y evaluación constante y autocritico, identificar errores y corregirlos a fin de universalizar aquellas intervenciones que están dando resultados. Hasta ahora las marchas y contramarchas en el sector entorpecen asegurar la efectividad de las políticas implementadas.

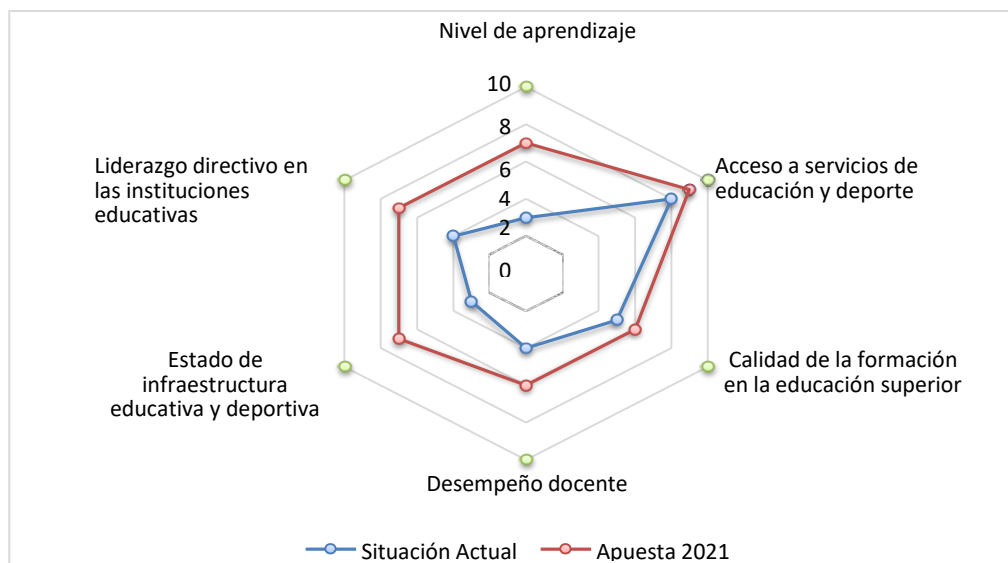
**3. Fortalecer el compromiso y la capacidad de incidencia de todos los actores involucrados en el logro de los resultados educativos y deportivos.** Ello implica, fortalecer la rectoría del Ministerio de Educación en materia educativa y del Instituto Peruano del Deporte en materia deportiva, así como mejorar la capacidad de gestión del servicio educativo brindada por los gobiernos regionales, el fomento del deporte por los gobiernos locales, el liderazgo de los equipos directivos de las instituciones educativas; y, el fortalecimiento y revalorización del docente. Asimismo, implica incentivar la participación activa de la comunidad educativa y deportiva y el compromiso de los demás sectores del Estado, la sociedad civil y las empresas.

**4. Elevar el gasto público en educación de manera progresiva, responsable y previsible hasta alcanzar el 6% del PBI al 2021** de acuerdo a lo señalado en el Plan Bicentenario y al Acuerdo Nacional que permita consolidar las reformas educativas en marcha. Complementariamente, este incremento del gasto requiere implementar mecanismos de ejecución por desempeño y rendición de cuentas que aseguren la eficiencia y transparencia en el gasto. Hasta ahora la participación del gasto público en educación en el PBI peruano ha sido no sólo insuficiente en comparación otros países de ingreso medio, sino que ha experimentado altibajos restando previsibilidad a las políticas.

Lograr los puntos anteriores permitirá que los niveles de aprendizaje de los estudiantes de educación básica y superior se incrementen para todos al 2021 colocando al Perú en un nivel competitivo a nivel mundial y disminuyendo a su vez la brecha de aprendizaje entre los estudiantes de zonas urbanas y rurales. Asimismo, permitirá incrementar progresivamente la práctica deportiva y el desempeño de nuestros deportistas de alta competencia en los circuitos internacionales.

Considerando lo señalado a continuación, se grafica el escenario apuesta al que se espera llegar para cada una de las variables estratégicas del sector:

### Ilustración: Escenario apuesta al 2021



Fuente: Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030. Por: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

#### 2.12.1.3. VISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL DE EDUCACIÓN 2016- 2021

De acuerdo al artículo 9 de la Ley General de Educación, la educación cumple con un rol dual en la sociedad. Por un lado, el desarrollo integral de cada individuo para que alcance su realización personal en el ámbito que desee; y por otro, la formación de ciudadanos comprometidos al desarrollo integral y sostenible del país.

Considerando lo anterior, la visión construida para el Sector Educación contempla este doble rol que cumple la educación para la formulación de la visión del Sector Educación.

*“Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto”.*

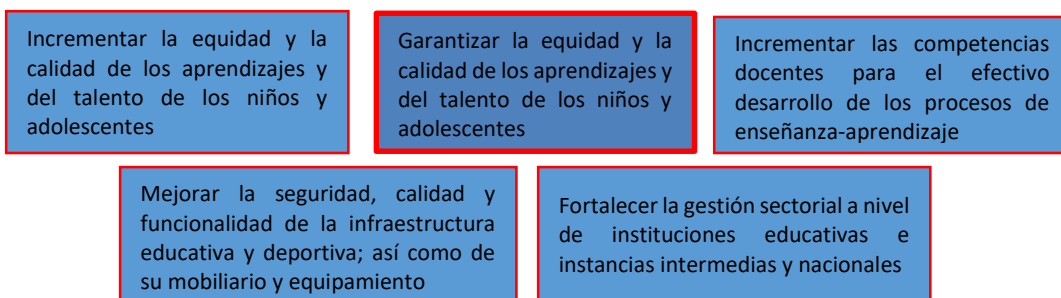
#### 2.12.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SECTORIALES

Considerando la visión comentada, el escenario apuesta y los objetivos del Plan Bicentenario y del Proyecto Educativo Nacional al 2021, se identifica como prioridad del sector construir un sistema educativo de calidad y equitativo donde todos los peruanos tengan las oportunidades para desarrollar al máximo su potencial. A fin de orientar la acción del sector hasta esta meta, se han definido cinco objetivos, 24 acciones estratégicas sectoriales, las cuales deben orientar el accionar de las instituciones vinculadas al sector Educación en los próximos cinco (05) años, y 23 indicadores para medir el avance del sector.

Específicamente, esto implica centrar la atención en dos aspectos claves. Primero, mejorar la calidad de la provisión del servicio educativo en los tres espacios educativos básicos para la generación de competencias y capacidades de los peruanos: la escuela, el instituto y la

universidad. Y segundo, implementar políticas diferenciadas basadas en el principio de igualdad de oportunidades, entendida, no como brindar a cada estudiante el mismo servicio, sino en brindarle a cada estudiante las condiciones que este necesita para que pueda desarrollar al máximo y de forma integral su potencial, así esto implique servicios y costos diferenciados.

Los cinco (05) objetivos estratégicos sectoriales definidos son:



A continuación, se hace una descripción de cada objetivo y el mismo genera indicadores que permiten medir y hacer seguimiento al nivel de logro de cada uno; del mismo modo de acuerdo al instrumento del Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021 y que se encuentra en ellas, se presentan las acciones estratégicas por objetivo estratégico sectorial, las cuales constituyen el conjunto de actividades orientadas al logro de cada objetivo estratégico (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016).

### **Objetivo Estratégico Sectorial 01 (OES1): Incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes**

Busca asegurar que los estudiantes de educación básica alcancen los logros de aprendizaje que les permitan desarrollarse en el contexto en el cual se desenvuelven, de acuerdo al ciclo educativo o programa de formación que reciban.

En este sentido, la mejora de la calidad de los aprendizajes implica el desarrollo de estrategias y el uso de instrumentos y contenidos que favorezcan y faciliten la formación integral de ciudadanos, considerando las particularidades socio-culturales de la población y del ambiente en el que se desenvuelven, de manera que aseguren la igualdad de oportunidades.

En el ámbito deportivo, entendiendo el deporte como toda forma de actividad física que contribuye a mejorar la calidad de vida y lograr el bienestar de las personas, el desarrollo del talento de los niños, adolescentes y jóvenes se hace necesario. En este sentido, se requiere la promoción de prácticas saludables en las escuelas, así como de la enseñanza del deporte e identificación temprana de talentos en el sistema educativo para el posterior desarrollo de estos talentos por el sistema deportivo nacional a cargo del Instituto Peruano del Deporte (IPD).

Considerando en el contenido del OES1, se han identificado 08 indicadores que permitirán el seguimiento al logro de resultados concretos. Del mismo modo en consideración del contenido del OIS1, se han identificado 07 acciones estratégicas, considerado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Educación 2016-2021.

## **Objetivo Estratégico Sectorial 02 (OES2): Garantizar una oferta de educación superior y técnico-productiva que cumpla con condiciones básicas de calidad**

Busca garantizar a todos los jóvenes del país la oportunidad de acceder a un servicio educativo de calidad que forme profesionales y técnicos de manera integral, y que permita la producción de conocimiento, ligado a la innovación, ciencia y tecnología que contribuya a la solución de los problemas nacionales y a los desafíos del desarrollo sostenible.

En el ámbito universitario, a partir de la aprobación de la Ley N°30220 – Ley Universitaria, el Ministerio de Educación asume formalmente el rol rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. Así, como garante del derecho a una educación universitaria de calidad, el Ministerio de Educación desarrolla, institucionaliza y conduce el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (en adelante, SAC), así como las acciones de fomento de la calidad y el liderazgo en la construcción de un sistema integrado de información en el ámbito universitario.

Por su parte, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (en adelante, SUNEDU) es la entidad responsable de establecer y verificar de manera continua las condiciones básicas de calidad conducentes al licenciamiento para el servicio educativo universitario; mientras que el organismo público responsable del proceso de acreditación promueve la mejora de la calidad del servicio, a través de la acreditación.

El desarrollo del SAC permitirá que nuestros Jóvenes del Bicentenario, aquellos egresados de la educación secundaria que en el año 2021 estén interesados en acceder a la educación superior universitaria, encuentren una universidad que:

- Se encuentre enmarcada en un sistema coherente de regulación y autonomía universitaria responsable.
- Cuente con una gestión institucional moderna.
- Garantice una formación profesional eficaz y en valores, que contribuya a la solución de los problemas del país a través de la investigación.
- Inspire a nuestros niños y adolescentes de la educación básica.
- Sea transparente y rinda cuentas a la sociedad.
- Sea tan diversa como la sociedad peruana.

En ese sentido, se pone de manifiesto el compromiso formal del Estado de asumir como suyo el futuro de una nueva generación de jóvenes y de ello, el desarrollo social y económico del país.

Considerando en el contenido del OES2, se han identificado 03 indicadores que permitirán el seguimiento al logro de resultados concretos. Del mismo modo en consideración del contenido del OIS2, se han identificado 06 acciones estratégicas, considerado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Educación 2016-2021.

## **Objetivo Estratégico Sectorial 03 (OES3): Incrementar las competencias docentes para efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje**

Busca identificar y desarrollar las habilidades y capacidades docentes que contribuyan al óptimo desempeño en el aula. Esto implica incrementar la calidad del servicio que los docentes ofrecen a los alumnos, así como revalorizar la carrera docente de forma tal que sea atractiva para nuevos talentos y brinde condiciones laborales y de bienestar adecuadas. Para

ello, las principales mejoras comprendidas en este objetivo deberán realizarse para: (i) los mecanismos de selección y evaluación docente a fin de que estos respondan a un sistema meritocrático y a estándares de desempeño claros, (ii) las estrategias de formación docente inicial y en servicio, e (iii) las estrategias para la atracción docente y la compensación al buen desempeño.

Los siguientes indicadores permitirán el seguimiento al logro del objetivo:

Considerando en el contenido del OES3, se han identificado 04 indicadores que permitirán el seguimiento al logro de resultados concretos. Del mismo modo en consideración del contenido del OIS3, se han identificado 04 acciones estratégicas, considerado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Educación 2016-2021.

#### **Objetivo Estratégico Sectorial 04 (OES4). Mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva; así como de su mobiliario y equipamiento**

Parte de reconocer que la infraestructura educativa, así como su mobiliario y equipamiento, deben contar con las características de funcionalidad que permitan optimizar los aprendizajes en el aula educativa. En este sentido, el objetivo busca que la seguridad y calidad del espacio escolar contribuya con el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje en todos los niveles educativos. Esto implica contar con una adecuada infraestructura, equipamiento y mobiliario, así como con todos los servicios básicos. También es necesario que cuente con un nivel de conectividad y acceso a las TIC óptimo que apoye el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el ámbito deportivo se busca facilitar el acceso de la población a espacios públicos con adecuadas condiciones para la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas. Asimismo, implica facilitar el desarrollo de los deportistas de alta competencia a través de la dotación de infraestructura y equipamiento que cumpla con los estándares internacionales de cada disciplina deportiva en particular.

Para alcanzar el objetivo se requiere incrementar la eficiencia en la gestión de la inversión pública, optimizando la capacidad operativa del sector público en sus tres niveles, fortaleciendo las capacidades de las entidades públicas en la gestión de sistemas administrativos, y promoviendo la participación del sector privado en la inversión pública (asociaciones público-privadas y las obras por impuestos).

Asimismo, se requiere de una estrategia que asegure la congruencia entre la dotación y mantenimiento de infraestructura, mobiliario y equipamiento, y los modelos o esquemas de atención de las instituciones educativas según zona geográfica.

Considerando en el contenido del OES4, se han identificado 03 indicadores que permitirán el seguimiento al logro de resultados concretos. Del mismo modo en consideración del contenido del OIS3, se han identificado 04 acciones estratégicas, considerado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Educación 2016-2021.

#### **Objetivo Estratégico Sectorial 05 (OES5): Incrementar el desempeño y la capacidad de gestión del sector a nivel de instituciones educativas e instancias intermedias y nacionales**



Busca el fortalecimiento de los procesos claves para la provisión de una educación de calidad, lo cual implica: (i) incrementar el desempeño de las instituciones educativas para incrementar la capacidad de provisión del servicio educativo bajo un liderazgo directivo; pero también (ii) incrementar la capacidad de las instancias intermedias (Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local) y las instancias nacionales (Ministerio de Educación y sus órganos adscritos), para implementar de manera efectiva las reformas y políticas públicas en materia educativa que se desarrollan en el marco de los cuatro objetivos sectoriales anteriores.

Sobre este último punto, se necesitará, por ejemplo, generar cambios a nivel organizativo o de gestión que permitan asegurar un trabajo articulado para la planificación, diseño e implementación de estrategias que permitan incrementar la calidad de la oferta educativa pública y privada; así como fortalecer los esquemas de monitoreo y evaluación que permitan medir la efectividad de tales estrategias en los niveles de aprendizaje de los alumnos.

A nivel deportivo, se requerirá incrementar el desarrollo del deporte a través de la articulación de los actores que integran el sistema deportivo. Para la masificación de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas, se requerirá principalmente fortalecer el rol de los gobiernos locales, así como su articulación a las políticas nacionales bajo rectoría del Instituto Nacional del Deporte.

Considerando en el contenido del OES5, se han identificado 05 indicadores que permitirán el seguimiento al logro de resultados concretos. Del mismo modo en consideración del contenido del OIS5, se han identificado 04 acciones estratégicas, considerado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Educación 2016-2021.

Asimismo, se describe en qué consiste cada una y se señala a qué indicador(es) estarían contribuyendo.

#### **2.12.1.5. RUTA ESTRATÉGICA**

De acuerdo al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Educación 2016-2021, se presentan la priorización tanto a nivel de objetivos estratégicos sectoriales y como de acciones estratégicas, así como sus respectivos responsables de llevar a efecto.

#### **2.12.2. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA: APORTES Y RECOMENDACIONES (MINEDU, 2015)**

Mediante la Resolución Suprema N° 008-2015-MINEDU se creó una comisión consultiva encargada de elaborar los Lineamientos de Política para el Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior Universitaria, la misma que estuvo integrada por Juan Manuel Burga Díaz, Martín Javier Sota Nadal, Francisco Rafael Sagasti Hochhausler, Javier Román Pique del Pozo, Roxana María Irma Barrantes Cáceres, Salomón Lerner Febres y Mónica Patricia Bonifaz Chirinos. Cabe destacar que, desde sus respectivas posiciones, los miembros de esta comisión ya habían trabajado diversas propuestas de mejora de la calidad de la educación universitaria, motivo por el cual sus recomendaciones significan un aporte enriquecedor para la política.

Se trata de un documento, elaborado por connotados académicos y expertos en materia universitaria, que contiene aportes y recomendaciones para la formulación de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

Con la presentación oficial de estos lineamientos se cumple un hito más en la implementación de la Ley Universitaria, ya que con los aportes y recomendaciones de estos expertos el Ministerio de Educación desarrollará la política en materia universitaria. Esto supone un reto sin precedentes, ya que es la primera vez que el Ministerio desarrollará estrategias y documentos normativos vinculados al desarrollo y aseguramiento de la calidad en este nivel educativo.

De esta manera el Ministerio de Educación reafirma su compromiso con la reforma integral del sistema universitario y asume el reto de construir una política que promueva un mercado académico competitivo y que sirva como instrumento para garantizar el derecho que tienen los jóvenes peruanos a una educación de calidad.

#### **2.12.2.1. EL ROL DEL ESTADO EN EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA**

(MINEDU, 2015), La nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), promulgada el 09 de julio de 2014, le otorga al Estado el rol de rectoría en la regulación de la calidad del servicio educativo universitario. En este contexto, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con el objetivo de promover y mejorar la calidad de este servicio en todos sus niveles, interviniendo desde el establecimiento de los criterios básicos para la autorización de funcionamiento de las universidades. Previamente a la vigencia de la nueva Ley, esta función era parcialmente ejecutada por la ANR (Asamblea Nacional de Rectores), cuyas funciones comprendían el estudio, la coordinación y la orientación de las actividades universitarias, así como su fortalecimiento económico y su responsabilidad con la comunidad nacional.

La gestión de la ANR fue objeto de diversos cuestionamientos técnicos, entre ellos, el señalamiento por parte del Tribunal Constitucional (TC), hacia el año 2004 (Fallo N°0017-2008-PI/TC, 2008), de la falta de cumplimiento de los requisitos exigibles para la autorización de funcionamiento de filiales. En el corto periodo de vigencia de la Ley N° 27504 (Creación de Filiales) el CONAFU (Consejo Nacional para la Autorización y Funcionamiento de Universidades), órgano autónomo de la ANR, autorizó el funcionamiento de 18 filiales universitarias que no cumplían con los niveles mínimos de exigencia académica.

La nueva Ley Universitaria establece que para garantizar un servicio educativo superior universitario de calidad, el Estado debe diseñar y ejecutar políticas orientadas a mejorar el desempeño del sistema universitario en general, apoyar a las universidades públicas a cumplir sus funciones, y desarrollar una nueva relación entre el Estado y los prestadores privados de servicios de educación superior universitaria. En particular, las políticas orientadas hacia las universidades públicas deben armonizar la democratización del acceso a la educación superior con la excelencia académica. El Estado tiene una responsabilidad especial y directa con las universidades estatales, cuyos recursos provienen en su mayor parte del Tesoro Público. Sin afectar su autonomía académica, estas

universidades deben rendir cuentas por el uso transparente, eficiente y eficaz de los recursos que reciben de todos los peruanos.

El presente documento contiene aportes para definir los lineamientos de política para asegurar la calidad de la educación superior y cumplir con lo estipulado en la nueva Ley Universitaria. En primer lugar se aborda el tema de la expansión de la educación superior universitaria y los problemas de calidad; en segundo lugar se exponen los principales antecedentes nacionales de política de mejora de la calidad de la educación superior universitaria; en tercer lugar se detallan los fundamentos de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria en el Perú; y finalmente, se presenta la propuesta de lineamientos de política para el aseguramiento de la calidad en la educación superior universitaria.

#### **2.12.2.2.LA EXPANSIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA Y LOS PROBLEMAS DE CALIDAD (MINEDU, 2015)**

En los últimos años, la cobertura de la educación superior en América Latina ha aumentado significativamente. La tasa de matrícula en educación superior universitaria es hoy en día de 17,4%, similar al promedio mundial pero muy lejos de los países más desarrollados, que alcanzan el 60% (Mollis, M. , 2003, pág. 11). En casi toda América Latina, las principales transformaciones en el sistema tuvieron lugar en el decenio de 1990 (excepto en Chile, donde comenzaron en la década de los ochenta). Sin embargo, las instituciones de educación superior que surgieron en este período recibieron sus licencias de funcionamiento y posteriores acreditaciones sobre la base de requisitos mínimos, que no respondían a criterios rigurosos de calidad. El marco legal vigente en dicho periodo permitió un funcionamiento de tipo mercantil y dejó, además, amplias libertades para la apertura e implementación de carreras y cursos sin adecuados sustentos formativos ni académicos.

En el Perú, una primera fase de expansión de las universidades privadas se inició en la década de 1960, a la par del crecimiento demográfico y las crecientes demandas educativas y de movilidad social de la población migrante del campo a la ciudad. En estos años, con la Ley N° 13417, el Estado planteó un primer dispositivo legal que permitía la expansión de las universidades particulares (Sandoval, P., 2002). Luego de una década, el gobierno de Velasco Alvarado suprimió la creación de universidades privadas en el marco de la Reforma Educativa de 1972. Esta reforma, sin embargo, perdió continuidad rápidamente, y hasta finales de los años 80 se abrieron once universidades privadas (Asamblea Nacional de Rectores, 2005). A partir de este periodo el Estado comenzó a distanciarse de la tarea de invertir en la educación pública bajo el argumento de la imposibilidad de gasto para un sector como la educación superior universitaria. Así, hacia el año 1983, cuando se promulgó la Ley Universitaria (Ley N° 23733), ya se había permitido la creación de varias universidades, y el gasto social en las universidades públicas había decrecido considerablemente (Sandoval, P., 2002).

En la década de 1990 se implementaron políticas que promovieron el financiamiento privado y con ello el lucro a través de las universidades. El 8 de noviembre de 1996 se promulgó la Ley de Promoción de la Inversión en Educación (D.L. N° 882). Esta ley amplió el régimen permitido para la creación y funcionamiento de las universidades, abriendo la

posibilidad de que asuman formas “empresariales”. Bajo estas nuevas condiciones se produjo la expansión de la oferta y con ello del acceso a la educación superior universitaria, pero sin una adecuada regulación de la calidad de la formación ofrecida. Durante las últimas décadas, el sistema de educación superior peruano ha experimentado una rápida expansión, y en la actualidad cuenta con más de 140 universidades y más de 1000 institutos superiores no universitarios. Paralelamente, los perfiles académicos de las instituciones que hoy forman parte del sistema se han diversificado de manera extrema.

En el Perú, como en otros países de América Latina, las instituciones en el sistema de educación superior universitaria muestran grandes diferencias en cuanto a selectividad, calidad, costo, oportunidad de empleo y prestigio. Los datos para el caso peruano evidencian niveles de selectividad muy bajos, principalmente en la educación superior universitaria privada. El nivel de las habilidades cognitivas de los alumnos que actualmente integran la educación superior universitaria es mucho menor que el que tenían los jóvenes de este mismo nivel educativo años atrás (Yamada, G., Castro, J., Bacigalupo, J., Velarde, L., 2013). Esto indica que la ampliación de cobertura de la educación superior ha venido acompañada de un descenso en la calidad promedio de los ingresantes, lo que demuestra que los mecanismos de evaluación para el ingreso son cada vez menos rigurosos.

Esta situación está relacionada con el incremento en la tasa de admisión de las universidades privadas. Durante la década de 1980 el 37% de los postulantes a las universidades privadas lograba una vacante, porcentaje que aumentó a 62% en la década de 1990 y a 75% durante la primera década de 2000. Lo opuesto ha ocurrido en el caso de las universidades públicas. Si bien el número de postulantes a estas universidades ha aumentado, ello no ha tenido como correlato un mayor número de ingresantes. Esto es, la selectividad de las instituciones de educación superior pública universitaria ha aumentado, en tanto su tasa de admisión se ha reducido (Díaz, J., 2008).

La menor calidad del sistema de educación superior universitaria es consecuencia de la forma que adoptó su expansión, no solo en el Perú sino en toda América Latina. En el año 2005 la región logró incluir solo siete universidades entre las 500 mejores universidades del mundo, mientras que Europa contó con 205, Norteamérica con 191 y Asia Pacífico con 93 (Ministerio de Educación del Perú, 2006). A nivel internacional, la calidad de las universidades peruanas es percibida como baja; ninguna universidad peruana figura en el ranking del año 2014 de las 500 mejores universidades del mundo, elaborado por la Universidad Shanghai Jiao Tong, ni en el elaborado, el mismo año, por la firma Quacquarelli Symonds (QS). Además, según esta última firma, sólo hay tres instituciones peruanas entre las mejores 100 de Latinoamérica para el año 2014 (Estas son la Pontificia Universidad Católica del Perú, s.f.).

Tomando en consideración lo expuesto previamente, se distinguen tres dimensiones relevantes que reflejan los problemas de calidad de la educación superior universitaria en el Perú:

❖ ***El deficiente papel de la universidad en la promoción de ciudadanía***

En general, y por muchos años, la universidad peruana ha dejado de ofrecer las competencias necesarias para que los estudiantes se desarrollen con espíritu crítico, con una relación integrada con la nación, de colaboración permanente en la creación y fomento de la cultura,

y de un sentido de identidad comprometido con el desarrollo del país (Sota Nadal, J., 2006). Esta situación está relacionada con la poca importancia que los políticos le dan a la universidad, quienes han minimizado su relevancia como institución responsable de la creación del conocimiento, que es indispensable para el desarrollo de nuestra sociedad.

#### ❖ *El escaso desarrollo de la ciencia y tecnología en la universidad peruana*

Este problema está relacionado con la exigua inversión en investigación en general y en ciencia y tecnología en particular, lo que nos ubica a la zaga de otros países en América Latina (Sagasti, F., 2014). El resultado es la escasez de profesionales de investigación para satisfacer las necesidades de las empresas, las instituciones de investigación y la sociedad en general (Comisión Consultiva de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012). En el año 2010 las carreras de ciencias básicas, ingenierías y tecnologías (CINTEC) concentraron cerca del 25% del total de docentes universitarios y de estudiantes de pregrado, y solo el 9% de los estudiantes de posgrado. Adicionalmente, las universidades públicas enfrentan restricciones fiscales y deben desarrollar actividades generadoras de ingresos para cubrir más del 30% del total de sus gastos, pero solo dedican un 6% de su presupuesto a la investigación científica y el desarrollo experimental. No debe sorprender que, en promedio, solo cuatro de diez docentes hayan realizado investigaciones en los últimos dos años, y que solo cuatro de diez alumnos de pregrado estén involucrados en estas actividades (Ver el Censo Universitario del INEI – , 2010). Más aún, en el año 2012 las universidades peruanas han realizado un total de 1 203 investigaciones, lo que equivale al 2,1% de la producción de las universidades brasileras, al 7,4% de las mexicanas, 10,9% de las argentinas y 14,8% de las chilenas. En cierta medida, la baja productividad académica se explica por las bajas remuneraciones percibidas y la necesidad de los docentes de desempeñar trabajos adicionales, lo que les impide dedicar el tiempo que requiere la producción intelectual.

#### ❖ *La desconexión entre la formación universitaria y el desarrollo de competencias adecuadas para el empleo*

Según datos del INEI, la tasa de la PEA (Población Económicamente Activa) desocupada con nivel superior universitario creció de un 16,32% en el año 2004 a un 24,55% en el año 2012. (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, s.f.) Solo dos de cada diez personas pertenecientes a la PEA cuentan con nivel universitario completo (Ver Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO, 2011:, s.f.), y se estima que cuatro de cada diez egresados universitarios se encuentran subempleados (Yamada y Castro, 2013). Esta evidente desconexión entre el sistema educativo y el mercado laboral se manifiesta en la dificultad que encuentran los empleadores para contratar profesionales calificados. Adicionalmente, el Proyecto Educativo Nacional ha resaltado la falta de correspondencia entre las carreras más estudiadas en el Perú y las áreas de mayor potencial económico, así como la falta de atención hacia los proyectos de desarrollo regional relevantes: Mientras que las áreas de mayor potencial económico en el país son la agroindustria, los textiles de calidad, la artesanía, el turismo especializado, las carreras profesionales que más se estudian son educación, contabilidad y derecho. En la mayor parte de regiones, no se forman profesionales acordes a la demanda de sus proyectos de desarrollo regional(Consejo Nacional de Educación, 2006).

### **2.12.2.3. ANTECEDENTES NACIONALES DE POLÍTICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA**

La introducción de un sistema nacional de evaluación (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa, SINEACE) en el año 2006 fue un primer paso para superar las actuales debilidades del sistema de educación superior (Ley N° 28740 – ). Este avance ha ocurrido en un entorno internacional donde los estándares de calidad académica son más importantes que en el pasado, y donde la mayoría de países se encuentra tomando iniciativas tendientes al mejoramiento continuo. La interdependencia económica de las naciones obliga a que los sistemas de educación mantengan una mirada atenta a lo que ocurre tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

El SINEACE se estableció como un conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones educativas públicas y privadas. Asimismo, el marco normativo creó el Consejo Superior del SINEACE, organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Educación y con independencia normativa, administrativa, técnica y financiera como ente rector del Sistema. Adicionalmente, se estableció al Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior (CONEAU) como órgano operador del SINEACE con competencia en las Instituciones de Educación Superior Universitaria.

De acuerdo a la información recabada por la Dirección de Coordinación Universitaria, a la fecha se cuenta con menos de 60 carreras acreditadas (de las más de 2000 registradas). En este escenario, tomando en cuenta la situación actual del Sistema y a la luz de sus resultados, se hace necesario reformar el SINEACE, a fin de que este pueda reorganizarse de manera adecuada para cumplir con las funciones y competencias que garanticen la calidad educativa en la educación universitaria.

En octubre de 2011, el gobierno del Presidente Humala constituyó la Comisión Consultiva para la Ciencia, Tecnología e Innovación, cuyo informe final incluye recomendaciones para fortalecer el sistema de educación superior universitario, las cuales han sido complementadas con trabajos de expertos en el tema (Comisión Consultiva de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012). Estos informes contienen recomendaciones de iniciativas para fortalecer la educación superior universitaria, que incluyen: programas de becas de posgrado para estudiantes de ciencia y tecnología, subsidios para investigación a los becarios, apoyo a empresas para que contraten a esos becarios, mejora de los programas de posgrado en ciencia y tecnología, apoyo a docentes para realizar estancias de investigación, promoción al desarrollo de la vocación científica en las escuelas, entre otros (Sagasti, F., 2011).

### **2.12.2.4. FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA DEL PERÚ (MINEDU, 2015)**

#### **1. Fines de la Universidad**

Existe un amplio consenso en relación a los fines de la universidad, entre ellos se incluyen:



- Preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente la herencia científica, cultural y artística de la humanidad.
- Formar de manera integral profesionales de alta calidad y con pleno sentido de responsabilidad social.
- Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo.
- Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia y el estado de derecho (Instituto de Estudios sobre la Universidad, 2013, pág. 20).

En forma adicional, el Proyecto Educativo Nacional (htt1) señala que el sistema de educación superior debe producir conocimientos relevantes para el desarrollo del país, contemplando que los centros universitarios y técnicos formen ciudadanos honestos y profesionales competentes y productivos.

A través de actividades de docencia, desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo, investigación y extensión, el sistema de educación superior universitaria en el Perú debe contribuir a la formación de personas capaces de asumir su rol social como profesionales, que tengan conciencia y compromiso con el contexto en el que viven, y que sean promotores en la generación de conocimientos.

Para lograr esto, es necesario que la universidad peruana asuma tres compromisos fundamentales:

❖ ***Las universidades tienen un rol importante en la promoción de la ciudadanía y de una identidad nacional pluralista e intercultural, integrada y en continuo despliegue*** (Nadal, Ver Sota, 2013)

Pese a la renuencia generalizada a pensar en la universidad como institución clave para fortalecer los estados y naciones, las universidades pueden y deben contribuir a crear una comunidad de ciudadanos activos, fortalecer una identidad nacional integrada pero respetuosa de la diversidad cultural, y promover la cohesión social que permita responder adecuadamente a los desafíos del futuro. La universidad encuentra su lugar en la sociedad siendo la ‘conciencia de las naciones, otorgándoles voz por ser ella un espacio de reflexión en donde se crean los conocimientos que inciden fuertemente en el rumbo que toma el país: ...si la universidad tiene una relevancia central en la vida de una nación ello no es solamente por sus contribuciones a difundir un universo simbólico compartido, el cual garantiza cierta cohesión a una comunidad cultural, sino también por su aporte a la creación de una comunidad política en la cual libertad y pertenencia, autonomía y compromiso con los demás, no sean uniones paradójicas ni contradictorias. La universidad, en su papel difusor de ciudadanía, hace posible el fenómeno nacional, que tradicionalmente apela a la unidad y a la homogeneidad, acepte adecuadamente la independencia de los sujetos y, de hecho, se fortalezca a través de ella (Lerner, S. , 2013, pág. 28).

Por otra parte, la universidad, desde su función crítica y propositiva, “es el órgano que genera la sociedad moderna para que la piense y le proponga libremente ideas, conceptos, y prácticas requeridas por la vida social en su integridad, es decir, sobre el hombre, la naturaleza, el arte, la ciencia y la técnica” (Sota Nadal, J., 2006, pág. 318). En la misma línea, la misión de la universidad es el conocimiento y, por medio de su conciencia crítica, ella se halla abocada a la construcción del futuro: La universidad es una institución esencial



de la sociedad: encarna el pensamiento vivo y la memoria histórica. Es su misión el conocimiento, su organización y los modos que permiten acceder a él a través de las ciencias y la filosofía; encarna valores perpetuos como la libertad, la verdad y la defensa y promoción de la dignidad humana. A la pregunta ¿qué es la universidad? Jacques Maritain solía responder: es la vida'. Y así es; la expresión contiene la esencia y dinámica de la universidad como ser vivo, que piensa, investiga, enseña, se encarna en la realidad y propone vías, modelos y sistemas que construyen el futuro (Bernales, E., 2013, pág. 295).

❖ ***Las universidades deben ser lugares de generación de conocimiento y de una diversidad de saberes***

La experiencia latinoamericana señala que la investigación en la universidad se realiza exitosamente cuando existen programas nacionales de promoción de la ciencia y tecnología adecuadamente articulados y con recursos. Según lo establecido por la Constitución peruana, el Estado tiene la tarea de promover la investigación científica y tecnológica. El apoyo público en el financiamiento de la investigación sigue siendo una función esencial del Estado (UNESCO, 1998). Sin embargo, tomando en cuenta la particularidad del sistema mixto (público y privado), el Estado también se debe encargar de promover que las universidades privadas inviertan con transparencia en el financiamiento de investigaciones científicas y tecnológicas.

La sociedad y el Estado necesitan que las universidades formen profesionales que contribuyan al desarrollo del país y la generación de conocimiento, a través del incremento de la investigación en ciencia y tecnología, basada en una concepción amplia y no reductiva de las ciencias en todas sus disciplinas (ciencias puras, ciencias naturales, ingenierías, ciencias sociales y humanidades). Se reconoce, además, que para, “avanzar hacia la transformación productiva y la competitividad, la equidad y la integración social, el uso sustentable de los recursos naturales y el adecuado ordenamiento del territorio exige contar con la capacidad de identificar, acceder y utilizar los conocimientos disponibles en el ámbito mundial, así como con la de generar conocimientos en las áreas críticas para el desarrollo nacional” (Sagasti, F., 2014, págs. 53 - 76).

❖ ***Los profesionales que egresan de las universidades deben conectarse mejor con la demanda de empleo y las necesidades productivas y sociales del país***

Las universidades median entre el sistema educativo y el mercado laboral. En un contexto globalizado, el crecimiento económico y el cambio científico y tecnológico obligan a la modernización de los procesos productivos, lo cual requiere de una gran cantidad de trabajadores con una sólida formación profesional, capaces de llevar a cabo tareas complejas y, además, de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Las universidades contribuyen con la formación directa de esos profesionales necesarios para innovar, modernizar e incrementar la productividad de las organizaciones empresariales y públicas base del desarrollo social en el tiempo por venir.

Por otra parte, la educación prepara a las personas para que desarrollen plenamente sus capacidades y aprovechen sus oportunidades sociales y de empleo; la educación permite mejorar la productividad y competitividad, tanto de los trabajadores y trabajadoras como de las empresas; contribuye a impulsar la innovación y el desarrollo de cara al futuro; estimula la inversión nacional y extranjera, y por lo tanto, el crecimiento del empleo, disminuyendo

las cifras de desempleo, subempleo y pobreza. Una educación de calidad se traduce en mejores empleos y mejores salarios y, cuando es accesible para amplios sectores de la población, aumenta las oportunidades en el mercado laboral y reduce la desigualdad social (Organización Internacional del Trabajo, 2010). En ese sentido, una mejor vinculación entre la universidad y las necesidades productivas del país puede no solo mejorar la productividad de las empresas, sino que una educación superior de calidad ayuda a mejorar las oportunidades y la movilidad social de las personas de bajos ingresos.

## **2. Calidad del servicio universitario**

Para cumplir con los tres compromisos previamente expuestos se necesita un servicio educativo universitario de calidad. Para ello, la calidad universitaria será medida y evaluada desde la perspectiva de sus actores, sus recursos y sus procesos. Así, para establecer la calidad de la educación superior universitaria se han identificado criterios vinculados a seis categorías:

**1. Docentes:** un servicio de educación superior de calidad debe contar con académicos con vocación y dedicación docente, respaldados por grados académicos de prestigio, y por una demostrada observancia deontológica. La carrera académica se rige por la excelencia y la meritocracia que comprende la docencia y la investigación, confirmadas por una producción académica e intelectual de avanzada y reconocida por sus pares.

**2. Estudiantes:** un servicio de educación superior de calidad debe contar con mecanismos de selección apropiados, garantizar la adecuada progresión en los estudios y aumentar las competencias profesionales de sus egresados. Su formación debiera permitirles ejercer la profesión que estudiaron y evolucionar en sus capacidades profesionales y humanas. Se espera a su vez que dichos estudiantes egresen con las competencias científicas y ciudadanas que el país requiere.

**3. Disciplinas y programas profesionales:** un servicio de educación superior de calidad debe promover que tanto los currículos como los programas de enseñanza tengan objetivos claros, que se evalúen y renueven constantemente y que se adecúen a la demanda social. Los programas deben integrar la investigación y la docencia, promover la interdisciplinariedad, el uso de nuevas tecnologías, y la recuperación de los conocimientos no-occidentales, históricamente excluidos, a través de la promoción de la interculturalidad.

**4. Infraestructura:** un servicio universitario de calidad debe contar con recursos idóneos para la formación e investigación; como aulas adecuadamente implementadas, bibliotecas y bases de datos de recursos de información, laboratorios y equipos actualizados y renovados permanentemente.

**5. Servicios de apoyo:** un servicio universitario de calidad debe ofrecer programas de apoyo a estudiantes de menores recursos a través de becas, servicio médico y apoyo para alimentación.

**6. Extensión y proyección social:** un servicio universitario de calidad debe ofrecer clínicas (jurídicas, médicas, psicológicas y otras), servicios de proyección social, educación continua, y debe vincularse con la sociedad en general y la comunidad de su entorno.

Estos criterios de calidad deben aplicarse de manera diferenciada de acuerdo a las características y funciones de las diversas instituciones en el sistema de educación superior universitario, incluyendo las siguientes categorías:

- Universidades generalistas de formación académica y profesional básica, que se articulan con otras universidades en un sistema de redes de educación superior, y cuyos alumnos se trasladan a otras universidades generalistas o especializadas para completar sus estudios.
- Universidades generalistas que priorizan la formación profesional y, en menor medida, formación académica en diversas profesiones y disciplinas. Los estudios de posgrado y la investigación tienen un carácter complementario.
- Universidades especializadas que forman profesionales y académicos en campos y disciplinas específicas. Los títulos de posgrado que otorgan y la investigación que realizan se circunscribe a sus áreas de competencia.
- Universidades generalistas que enfatizan la formación académica y profesional avanzada, brindan con excelencia formación de posgrado y promueven la investigación científica en una amplia gama de disciplinas y áreas-problema interdisciplinarias.

#### **2.12.2.5. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA (MINEDU, 2015)**

##### **1. Dimensiones de la política de aseguramiento de la calidad**

Los lineamientos de la política para el aseguramiento de la calidad del sistema de educación superior universitaria abarcan las siguientes dimensiones: (1) licencia de funcionamiento, (2) acreditación, (3) sistemas de información y (4) incentivos para la mejora continua y la promoción de la excelencia.

##### **01. Licencia de funcionamiento**

El otorgamiento de dicha licencia hace referencia al papel del Estado para asegurar que la provisión de la educación superior universitaria cumpla con condiciones básicas de calidad. Esta dimensión constituye un mecanismo de protección del bienestar individual y social de los ciudadanos que buscan acceder al sistema universitario, eliminando del sistema a aquellas entidades que no cumplen con las condiciones básicas de calidad. A través de la Ley N° 30220 – Ley Universitaria vigente actualmente, se crea la SUNEDU como el Organismo Técnico Especializado adscrito al MINEDU con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa. Su principal finalidad es aprobar la licencia para el funcionamiento de una institución universitaria. Lo hará luego de verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo. Entre otras funciones, la SUNEDU supervisará la calidad del servicio educativo universitario y de aquellas instituciones que brinden los grados y títulos equivalentes, y fiscalizará el buen uso de los recursos públicos asignados para la educación superior universitaria.

##### **02. Acreditación**

La acreditación es la garantía que brinda el Estado sobre la calidad de una institución o de un programa conducente a obtener un grado académico. Constituye un reconocimiento público de un nivel de calidad adecuado, entendido ello como el cumplimiento de estándares definidos por el Estado con la participación de otros actores relevantes. La acreditación es voluntaria.

Solo las instituciones o programas de educación superior que cuenten con licencia o autorización de funcionamiento otorgado por la SUNEDU podrán solicitar la evaluación externa con fines de acreditación, o el reconocimiento de la acreditación otorgada por entidades acreditadoras nacionales o internacionales.

Los principios que rigen el proceso de acreditación son:

- *Transparencia*: Los resultados de los procesos de acreditación deben ser accesibles y difundidos de manera oportuna y clara a la comunidad educativa y opinión pública en general.
- *Eficacia y eficiencia*: Los procesos de acreditación promueven una cultura y práctica de la calidad educativa en todo el país, cautelando la racionalización en el uso de los recursos y la obtención de resultados.
- *Responsabilidad*: Las instituciones comprendidas deben asumir su propia responsabilidad en el logro de los propósitos y objetivos de la calidad.
- *Participación*: Se aplica un conjunto de mecanismos y estrategias que promuevan una amplia participación de la sociedad y de las instituciones educativas en los procesos de evaluación externa, a fin de legitimarlos socialmente.
- *Objetividad e imparcialidad*: Los procesos de acreditación se desarrollan con rigor técnico y libres de conflictos de intereses.
- *Ética*: Se garantiza que el proceso de evaluación externa se realice mediante una actuación basada en la observancia de valores y principios éticos.

El ciclo de la acreditación para la mejora continua de la calidad de la educación superior universitaria comprende las siguientes etapas:

- *Autoevaluación*: es la evaluación de carácter permanente que realiza la universidad sobre sí misma a nivel institucional o sobre uno o más de sus programas.
- *Evaluación externa*: es aquella efectuada por pares evaluadores de las entidades especializadas en dicha labor.
- *Acreditación*: es el acto por el cual el Estado reconoce y da fe pública de la calidad educativa de la institución universitaria en su conjunto o de los programas ofrecidos por las instituciones de educación superior.

Concluido el periodo de acreditación, las instituciones de educación superior que no hayan obtenido la acreditación podrán intentar conseguirla nuevamente sobre la base de las mejoras y el cumplimiento de las recomendaciones formuladas en el proceso de acreditación anterior.

### **03. Información**

Es urgente establecer un sistema de información de Educación Superior Universitaria que permita y facilite la recopilación, organización y divulgación de la información relevante para la planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector. En la actualidad, no existe información actualizada, confiable, pertinente y accesible sobre la calidad de los servicios educativos en las instituciones de educación superior universitaria.

El sistema permitirá que los ciudadanos consulten información sobre todas las instituciones de educación superior autorizadas y sus carreras profesionales. Además, se podrá incrementar el conocimiento sobre las características del servicio educativo, mejorar la toma de decisiones por parte de los aspirantes a cursar los programas académicos que se ofrecen, apoyar los procesos de obtención de licencias, autoevaluación y acreditación, analizar la

pertinencia de las actividades que desarrollan las instituciones educativas y ofrecer información sobre el mercado laboral en el país.

El Ministerio de Educación deberá recibir información de las siguientes instituciones: las instituciones universitarias públicas y privadas; las entidades encargadas de la gestión, licenciamiento, autorización de funcionamiento y acreditación de dichas instituciones; el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo; el Ministerio de la Producción; el Instituto Nacional de Estadística e Informática; la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, y las demás instituciones vinculadas.

#### **04. Incentivos para la mejora continua y la promoción de la excelencia, con énfasis en universidades públicas**

Esta dimensión incluye un conjunto de medidas orientadas a fomentar y consolidar una cultura de mejora continua, así como de excelencia en la educación superior universitaria pública, con el fin de apoyar a las instituciones en el cumplimiento de sus propósitos y en la tarea de realizar los ajustes requeridos para mejorar su desempeño. Entre otras iniciativas, se deberá promover la creación y expansión de programas de becas académicas, fondos concursables, mecanismos de apoyo a la investigación, y medidas para fomentar la movilidad nacional e internacional de docentes y estudiantes.

En este sentido, es necesario diseñar nuevas reglas de asignación que incluyan mejoras en los sistemas de remuneraciones docentes y el desarrollo de herramientas de incentivos para fomentar la mejora de la calidad educativa en las universidades públicas.

En particular, se debe contemplar la transferencia de recursos adicionales así como la ampliación de recursos públicos en los programas ya vigentes que otorgan becas en los diversos niveles de la educación superior universitaria en función de variables relacionadas al énfasis que ponen en la excelencia académica, la investigación avanzada en ciencias naturales y sociales, ingenierías y humanidades; la cantidad de estudiantes matriculados, incluyendo su distribución por áreas del conocimiento y la actividad profesional; recursos que dispongan provenientes del canon y otras fuentes; condiciones de calidad de los servicios educativos ofrecidos (docencia, infraestructura, producción científica, entre otros); y resultados de los servicios educativos (logros científicos y tecnológicos, empleabilidad e inserción laboral de los egresados, entre otros). El otorgamiento de estos incentivos debe estar vinculado a procedimientos para la rendición de cuentas por el uso de recursos públicos.

## **2. Objetivos específicos de los lineamientos de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria**

- ❖ ***Objetivo específico 01:* Garantizar que toda universidad cumpla con las condiciones básicas para su funcionamiento, bajo la supervisión de la SUNEDU y del Ministerio de Educación.**

***Lineamiento 1.1.*** La SUNEDU definirá los indicadores básicos de calidad que orienten los procesos de otorgamiento de licencia para el funcionamiento de las universidades. Dichos indicadores serán definidos de acuerdo a los criterios de calidad relativos a docentes, estudiantes, disciplinas y programas curriculares, infraestructura, servicios de apoyo, y extensión y proyección social.

***Lineamiento 1.2.*** El Ministerio de Educación diseñará estrategias de apoyo a estudiantes cuyas universidades no logren obtener dicha autorización. En particular, examinará el uso

de redes de instituciones de educación superior para facilitar el desplazamiento de estudiantes hacia universidades que cuenten con licencia de funcionamiento.

❖ **Objetivo específico 2: Asegurar que la institución encargada de los procesos de acreditación de la calidad cumpla con establecer los estándares adecuados para evaluar la calidad y excelencia académica.**

**Lineamiento 2.1.** La instancia competente definirá una lista de instituciones acreditadoras nacionales e internacionales autorizadas para hacerse cargo de los procesos de acreditación de las carreras y de la acreditación institucional. Los antecedentes institucionales y otros factores relevantes del desempeño de dichas acreditadoras deberán ser verificados y evaluados.

**Lineamiento 2.2.** Para la acreditación de programas, la evaluación externa deberá considerar estándares mínimos a nivel institucional relacionados con la gestión y servicios de apoyo.

**Lineamiento 2.3.** Se garantizará el desarrollo de capacidades de los profesionales y técnicos especializados en evaluar la calidad del servicio que brindan las instituciones de educación superior universitaria y sus programas.

❖ **Objetivo específico 3: Desarrollar un sistema de información accesible, útil, actualizado y confiable, como mecanismo amplio de transparencia académica y administrativa de las instituciones de educación superior universitaria.**

**Lineamiento 3.1.** Las instituciones de educación superior universitaria facilitarán la información actualizada en relación a los indicadores más relevantes sobre docentes, estudiantes, disciplinas y programas, infraestructura, servicios de apoyo a estudiantes, y de extensión y proyección social.

**Lineamiento 3.2.** El Ministerio de Educación organizará, pondrá a disposición y fomentará el uso del sistema de información de educación superior universitaria que permite hacer pública la excelencia académica y el desempeño de las universidades a nivel nacional, de acuerdo los criterios de calidad definidos.

**Lineamiento 3.3.** Los estudiantes y sus familias, así como los actores del mercado laboral, contarán con fácil acceso y uso del sistema de información como mecanismo de transparencia que permite adoptar mejores decisiones en relación a la formación universitaria.

❖ **Objetivo específico 4: Impulsar el desarrollo de incentivos mediante programas, proyectos, instrumentos, y mecanismos necesarios que fomenten la innovación pedagógica, la investigación, la calidad y la excelencia de las universidades públicas de todo el país.**

**Lineamiento 4.1.** Se diseñarán programas de apoyo que fomenten el desarrollo de la formación de posgrado a nivel maestría y doctorado, especialmente en las universidades públicas.

**Lineamiento 4.2.** Se deberá promover el desarrollo de redes de universidades públicas con nivel de posgrado en las que se desarrolle investigación de excelencia, principalmente en ciencia y tecnología.

**Lineamiento 4.3.** Se diseñarán e implementarán diversos mecanismos, como becas y fondos concursables para universidades públicas que tengan como objetivo la promoción de la



investigación, poniendo énfasis en áreas prioritarias de desarrollo social y productivo, a nivel nacional y local.

**Lineamiento 4.4.** Se diseñarán mejoras en los sistemas remunerativos docentes por productividad académica, así como programas de becas de investigación para estudiantes de posgrado sobresalientes.

**Lineamiento 4.5.** Se asegurará la creación de fondos regionales con aporte del gobierno regional y central, con recursos provenientes del canon y regalías, cooperación internacional y empresa privada, para el fortalecimiento de programas de investigación e innovación en las universidades públicas del país.

**Lineamiento 4.6.** Se desarrollarán programas de acompañamiento a universidades públicas antes y durante su proceso de acreditación, los mismos que podrán ser desarrollados a través de consorcios de universidades. Las universidades estatales podrán recibir para tal fin apoyo del sector público.

**Lineamiento 4.7.** Se establecerán incentivos pecuniarios - no provenientes del sector público - y no pecuniarios para que las instituciones de educación superior se acrediten.

**Lineamiento 4.8.** Se dará trato preferencial en la asignación de recursos provenientes de la cooperación técnica no reembolsable de organismos internacionales y del sector privado nacional o internacional, a las instituciones acreditadas.

**Lineamiento 4.9.** Se establecerán mecanismos y procedimientos para la rendición de cuentas por parte de las instituciones de educación superior que reciban apoyo de fuentes públicas, bajo cualquier modalidad. Estos mecanismos y procedimientos deberán diseñarse y ponerse en práctica tomando en cuenta el principio de la autonomía universitaria, particularmente en materia académica, y asegurar el uso transparente, eficiente y eficaz de los recursos públicos.

### **2.12.3. POLITICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA (Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación, 2015)**

Mediante el Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU, publicado el 26 de septiembre de 2015 en el diario oficial El Peruano, se aprobó la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, la primera en su tipo en la historia del Perú. El objetivo general de esta Política es garantizar que todos los jóvenes que deseen acceder a la educación universitaria lo hagan con la confianza de ingresar a un servicio educativo de calidad, que les ofrezca una formación integral y de perfeccionamiento continuo. La Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, establece cinco principios que rigen de manera integral a todas las instituciones, actores, procesos, normas y demás componentes del sistema. Así también, se organiza en cuatro pilares: Información confiable y oportuna, Fomento para mejorar el desempeño, Acreditación para la mejora continua y Licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad. Estos permitirán ordenar los roles de los actores públicos en el aseguramiento de la calidad e instaurar las bases de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en nuestro país.

En este marco el Estado peruano ha iniciado un proceso de reforma de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. Este proceso tiene como principal objetivo asegurar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a una



educación universitaria de calidad que permita su realización personal, y los forme como ciudadanos y profesionales de alta productividad. La reforma de aseguramiento de la calidad involucra la construcción de un cuerpo normativo sólido y un conjunto de lineamientos de política que consoliden su implementación. En ese marco, el 9 de julio del 2014 se publicó la Ley N.º 30220 – Ley Universitaria, instrumento normativo que da inicio a la reforma y que establece un conjunto de disposiciones para que todos los actores del Sistema de Educación Superior Universitario (en adelante, Sistema Universitario) inicien en sus propias instituciones procesos de cambio institucional hacia el aseguramiento de la calidad.

El Ministerio de Educación, cumpliendo con lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley Universitaria vigente, sustentándose en los contenidos del Objetivo Estratégico 5 del “Proyecto Educativo Nacional al 2021”, en la situación actual del Sistema Universitario y la contribución de la Comisión Consultiva encargada de brindar aportes y recomendaciones de política universitaria (R.S. N.º 008-2015-MINEDU); ha elaborado la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, la cual se convierte en el principal documento orientador del proceso de reforma del ámbito universitario y de su evolución y reflexión progresiva. La Política institucionaliza el proceso de reforma y permite ofrecer una lectura de conjunto respecto del fundamento y contexto, el objetivo general, los principios, pilares y lineamientos, así como las acciones estratégicas e instancias responsables en el aseguramiento de las condiciones de calidad educativa universitaria en todo el país.

El objetivo técnico de la Política es claro: la organización sistémica de todos los actores involucrados en la educación superior universitaria y el desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), que permita una óptima provisión del servicio educativo en este nivel. La primera meta de la Política es que nuestros Jóvenes del Bicentenario, aquellos egresados de la educación secundaria en el 2021 que deseen acceder a una educación superior universitaria, puedan hacerlo con la confianza de encontrar un servicio educativo de calidad que les permita insertarse con dignidad en el mundo del trabajo, ser productivos, competitivos y valorados por el mercado laboral; y a su vez, les permita ser parte y actores de fomento de una sociedad movilizadora por los principios de justicia, solidaridad, ética y respeto por la diferencia. Así, la presente Política pone de manifiesto el compromiso formal del Estado de asumir como suyo el futuro de una nueva generación de jóvenes, y establecer un curso de acción que garantice su bienestar, y de ello, el desarrollo social y económico de nuestro país (Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación, 2015).

#### **2.12.3.1. La visión: hacia un sistema universitario de calidad**

(Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación, 2015). El país requiere que todos los actores involucrados en la educación superior universitaria se organicen, relacionen y operen de manera sistémica, según las exigencias de calidad para la prestación de este servicio educativo. El proceso de reforma establece y norma las funciones diferenciadas y coherentes que posibilitan la instauración de un Sistema Universitario donde el Estado es garante del derecho a una educación de calidad, la universidad es el mecanismo institucional proveedor del servicio educativo y la

sociedad informada desempeña un rol de vigilancia académica e institucional. En un Sistema Universitario de calidad, el Estado y la universidad cuentan con características que permiten una convivencia en armonía y generan resultados sociales favorables.

## 1. El Estado

Como garante del derecho a una educación de calidad, el Estado tiene como principal objetivo asegurar el desarrollo integral del estudiante, el bien común de la sociedad y la finalidad pública de todo proceso formativo. En ese sentido, participa en el fomento del desarrollo y consolidación de la prestación del servicio público de la educación universitaria, en la medida en que es su obligación garantizar que este se preste en la cantidad y calidad necesarias, y para salvaguardar la fe pública de los usuarios de este servicio. Asimismo, crea y promueve universidades públicas y asegura que estas cuenten con los recursos y beneficios necesarios para asegurar un servicio educativo de calidad, y reconoce sus resultados institucionales y académicos. Para el cumplimiento de este objetivo, el Estado despliega sus acciones a través de todas las entidades públicas que se requieran, en cumplimiento de sus respectivos ámbitos de competencia. Particularmente, desarrolla su responsabilidad funcional a través del Ministerio de Educación y los organismos de licenciamiento y acreditación de universidades; actores centrales para la garantía de una provisión adecuada del servicio educativo y su mejora continua. En esa línea, se organizan de la siguiente manera:

- **El Ministerio de Educación** como ente rector desarrolla y conduce el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (SAC); así como las acciones de fomento de la calidad en todo el Sistema Universitario.
- **La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria** es responsable del establecimiento y verificación de condiciones básicas de calidad conducentes al licenciamiento para el servicio educativo superior universitario; la supervisión de su permanencia; la fiscalización de los recursos públicos que se le otorgan a la universidad; y el cumplimiento de la Ley Universitaria.
- **El organismo público responsable del proceso de acreditación** (en adelante, Organismo Acreditador). Este organismo acreditador promueve la mejora de la calidad del servicio educativo universitario que brindan las universidades e instituciones de rango universitario, a través de la acreditación; y contribuye al desarrollo de una cultura de evaluación.

## 2. La universidad

La universidad es una comunidad académica orientada a la generación de conocimiento a través de la investigación; a la formación integral, humanista, científica y tecnológica, a través del ejercicio de la docencia; y al desarrollo del país, a través de sus diversas formas de presencia en la sociedad. La universidad posee autonomía y la ejerce de manera responsable en estricto respeto a la Constitución y el marco legal vigente. La provisión del servicio educativo universitario es de calidad cuando se identifican y valoran las siguientes categorías:

- **Estudiantes.** La universidad cuenta con estudiantes comprometidos con su proceso formativo y con altos niveles de habilidad cognitiva. El servicio educativo universitario garantiza en sus estudiantes el desarrollo de competencias para el ejercicio profesional,

la producción científica y un sentido de identidad comprometido con el desarrollo del país.

- **Docentes.** La universidad cuenta con docentes universitarios con vocación y dedicación profesional, respaldados por grados académicos de prestigio y ética profesional. La universidad hace pública y reconoce la productividad intelectual de su plana docente, medible a través de las publicaciones indexadas correspondientes a nivel nacional e internacional y de otros mecanismos relacionados a la docencia universitaria. La carrera académica del docente universitario se rige por la excelencia y meritocracia, contribuyendo así a la alta calidad del proceso formativo y a la producción académica e intelectual.
- **Gestión universitaria.** Frente a los desafíos actuales de la educación superior universitaria, la universidad requiere contar con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral que comprende la profesionalización del talento humano y la producción de conocimiento de alta calidad, además de los medios necesarios que ambos procesos requieran.
- **Disciplinas y programas profesionales.** La universidad cuenta con currículos y programas de enseñanza con objetivos claros, respecto a su propuesta académica e institucional, y alineados a la demanda social y productiva, los cuales son renovados constantemente. Asimismo, los programas de enseñanza promueven la investigación, la interdisciplinariedad y el uso de nuevas tecnologías.
- **Investigación.** La universidad cuenta con los recursos humanos y presupuestales adecuados para producir conocimiento de alta rigurosidad, a través de la investigación básica y aplicada. Esta se articula con su entorno inmediato de manera que permite resolver los problemas locales y nacionales. En esa medida, la universidad se posiciona como actor relevante del cambio social con un proyecto institucional de investigación claro y definido, que involucra la búsqueda de recursos de financiamiento, el desarrollo de capacidades de investigación, la institucionalización de procesos ágiles, y otros requerimientos para la adecuada gestión de la investigación.
- **Infraestructura.** La universidad dispone de recursos para la formación académica de los estudiantes y el desarrollo y promoción de la investigación, tales como aulas adecuadamente implementadas, laboratorios equipados, bibliotecas y bases de datos con recursos de información, equipamiento actualizado, entre otros.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad asegura el conocimiento público de estos y otros criterios de calidad, a través de indicadores, vinculados a la provisión del servicio educativo, lo que permite demostrar que la educación universitaria se convierte en un espacio para la conservación de las grandes tradiciones culturales; para la generación de los valores ciudadanos y la crítica a todo mecanismo de domesticación de la conciencia a través de las ideas; todo lo cual legitima y justifica la inversión social en este campo. De esta manera, la valoración pública legitima social, política y económicamente a la institución.

#### 2.12.3.2. Alcance de la Política

Lograr un servicio educativo universitario de calidad es una responsabilidad de todos los actores involucrados en el Sistema Universitario peruano: el Ministerio de Educación,

Ministerio de Economía y Finanzas, Organismo de Acreditación, Organismo de Licenciamiento, las universidades públicas y privadas, los organismos responsables de los sectores productivos y de investigación, innovación y tecnología; entre otras instituciones competentes. En ese sentido, cualquier acción que tenga como objetivo mejorar y asegurar la calidad de la educación superior universitaria, debe considerar como partícipes a todos ellos. Asimismo, la presente Política debe servir como marco orientador para las acciones de todas las instituciones públicas, a nivel sectorial e intergubernamental, las instituciones políticas y a la sociedad civil organizada, en su relación con el servicio educativo superior universitario.

#### **2.12.3.3. Objetivo general de la Política**

Garantizar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a un servicio educativo universitario de calidad, que ofrezca una formación integral y de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro de un desempeño profesional competente y, en la incorporación de valores ciudadanos que permiten una reflexión académica del país, a través de la investigación.

#### **2.12.3.4. Principios de la Política (Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación, 2015)**

La Política establece cinco principios y estos rigen de manera integral a todas las instituciones, actores, procesos, normas y demás componentes del Sistema Universitario, en los términos que establece la Ley.

**1. Autonomía y rectoría responsables.** La autonomía universitaria tiene como objetivo garantizar el libre proceso de producción, transmisión y difusión del conocimiento académico. Por su parte, la rectoría del Estado busca garantizar el desarrollo integral del estudiante universitario, el bien común de la sociedad y la finalidad pública de toda formación universitaria.

La autonomía, por su naturaleza, no requiere ser demandada sino ejercida por la universidad. Histórica y conceptualmente, la autonomía es un medio para el logro de los fines académicos propios de una institución y conlleva una responsabilidad social (Orozco, Luis Enrique, 2015). En ese sentido, esta se ejerce con responsabilidad cuando, en la libre producción de conocimiento y la prestación del servicio educativo, se cumple con la Constitución y las leyes vigentes; siendo así garantía de un servicio público de calidad. En una sociedad democrática, regida por el derecho, la autonomía universitaria y la rectoría del Estado se ejercen de manera responsable por sus respectivas instituciones y se desarrollan en una cultura de transparencia, rendición de cuentas y vigilancia ciudadana.

**2. El estudiante como centro.** Todos los actores involucrados en el Sistema Universitario concentran sus acciones en el bienestar del estudiante y la mejora de la calidad del servicio educativo que este recibe. Como sujeto de derecho a una educación superior de calidad, los jóvenes cuentan con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones adecuadas respecto a su formación universitaria. La formación universitaria es integral y, en ese sentido, cuando se provee, contribuye al proceso de socialización del estudiante, para lo cual afina su intelecto y su sensibilidad mediante el desarrollo de competencias intelectuales, artísticas, morales y aquellas que contribuyen a su pensamiento crítico. Finalmente, cuando

esta se concluye, permite al egresado insertarse con dignidad en el mundo del trabajo, ser productivo, competitivo y valorado por el mercado laboral; y a su vez, se constituye como parte y actor de fomento de una sociedad movilizadora por los principios de justicia, ética, solidaridad y respeto por la diferencia.

**3. Inclusión y equidad.** Todos los actores involucrados en el Sistema Universitario promueven y garantizan el acceso, permanencia y culminación satisfactoria de los estudios universitarios a todos los jóvenes del país, sin distinción de lengua, etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación; y con especial énfasis en las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural.

De esta manera, la educación superior universitaria permite una efectiva movilidad social y económica, convirtiéndose en factor estratégico para lograr mayor equidad e inclusión social.

**4. Calidad y excelencia académica.** La calidad se define como el grado de ajuste entre las acciones que una universidad, programa académico o carrera lleva a cabo para implementar las orientaciones contenidas en su misión y propósito institucional y los resultados que de estas acciones consigue (Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), 2012). Los propósitos institucionales constituyen el compromiso formal que establece la universidad con el conocimiento, el desarrollo del país y la formación integral de los estudiantes y; en ese sentido, éstos se guían por las demandas provenientes de la sociedad, expresadas en términos de oferta y demanda del mercado laboral, la comunidad académica y de expertos, y la problemática social y política del contexto en el que operan; así como por las demandas institucionales que se establecen en relación a sus referentes históricos institucionales, a su razón de ser (visión y misión), y a su factor diferenciador respecto al resto de instituciones educativas universitarias.

En el Sistema Universitario, la búsqueda institucional de la universidad por la calidad es constante y colectiva en aras de la excelencia en la provisión del servicio educativo superior universitario. Para ello, el Estado, luego de establecer condiciones básicas de calidad, desarrolla normativa para su cumplimiento e incentivos para su mejora continua y el reconocimiento de estándares internacionalmente aceptados como de alta calidad, que puedan acompañar el desarrollo institucional de la universidad y constituir un mercado académico competitivo. La competitividad se mide a través de evaluaciones e indicadores claros y confiables, los mismos que son accesibles a toda la sociedad y permiten una reflexión e innovación constante del Sistema Universitario.

**5. Desarrollo del país.** Todos los actores involucrados en el Sistema Universitario establecen sinergias y mecanismos de concertación para que la formación integral universitaria -ciudadana y académica-, así como la producción del conocimiento ligado a la innovación, ciencia y tecnología contribuyan a la solución de los problemas nacionales y a los desafíos del desarrollo sostenible.

Solo de esta forma, se garantiza que el conocimiento sea un instrumento de desarrollo, es decir, una fuerza productiva en favor de la sociedad, que permite el posicionamiento del país en el escenario de una economía global y articulada en torno al conocimiento.

### **2.12.3.5. Pilares de la reforma para la construcción de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad**

(Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación, 2015). El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (en adelante, SAC) supone un conjunto de mecanismos que tienen como principal objetivo lograr que la universidad cumpla con estándares básicos de calidad, que sean superados constantemente, en la búsqueda de la excelencia académica. Para ello, este sistema se apoya en la provisión de información clara y objetiva a los diferentes actores involucrados en el Sistema Universitario respecto de las características, insumos, procesos y resultados de la prestación del servicio educativo; lo que permite una valoración individual y colectiva del mismo. En ese sentido, los Pilares sientan las bases para la creación e implementación gradual del SAC en la educación superior universitaria. De esta manera, incorporan mecanismos de aseguramiento de la calidad e instrumentos idóneos para su institucionalización y funcionamiento que luego podrán ser complementados, profundizados o innovados. En este inicio de la reforma, los Pilares cumplen además la función de organizar de manera adecuada los roles y responsabilidades de los actores del Sistema Universitario en la educación superior universitaria.

En ese orden, la Política debe ser revisada quinquenalmente, permitiendo así evaluar y conducir, en función a resultados y al diagnóstico de la educación superior universitaria, el proceso de maduración institucional del SAC. El proceso de reforma debe permitir la innovación y mejora constante del SAC, balanceando la rigidez de la normativa aplicable con la flexibilidad al cambio propia de la implementación de políticas para el desarrollo y aseguramiento de la calidad.

#### **1. Información confiable y oportuna**

La implementación del SAC tiene como soporte principal la información disponible y accesible para todos los actores del Sistema Universitario. En ese sentido, es una prioridad central de la Política, en tanto permite hacer visibles los actores, insumos, procesos, y resultados de la prestación del servicio educativo superior universitario, facilita la instauración de una cultura de la calidad y reduce considerablemente la asimetría de información sobre el ámbito universitario. En esa línea, la Política propone el desarrollo de un Sistema Integrado de Información de Educación Superior Universitaria, a cargo del Ministerio de Educación, que permita y facilite la recopilación, organización y divulgación de la información relevante para, por un lado, el conocimiento, toma de decisión, inspección y vigilancia del sistema por parte de la comunidad universitaria, la sociedad civil organizada y la población en general y; por otro lado, para la planeación, monitoreo, evaluación y retroalimentación propias de la política pública y el devenir institucional de la universidad.

#### **2. Fomento para mejorar el desempeño**

Una segunda prioridad la constituyen las acciones que fomentan la adecuada implementación del SAC y la mejora de sus resultados en la provisión del servicio educativo superior universitario. El Pilar de fomento se constituye en un conjunto de medidas -dirigidas principalmente por el Estado-, orientadas a la promoción y consolidación de una cultura de calidad y de mejora continua de todo el Sistema Universitario. En esa línea, incorpora acciones y recursos que contribuyen al acceso, cobertura, pertinencia y calidad del servicio



educativo superior universitario; así como a la promoción de la investigación, la articulación de los actores involucrados en el sistema y la conducción del sistema hacia la excelencia.

### **3. Acreditación para la mejora continua**

El tercer Pilar de la reforma es la acreditación, entendida como la garantía socialmente reconocida que brinda el Estado sobre la calidad de una institución, un programa o una carrera conducente a obtener un grado académico. Constituye un reconocimiento público y una acción de transparencia y rendición de cuentas relacionada al nivel de calidad de la prestación del servicio educativo. En tanto la universidad cuenta con autonomía y esta es ejercida con responsabilidad, es voluntad de la misma participar en un proceso público de acreditación. Por esta razón, este proceso es voluntario. Cabe resaltar que, sólo las instituciones o programas de educación superior que cuenten con licencia o autorización de funcionamiento otorgado por la SUNEDU, podrán solicitar la evaluación externa con fines de acreditación, o el reconocimiento de la acreditación otorgada por entidades acreditadoras nacionales o internacionales.

### **4. Licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad**

El cuarto Pilar consiste en el proceso de licenciamiento obligatorio, a cargo de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, entendido como la verificación y control de las condiciones básicas de calidad que permite autorizar la provisión del servicio educativo superior universitario. El reconocimiento público de los títulos y diplomas de grado de rango universitario se fundamentan en dicho proceso, en tanto permiten que todos los actores involucrados en el Sistema Universitario reconozcan la valoración de los mismos. Esta dimensión constituye un mecanismo de protección del bienestar individual y social de los ciudadanos que buscan acceder al Sistema Universitario, por lo que incluye la revisión constante de su cumplimiento y el establecimiento de sanciones que aseguren que ninguna institución provea el servicio educativo universitario por debajo de este umbral.

#### **2.12.3.6. Lineamientos y acciones estratégicas de la Política (Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación, 2015)**

Para el cumplimiento del Objetivo General, se han planteado los siguientes Lineamientos y sus correspondientes Acciones Estratégicas, enmarcados en los cuatro (04) Pilares de la reforma:

**Pilar 01: Información confiable y oportuna:** Comprende 02 lineamientos y acciones estratégicas de la Política:

➤ **LINEAMIENTO 01:** Implementar un sistema integrado de información ágil y accesible de la educación superior universitaria, que permita la mejor toma de decisiones tanto para el Estado, como para la sociedad.

❖ **Acción Estratégica 01.1.** El Ministerio de Educación organiza, pone a disposición y fomenta el uso del sistema integrado de información que permite hacer público el desempeño de la universidad y la excelencia académica del Sistema Universitario.

❖ **Acción Estratégica 01.2.** El Ministerio de Educación establece estímulos y mecanismos para la entrega, por parte de las universidades, de la información vinculada a los indicadores del Sistema Integrado de Información.



❖ **Acción Estratégica 01.3.** La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria establece infracciones y sanciones para garantizar la entrega oportuna, por parte de las universidades, de la información vinculada a los indicadores del Sistema Integrado de Información.

❖ **Acción Estratégica 01.4.** El Ministerio de Educación garantiza el fácil acceso y uso del sistema de información por la sociedad en su conjunto y, especialmente, por la comunidad académica, y los miembros del Sistema Universitario

➤ **LINEAMIENTO 02:** Promover la transparencia y rendición de cuentas en todo el Sistema Universitario, así como una continua vigilancia académica e institucional por parte de la sociedad.

❖ **Acción Estratégica 02.1.** El Ministerio de Educación, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, el Organismo Acreditador y la universidad hacen público sus objetivos institucionales y el logro de los mismos, así como las respectivas acciones de mejora continua.

❖ **Acción Estratégica 02.2.** El Ministerio de Educación fomenta la creación e implementación de mecanismos de socialización de sus políticas de desarrollo y mejora de la calidad, y su grado de cumplimiento.

❖ **Acción Estratégica 02.3.** La universidad hace pública, de forma permanente, su información académica e institucional, según el marco legal aplicable.

**Pilar 02: Fomento para mejorar el desempeño:** Comprende 07 lineamientos y acciones estratégicas de la Política:

➤ **LINEAMIENTO 03:** Garantizar una organización sistémica de todos los actores involucrados en la Educación Superior Universitaria, donde éstos conocen y ejercen sus roles responsablemente, en un marco conceptual, programático y normativo, ordenado y supervisado.

❖ **Acción Estratégica 03.1.** El Ministerio de Educación, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, el Organismo Acreditador y la universidad diseñan instrumentos de gestión que cumplen con la normativa vigente y permiten la articulación de todos los actores involucrados en la educación superior universitaria.

❖ **Acción Estratégica 03.2.** Todos los actores involucrados en la Educación Superior Universitaria monitorean el logro de los objetivos planteados en sus instrumentos de gestión y proponen mecanismos de retroalimentación y mejora continua.

➤ **LINEAMIENTO 04:** Promover el acceso y permanencia en estudios universitarios de pregrado y posgrado de calidad, hasta su culminación, sin ningún tipo de distinción.

❖ **Acción Estratégica 04.1.** El Ministerio de Educación coordina la articulación permanente y constante de todas las Entidades Públicas competentes para garantizar el acceso inclusivo a la Educación Superior Universitaria.

❖ **Acción Estratégica 04.2.** El Ministerio de Educación en coordinación con la universidad, diseña y promueve estrategias que garanticen el acceso inclusivo a estudios de pregrado.

❖ **Acción Estratégica 04.3.** El Ministerio de Educación difunde las políticas públicas transversales sobre las materias vinculadas a la universidad para su posterior incorporación en la provisión del servicio educativo superior universitario.

- ❖ **Acción Estratégica 04.4.** El Ministerio de Educación, en coordinación con la universidad, fomenta la creación de estrategias de apoyo económico a los estudiantes para garantizar la culminación de sus estudios universitarios.
- ❖ **Acción Estratégica 04.5.** La universidad diseña e implementa estrategias de nivelación de capacidades, acompañamiento académico y apoyo metodológico a los estudiantes de pregrado, para la permanencia y culminación de sus estudios universitarios.
- ❖ **Acción Estratégica 04.6.** El Ministerio de Educación en coordinación con la universidad, promueve la formación académica y el perfeccionamiento profesional continuo.
- **LINEAMIENTO 05:** Establecer sinergias entre el Estado, la universidad, el sector productivo y la sociedad civil organizada, así como mecanismos de concertación para lograr una formación integral, tanto profesional como en valores, que aporte al desarrollo del país.
  - ❖ **Acción Estratégica 05.1.** El Ministerio de Educación diseña, implementa y evalúa estrategias, planes, programas y proyectos para una mejor integración de la educación superior universitaria con la educación básica regular, alternativa y especial, y la educación técnico-productiva, en el marco del Sistema Educativo Nacional.
  - ❖ **Acción Estratégica 05.2.** El Ministerio de Educación fomenta y/o participa en espacios de diálogo entre la universidad, el sector productivo y la sociedad civil organizada a fin de articular la oferta de programas académicos universitarios y la demanda de capital humano calificado del mercado laboral.
  - ❖ **Acción Estratégica 05.3.** El Ministerio de Educación promueve la incorporación de conocimientos históricos, políticos, sociales, ambientales y culturales en la formación académica universitaria para contribuir a una mejora de la convivencia social en el país.
- **LINEAMIENTO 06:** Promover que la universidad, como institución social y académica, contribuya a la solución de problemas del país, a través de la investigación, en el marco de una sociedad igualitaria, inclusiva y democrática.
  - ❖ **Acción Estratégica 06.1.** El Ministerio de Educación, en coordinación con la universidad y demás autoridades competentes, fomenta una formación académica orientada a la investigación que favorece el desarrollo sostenible y contribuye a la solución de los problemas del país.
  - ❖ **Acción Estratégica 06.2.** El Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica diseñan e implementan mecanismos de fomento de capacidades, infraestructura y equipamiento para el desarrollo de la investigación.
  - ❖ **Acción Estratégica 06.3.** El Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica fomentan el reconocimiento y la difusión de la investigación con altos estándares de calidad.
- **LINEAMIENTO 07:** Promover la constitución de redes de universidades con criterios de calidad, pertinencia, responsabilidad social, y la internacionalización.
  - ❖ **Acción Estratégica 07.1.** El Estado establece y promueve las condiciones que favorecen la asociación de las universidades y la constitución de redes universitarias

nacionales, tanto públicas como privadas, y considerando su diversidad académica e institucional.

❖ **Acción Estratégica 07.2.** El Ministerio de Educación diseña, en coordinación con todas las entidades involucradas en la Educación Superior Universitaria, estrategias y mecanismos en materia de internacionalización.

❖ **Acción Estratégica 07.3.** El Ministerio de Educación, en coordinación con la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, promueve el desarrollo de acuerdos de reconocimiento de grados y títulos, así como la homologación de programas académicos, en el marco internacional.

➤ **LINEAMIENTO 08:** Garantizar que los recursos públicos que se le otorgan a la universidad se utilicen de manera eficiente y con responsabilidad, para lograr una mejora en la prestación del servicio educativo superior universitario.

❖ **Acción Estratégica 08.1.** El Ministerio de Educación, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, diseña estrategias, herramientas técnicas e indicadores, que contribuyen a una mejora en la ejecución de recursos públicos en las universidades públicas y el incremento del mismo basado en resultados institucionales y académicos de calidad.

❖ **Acción Estratégica 08.2.** El Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación con el Ministerio de Educación, elabora los instrumentos legales y técnicos para una eficaz ejecución de los recursos provenientes del canon en la universidad pública.

❖ **Acción Estratégica 08.3.** El Ministerio de Educación, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas y la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, elabora y propone los documentos normativos para la creación de universidades públicas con el objetivo de asegurar su sostenibilidad económica, su pertinencia académica y su adecuado desarrollo institucional, con fines de licenciamiento.

❖ **Acción Estratégica 08.4.** En el marco de los objetivos que el Ministerio de Educación establece en la presente Política, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria fiscaliza que el uso de los recursos públicos, la reinversión de excedentes y los beneficios otorgados por el marco legal a la universidad han sido destinados a fines educativos.

➤ **LINEAMIENTO 09:** Generar incentivos adecuados para la mejora continua del Sistema Universitario.

❖ **Acción Estratégica 09.1.** El Ministerio de Educación fomenta, a través de las universidades, la revalorización de la carrera pública del docente universitario, a través de diversos incentivos.

❖ **Acción Estratégica 09.2.** El Ministerio de Educación fortalece capacidades de las autoridades, de los administrativos, docentes y encargados de investigación de la universidad pública a fin de contribuir al desarrollo institucional y académico de su institución educativa, y con ello del entorno en el que ésta influye.

❖ **Acción Estratégica 09.3.** El Ministerio de Educación, en coordinación con la universidad, promueve la creación e implementación de un sistema de gestión de la calidad en todo el sistema de universitario.

❖ **Acción Estratégica 09.4.** El Ministerio de Educación en coordinación con la universidad pública promueve el reconocimiento de la productividad académica a los docentes.

❖ **Acción Estratégica 09.5.** El Ministerio de Educación diseña, coordina, supervisa y evalúa políticas y planes para el otorgamiento de becas y créditos educativos; y diseña e implementa diversos mecanismos que promueven la investigación, poniendo énfasis en áreas prioritarias de desarrollo social y productivo a nivel nacional y local.

**Pilar 3: Acreditación para la mejora continua:** Comprende 01 lineamientos y acciones estratégicas de la Política:

➤ **LINEAMIENTO 10:** Asegurar que la universidad tenga mecanismos para desarrollar procesos de acreditación institucional y de sus programas académicos, en la búsqueda de la excelencia del servicio educativo superior universitario.

❖ **Acción Estratégica 10.1.** En el marco de los criterios de calidad establecidos por el Ministerio de Educación para la educación superior universitaria, el Organismo Acreditador define y norma las condiciones de calidad exigibles para el proceso de acreditación.

❖ **Acción Estratégica 10.2.** El Organismo Acreditador desarrolla estrategias y mecanismos para fomentar la acreditación en la Educación Superior Universitaria.

❖ **Acción Estratégica 10.3.** El Ministerio de Educación desarrolla estímulos para fomentar la acreditación institucional de las universidades, así como de sus programas académicos.

**Pilar 04: Licenciamiento como garantía de condiciones básicas de Calidad:** Comprende 01 lineamientos y acciones estratégicas de la Política:

➤ **LINEAMIENTO 11:** Asegurar que todas las universidades y sus programas de estudios conducentes a grados y títulos académicos cumplan con condiciones básicas de calidad para obtener y mantener su licenciamiento.

❖ **Acción Estratégica 11.1.** En el marco de los criterios de calidad establecidos por el Ministerio de Educación para la educación superior universitaria, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria norma las condiciones básicas de calidad exigibles para el licenciamiento de universidades, supervisa y fiscaliza, a nivel nacional su cumplimiento, y las mejora periódicamente.

❖ **Acción Estratégica 11.2.** El Ministerio de Educación diseña e implementa estrategias de apoyo para la movilidad de estudiantes de universidades que no logren obtener el licenciamiento correspondiente.

## **PARTE II** GESTION UNIVERSITARIA DESDE UNA PERSPECTIVA EMPÍRICA: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

### **2.2. GESTIÓN UNIVERSITARIA**

#### **2.2.1. Deslindes conceptuales a la Gestión**

Las ilustraciones teóricas propugnan de que una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planificación y se elaboran para conseguir determinados objetivos (Tauber, Fernando, 2006).

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la gestión o administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos.

(Harvard Business Review., 1999). Gestionar es conseguir que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La gestión se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas o grandes, lucrativas o no lucrativas, manufactureras o de servicio. En fin, la gestión consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Administración y Gestión adquieren un mismo significado.

La tarea de la gestión consiste en interpretar los objetivos de la organización y traducirlos en acción institucional mediante PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y CONTROL de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo, realizadas en las diversas áreas y niveles de la organización para conseguir sus objetivos. La gestión de las organizaciones está constituida por cinco variables básicas, las cuales son: ESTRUCTURA, AMBIENTE, TAREA, PERSONAS y TECNOLOGÍA. Del mismo modo la gestión posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras. Además, posee elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

#### **1. Objetivos de la gestión**

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Permitirle a la institución tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la institución preste sus servicios.

Eficacia. Cuando la institución alcanza sus metas.

Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

#### **2. Importancia de la gestión.**

La gestión busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

### 3. Elementos de la gestión.

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planificar, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener un equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la gestión es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico (Tauber, Fernando, 2006).

### 4. Características de la gestión.

❖ **Universalidad.** El fenómeno de la gestión se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La gestión se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de gestión serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La gestión es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

❖ **Su especificidad.** Aunque la gestión va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, es un fenómeno específico y distinto a los que acompaña. Puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La gestión tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La gestión se auxilia de otras ciencias y técnicas, pero mantiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

❖ **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno de la gestión, éste es único y se desarrolla en todo momento de la vida de una institución.

❖ **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma gestión. Así, en una institución forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último empleado.

❖ **Valor instrumental.** La gestión es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

❖ **Interdisciplinariedad.** La gestión hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

❖ **Flexibilidad.** Los principios y técnicas de gestión se pueden adaptar a las diferentes necesidades de las instituciones o grupos sociales.



### **2.2.2. Evolución de la teoría de la gestión**

La gestión y las organizaciones son productos de sus realidades y contexto histórico social. Por tanto, la evolución de la teoría de la gestión o administración, se entiende en términos de cómo han resuelto las personas, las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia (Harvard Business Review., 1999).

#### **a) La gestión mecanicista**

##### **❖ Federico el Grande de Prusia (1712 – 1786)**

Federico II de Prusia, también conocido como Federico II el Grande o Federico II el Grande de Prusia (en alemán: Friedrich der Große; Berlín, 24 de enero de 1712-Potsdam, 17 de agosto de 1786), fue el tercer rey de Prusia. Perteneciente a la Casa de Hohenzollern, hijo de Federico Guillermo I y Sofía Dorotea de Hannover, fue uno de los máximos representantes del despotismo ilustrado del siglo XVIII. Se le conoce por sus victorias militares y por su reorganización del ejército prusiano, sus tácticas y maniobras innovadoras, y por el éxito que obtiene en la Guerra de los Siete Años, pese a su situación casi desesperada, por lo que se le conoce ya en su época como Federico el Grande.

Federico el Grande de Prusia, quien reinó de 1740 a 1786, llegó a tener un prototipo de organización mecánica (Gareth Morgan, 1998). Heredó un ejército compuesto, en su mayor parte, por criminales, mendigos, mercenarios, extranjeros y forzados a reclutarse, es decir, una turba ingobernable. Determinó cambiar este estado de cosas y reformar una serie de cuestiones. Tomó prestadas muchas de las prácticas de las legiones romanas, reformando los ejércitos de la Europa del siglo XVIII.

##### **❖ Adam Smith (1723 - 1790)**

Adam Smith (Kirkcaldy, 5 de junio de 1723 - Edimburgo, 17 de julio de 1790) fue un economista y filósofo escocés, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica y de la filosofía de la economía. Es conocido principalmente por su obra *La Riqueza de las Naciones* que fue publicado en (1776), que es un estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, temas ya abordados por los mercantilistas y fisiócratas, pero sin el carácter científico de la obra de Smith. Debido a dicho trabajo, que fue el primer estudio completo y sistemático sobre el tema, a Smith se le conoce como el padre de la economía moderna. Fue rector honorífico de la Universidad de Glasgow.

Adam Smith es reconocido por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, ideó la división de las funciones, pero su análisis en “*La Riqueza de las Naciones*”, incrementó e intensificó la especialización en la fabricación, buscando la eficiencia mediante la reducción de la discrecionalidad de los trabajadores a favor del control de las máquinas y de ellos por sus supervisores. Incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Él empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres. Smith menciona que diez individuos, cada uno realizando una actividad especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte esos diez trabajadores podrían fabricar 200 (o incluso diez) alfileres al día. Si cada trabajador tuviera que jalar el alambre, estirarlo, cortarlo,



martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta y soldarle la cabeza a cada pieza, sería un verdadero reto producir diez alfileres al día.

### ❖ **La revolución industrial**

La Revolución Industrial o Primera Revolución Industrial es el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en el Reino de Gran Bretaña, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y América Anglosajona, y que concluyó entre 1820 y 1840. Durante este periodo se vivió el mayor conjunto de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales de la historia de la humanidad desde el Neolítico, que vio el paso desde una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada.

La Revolución Industrial marca un punto de inflexión en la historia, modificando e influenciando todos los aspectos de la vida cotidiana de una u otra manera. La producción tanto agrícola como de la naciente industria se multiplicó a la vez que disminuía el tiempo de producción. A partir de 1800 la riqueza y la renta per cápita se multiplicó como no lo había hecho nunca en la historia, pues hasta entonces el PIB per cápita se había mantenido prácticamente estancado durante siglos. La revolución industrial, consiste en un cambio de los modelos de producción. Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU., etc.

Dentro de los principales cambios y aportaciones de la revolución industrial están:

- ❖ Cambios de los sistemas de producción.
- ❖ Disminución en los costos de producción.
- ❖ Aparecen los grandes inventos.
- ❖ Aparece una nueva clase social: el obrero.
- ❖ Desaparece el pequeño artesano.
- ❖ Aparece la competencia.

Existen reacciones de todo tipo en la revolución industrial, pero dentro de las más importantes está la de la iglesia católica y la de los economistas liberales. La de los economistas liberales tiene como sus principales exponentes a Carlos Marx y Federico Engels. Quienes saben que peligran las estructuras sociales clásicas, por lo que proponen los siguientes cambios:

- Que desaparezca la propiedad privada.
- La creación de un sistema que logre satisfacer las necesidades del proletariado.
- Que el proletariado ocupe el poder.

### **b) La gestión científica**

En 1801, Eli Whitney, en una demostración pública de una producción en serie, mostró un sistema para ensamblar los fusiles a partir de piezas intercambiables. En 1832, Charles Babbage, inventor de una de las primitivas máquinas de calcular, publicó un tratado abogando por la aplicación científica a la gestión y a la organización, recalando la importancia de la planificación y la división del trabajo. Sin embargo, no fue hasta principios

del siglo XX cuando todas esas ideas fueron desarrolladas y estructuradas en una teoría general de la organización y la dirección de la gestión.

Gestión o administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la gestión para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la gestión son la observación y la medición. La teoría de la gestión científica surgió, junto al desarrollo natural de la complejidad que adquirían las organizaciones y en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XIX, en Estados Unidos en particular, había poca oferta de mano de obra. La manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth desarrollaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la gestión o administración científica (Tauber, Fernando, 2006).

#### ❖ **Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)**

Frederick Winslow Taylor (Filadelfia, Pensilvania, 20 de marzo de 1856 – Ibidem, 21 de marzo de 1915) fue un promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos fueron clave para determinar científicamente el concepto de trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se instruyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado *Shop Management*.

Taylor renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. Con esta última categoría ingresó, en 1878, a la Midvale Steel Company, de Filadelfia y ascendió hasta el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un grado de ingeniería asistiendo a clases nocturnas. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida se desempeñó como ingeniero consultor. Por lo general se reconoce a Taylor como “el padre de la gestión científica”. Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la gestión. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía de aserradero, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la gestión.

La famosa obra de Taylor titulada "Principles of Scientific Management" se publicó en 1911. Sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía de la gestión se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos; se le obligó a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles debido a que creían, junto con los líderes de los trabajadores, que las ideas de Taylor conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores.

Taylor fundamentó su filosofía en cinco principios básicos: Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador. Es cierto que algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas y seguidores se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecanicistas.

- 1. Principio de planificación:** sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.
- 2. Principio de delegación:** delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo. El directivo deberá pensar en todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo, dejando las tareas de la realización al trabajador.
- 3. Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- 4. Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
- 5. Principio de ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patronos. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes debería poner su empeño en elevar la producción y en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patronos ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patronos tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de gestión en estudios de tiempo de la línea de producción. Se requirió que la realización de los trabajos fuera simplificada hasta el último grado, con el objeto de que los trabajadores pudiesen ser baratos, fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de reemplazar (Gareth Morgan, 1998).

#### ❖ Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Henry Laurence Gantt (Condado de Calvert, Maryland, Estados Unidos, 20 de mayo de 1861-Pine Island, Nueva York, Estados Unidos, 23 de noviembre de 1919) fue un ingeniero mecánico estadounidense. Conocido por el desarrollo del diagrama de Gantt en la década de 1910. Henry L. Gantt al igual que Taylor, se le unió en la Midvale Steel Company en 1887. Lo acompañó en sus diversos trabajos hasta 1901, cuando formó su propia empresa de consultoría en ingeniería. Apoyó vigorosamente las ideas de Taylor y realizó muchos trabajos de consultoría en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos.

Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro aliciente. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono

extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrados en las columnas individuales de los gráficos, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacían. Además, Gantt fue el iniciador de los gráficos para calendarizar la producción; el “gráfico de Gantt” se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducido a ocho idiomas y se usa en todo el mundo. Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética. Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du Pont y la Técnica para Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por la Armada de Estados Unidos. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa del gráfico de Gantt.

#### ❖ **Frank y William Gilbreth**

El famoso equipo de los esposos Frank y William Gilbreth también respaldó y ayudó vigorosamente al desarrollo de las ideas de Taylor. Frank Gilbreth renunció a la universidad para convertirse en un albañil a la edad de 17 años en 1885; diez años después ascendió al puesto de superintendente jefe de una empresa constructora y poco después se convirtió en contratista independiente. Durante este período y bastante independientemente del trabajo de Taylor, se interesó en los movimientos desperdiciados en el trabajo; al reducir de 18 a 5 números de los movimientos necesarios para colocar ladrillos, hizo posible duplicar la productividad de un albañil sin necesidad de un esfuerzo mayor. Pronto su empresa constructora se dedicó principalmente a la consultoría sobre el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, combinó sus ideas con las de éste para poner en práctica la gestión científica.

Para llevar a cabo su trabajo, Frank Gilbreth contó con la gran ayuda y el respaldo de su esposa William. Ella fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en esta disciplina en 1915, nueve años después de su matrimonio y durante el período en que se dedicó a procesar y educar a sus célebres 12 hijos, que más tarde se hicieron famosos por el libro y la película *Cheper by the Dozen*. Después de la repentina muerte de su esposo en 1924, se hizo cargo de su negocio de consultoría y fue muy aclamada como la “primera dama de la gestión” durante toda su larga vida que terminó en 1972, a la edad de 93 años.

#### **c) Teoría clásica de la gestión**

La gestión científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para gestionar organizaciones complejas.

El tema básico de su pensamiento está en la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. La gestión es abordada como un problema técnico, con escasa atención a los aspectos humanos, aunque reconocen la necesidad del liderazgo, la iniciativa, la benevolencia, la equidad, el espíritu de equipo y otros factores que influyen en la motivación humana (Tauber, Fernando, 2006).

## ❖ Henry Fayol (1841 – 1925)

Jules Henri Fayol Le Maire (Constantinopla, 29 de julio de 1841-París, 19 de noviembre de 1925) fue un ingeniero de minas francés, ejecutivo de minas, autor y director de minas que desarrolló la teoría clásica de la administración a veces referida como fayolismo. Él y sus colegas desarrollaron esta teoría independientemente de la gestión científica, pero más o menos de forma contemporánea. Henry Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la gestión, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas de gestión aceptadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la gestión, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Fayol se parece mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la gestión, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante, Fayol insistía en que la gestión era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

### Los 14 principios de la gestión, según Fayol:

- 1. División del trabajo:** cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El resumen de este principio es la línea de montaje moderna.
- 2. Autoridad:** los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
- 3. Disciplina:** los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
- 4. Unidad de mando:** cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que, si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- 5. Unidad de dirección:** las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
- 6. Subordinación del interés individual al bien común:** en cualquier organización, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
- 7. Remuneración:** la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- 8. Centralización:** al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
- 9. Jerarquía:** la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la organización.
- 10. Orden:** los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- 11. Equidad:** los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

**12. Estabilidad del personal:** las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

**13. Iniciativa:** los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

**14. Espíritu de grupo:** cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita, siempre que fuera posible.

#### ❖ **Max Weber (1864 – 1920)**

Maximilian Karl Emil Weber (pronunciación en alemán: /'maks 've:bɐ/; Erfurt, 21 de abril de 1864-Múnich, 14 de junio de 1920), fue un sociólogo, economista, jurista, historiador y politólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública, con un marcado sentido antipositivista. A pesar de ser reconocido como uno de los padres de la sociología, junto con Karl Marx, Auguste Comte y Émile Durkheim, Weber nunca se vio a sí mismo como sociólogo sino como historiador; para él, la sociología y la historia eran dos empresas convergentes. Max Weber, pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la gestión de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la gestión científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y a la flexibilidad como a la eficiencia y a la susceptibilidad al pronóstico, sin embargo, el modelo de la gestión de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

#### ❖ **Mary Parker Follett (1868 – 1933)**

Mary Parker Follett fue una trabajadora social, consultora y autora de libros sobre la democracia, las relaciones humanas y la administración. Trabajó como teórica de la administración y la política, introduciendo frases tales como resolución de conflictos, poder y autoridad y la labor del liderazgo. Fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la gestión. Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la gestión era “el arte de hacer las cosas mediante personas”. Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural.



Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control “holístico” de Follett no sólo toma en cuenta a las personas y a los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.

❖ **Chester I. Barnard (1886 – 1961)**

Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado como economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones. Chester I. Barnard, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una organización sólo podrá funcionar en forma eficiente si satisface las necesidades de los individuos que trabajan en ella. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas para las partes, con el tiempo.

**d) La escuela conductista**

La escuela conductista surgió, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva, ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre “seguían” los patrones de conducta pronosticados. Esto motivó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia la variante “personal” de sus organizaciones. A su vez, varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología (Tauber, Fernando, 2006).

❖ **Elton Mayo (1880 – 1949)**

George Elton Mayo (26 de diciembre 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre 1949 Guildford (Reino Unido)), fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Su interés primordial fue estudiar los efectos psicológicos del crecimiento que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos si estos no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores; así es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos estipulados.

Elton Mayo y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros.



### ❖ **Abraham Maslow (1908-1970) y Douglas McGregor (1906–1964)**

Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Abraham Maslow fue un psiquiatra y psicólogo humanista, considerado como el iniciador de la tercera fuerza de la psicología la humanista y creador de la teoría de la autorrealización que lleva su nombre. Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente, satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal.

### ❖ **James March y Herbert Simon**

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica.

James G. March fue un reconocido experto en Teoría de la organización por su investigación sobre las organizaciones y la toma de decisiones dentro de ellas. Su pensamiento combina teorías de la psicología y la gestión de recursos humanos.

Herbert A. Simon concibe la tarea de la administración como una labor necesaria en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad en la toma de decisiones (en términos de los objetivos organizacionales).

### **e) La ciencia de la gestión**

La administración es una disciplina que estudia el comportamiento de personas e instituciones humanas expuesta a cambios continuos. La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Peter Drucker, desarrollo los conceptos de Descentralización como el principio de la efectividad y la llave a la productividad. Énfasis en la alta calidad de la administración de personal. Educación, entrenamiento y desarrollo del administrador para futuras necesidades.

(Tauber, Fernando, 2006). A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (I de O). Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos,

físicos y otros científicos en los equipos de I de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Los equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidente. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejas. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años los procedimientos de la I de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la gestión o administración.

La ciencia de la gestión representó una forma nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos y las computadoras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad frecuente. La escuela de la ciencia de la gestión no presta mucha atención a las relaciones per se dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la gestión sólo concede importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia que tienen en las organizaciones, las personas y las relaciones.

### **2.2.3. Estado actual de la teoría de la gestión, Proceso administrativo y Configuraciones de la gestión a partir de la planificación**

Estableciendo la teoría de gestión que es la colección de ideas que recomiendan reglas generales sobre cómo gestionar una organización o dependencia, de manera general, los líderes aplican significaciones de diferentes teorías de gestión que mejor se adaptan a sus recursos humanos y la cultura de la organización y considerando esta proposición. El estado actual de la teoría de la gestión es bastante complejo, pues permite enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupar un gran abanico de variables que deben ser tenidas en consideración.

En el contexto actual, la teoría de la gestión estudia distintos tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría de la gestión. Las cinco variables básicas: TAREAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PERSONAS, TECNOLOGÍA y AMBIENTE EXTERNO, constituyen los principales componentes en el estudio, el comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una ellas influyen y es influenciada por las demás; si presentan modificaciones en una de ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado. La adecuación de estas cinco variables como perspectivas de la administración, constituye el principal desafío de la gestión. En una subunidad especializada (por ejemplo,

un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir un papel predominante.

#### **a) Perspectivas de la gestión**

En la actualidad las perspectivas de la gestión, se encuentran circunscritas en las nuevas tendencias gerenciales que constituyen un elemento en el entorno cambiante de las organizaciones empresariales, ello exige la participación y el conocimiento oportuno de la gerencia para enrumbar a la organización hacia los cambios centrados en la innovación, transformación organizacional; pero en cuanto al enunciado. En el futuro, la gestión será incierta, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedades e incertidumbres. Los directivos deberán enfrentar problemas cada vez más complejos y su atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la organización, los cuales proporcionarán información contradictoria que dificultará el diagnóstico y la comprensión de los problemas.

#### **b) El proceso de la gestión**

Existen distintas definiciones relacionado a la tesis: “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”. Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales produce o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output (Pepper Bergholz, Susana, 2011).

(Tauber, Fernando, 2006). La gestión es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones son útiles a las personas que afectan. El éxito que puede tener una institución de alcanzar sus objetivos y también de satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus directivos. Si realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos recae la responsabilidad de gestionar los recursos con los que cuenta la institución.

El proceso de gestión refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la institución y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la organización es mayor que la suma de las eficiencias de sus trabajadores y debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Se razona igualmente el proceso de la gestión como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la gestión en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: LA PLANIFICACIÓN, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN y EL CONTROL. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la gestión es el proceso

de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

### **2.2.3.1. Ventajas del proceso de gestión**

Concebimos por proceso una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido transformando una entrada en un resultado, que a su vez puede ser la entrada de otro proceso. Todas las actividades de una organización, desde la compra de materia prima hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse procesos, por ello una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión en una organización es la implantación de la gestión por procesos y de la implementación de este mecanismo es posible fundar beneficios o generar consigo a modo de ventajas del proceso de gestión.

### **2.2.3.2. Elementos de la gestión**

#### **❖ Eficiencia**

Es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función; de igual forma es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a “insumos-productos”.

Se puede aumentar la eficiencia cuando:

- ❖ Logramos incrementar la cantidad de productos obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- ❖ Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recursos empleados.

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la gestión, no es una cualidad suficiente. La gestión no solo debe de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuestos, es decir, tienen que ser eficaces (Tauber, Fernando, 2006).

#### **❖ Eficacia**

Es la capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa; de igual forma es la capacidad para determinar los objetivos apropiados y el logro de las metas que se habían definido.

Estas significaciones están interrelacionadas (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Nos preguntábamos si podríamos ser eficientes sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas (Tauber, Fernando, 2006).

#### **❖ Productividad**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema (Casanova

Fernando, 2012). En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. Delimita (Tauber, Fernando, 2006) como la relación resultado (producto) e insumo dentro de un período, con la debida consideración de la calidad. Se puede mejorar la productividad:

- 1.- al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
- 2.- al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- 3.- al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

Existen varias clases de insumos como lo son el personal y los materiales, sin embargo, la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo: en el conocimiento y en la gestión.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

#### ❖ **Coordinación de recursos**

La organización, para lograr los objetivos requiere de una serie de recursos, estos, administrados correctamente, permitirán alcanzar los objetivos. La administración tiene como misión el uso racional de los recursos con los que cuenta la organización o grupo humano. Por ende, su función principal es la coordinación de dichos recursos, de forma tal que se logre una sinergia y una relación de productividad en donde no se sacrifique la calidad del producto o servicio que se ofrece a la sociedad.

Existen tres tipos de recursos:

- 1 Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- 2 Recursos técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, manuales de procedimiento, organigramas, instructivos, etc.
- 3 Recursos humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar estos tres tipos de recursos que intervienen en el logro de un fin común.

#### ❖ **Grupo social**

Un grupo social es un conjunto de individuos (tres o más personas) que desempeñan un rol social dentro de una sociedad. Este conjunto puede ser fácilmente identificado, tiene forma, estructura, es duradero. Las personas dentro de él actúan de acuerdo unas mismas normas, valores y objetivos acordados y necesarios para el bien común del grupo y la persecución de sus fines.

La gestión sucede en el marco de la sociedad, entendiéndose por grupo social al grupo de personas, empresas, instituciones, etc., que comparten total o parcialmente objetivos de carácter general.

## 2.2.4. Fases de la Gestión: Planificación Estratégica, Organización, Dirección y Control

### 2.2.4.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde parte, de esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. Es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas.

Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos. El conocimiento de planificación estratégica se centra en la integración de varias circunscripciones comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización.

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica, sobre todo, en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios, se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en estrategias de marketing, incluyendo desarrollos de producto y marca, así como programas de promoción y en desarrollos de tecnología de la información, entre otras aplicaciones. También puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades, desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia, como el ajedrez.

La planeación estratégica debe ser de vital importancia para las organizaciones, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo y la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos ensayistas distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente, como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

#### 1. El significado de estrategia:

**Táctica:** Es el uso de los recursos para la producción de un cambio situacional inmediato.

**Estrategia:** Es el uso de los cambios situacionales inmediatos para alcanzar la situación-objetivo de un plan. Estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, “líder de ejército”. Tiene su origen en el campo militar.

Sun Tzu, general y estrategia chino, hace 2.300 años decía “Si soy capaz de determinar los planes del enemigo mientras que al mismo tiempo oculto los míos, entonces yo puedo



concentrarme y él dividirse. Y si yo me concentro mientras él se divide, yo puedo utilizar toda mi fuerza para atacar una fracción de la suya”.

Ya avanzado el siglo XX, los principios estratégicos son adoptados en el campo empresarial, aunque toman forma de “gestión estratégica” (sistemas de información actualizados y análisis continuados) a principio de los ’80 y de “planificación estratégica creativa y participativa” a principios de los ’90. En esa década, estos principios son adoptados para la gestión del desarrollo de las comunidades, sus instituciones y sus territorios.

## **2. Alcances de la planificación estratégica institucional**

La planificación estratégica institucional consiste en seleccionar medios, metas y objetivos, en donde los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados. Este tipo de planeación tiende ser a largo plazo, cuyas decisiones tendrán un efecto duradero y difícilmente irreversible. Es fundamental sostener que la Planificación Estratégica comprende el conocimiento profundo de la situación actual, la fijación de los objetivos, la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos y las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos:

- ❖ Involucra un diagnóstico que identifique el estado actual de situación,
- ❖ un análisis de esa situación que defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo (escenarios);
- ❖ la identificación de la misión o rol que puede cumplir con éxito esa comunidad;
- ❖ una visión del horizonte posible de alcanzar (objetivo general);
- ❖ la definición de metas concretas y alcanzables que representen aquello que la gente se compromete a intentar lograr (misión o modelo de desarrollo);
- ❖ una estrategia para alcanzar esa visión (y esas metas) en un tiempo determinado (incluye programas, proyectos y acciones);
- ❖ y la evaluación de resultados y cambios contextuales, para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. La capacidad para adaptarse al cambio es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento. La planificación incluye elegir y fijar la visión (objetivos) y misión (modelo) de la organización. Luego, determinar las estrategias, orientaciones, programas, proyectos, procedimientos, métodos, presupuestos y normas necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones (selección de prioridades).

**3. Importancia de la planificación estratégica:** La planificación estratégica consiste en un proceso a través del cual los líderes organizacionales determinan la posición y perspectiva a futuro con miras a identificar metas y objetivos para la organización. Este proceso también implica establecer de la secuencia en que deberían ser alcanzados los objetivos para llegar a la visión propuesta. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio de escasa importancia.



❖ **Propósitos de la planificación estratégica:** La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de la organización, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La planificación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y cómo deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros y a trabajar en equipo. La falta de planificación puede dar lugar a un zigzagado y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos. La planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión.

❖ **Principios de la planificación estratégica:**

**Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

**Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste y en las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

**Unidad de dirección:** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función (programa) y todos los que se aplican en la organización deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

**Consistencia:** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

**Rentabilidad:** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

**Participación:** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

❖ **Pasos en la planificación estratégica:** La Planeación Estratégica o planificación estratégica no es más que el proceso que toda organización requiere llevar a cabo para poder diseñar el plan que le permita definir los pasos a seguir para conseguir los objetivos generales que se ha propuesto en el largo plazo. Aunque no hay un modelo estricto de planeación estratégica, cierto es, que se trata de un proceso que requiere de unos pasos a seguir; sin embargo, los directivos siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planificación.

1. Detección de las fortalezas y debilidades propias, oportunidades y amenazas externas, perfilando lineamientos en función de las posibilidades que se deducen del análisis de estas variables en el necesario diagnóstico.

2. Desarrollo de premisas o escenarios. El segundo paso lógico del proceso de planificación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planificación

tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la organización. Estas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan a de ejecutarse.

3. Determinación de objetivos. El tercer paso de la planificación consiste en establecer objetivos para toda la organización y para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darle prioridad y qué se debe lograr con la red de políticas, estrategias, programas, proyectos, procedimientos, reglas y presupuestos.

4. Determinación de cursos alternativos de acción (estrategias). Consiste en buscar cursos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

5. Evaluación de cursos de acción. Después de buscar los cursos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.

6. Selección de cursos de acción (estrategias). Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados (programas, proyectos y acciones). Pocas veces cuando se toma una decisión, la planificación está completa, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planificación.

❖ **Elementos de la planificación estratégica.** Una correcta planificación estratégica debe tener:

- ❖ Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
- ❖ La investigación. Aplicada a la planificación, la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos y objetivos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- ❖ Los objetivos. Representan los resultados que la organización desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- ❖ Las políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- ❖ Las estrategias. Cursos de acción general, caminos o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- ❖ Los programas. Son esquemas en donde se establece la secuencia de proyectos y actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- ❖ Los procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- ❖ Los presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

❖ **El proceso de toma de decisiones:** El proceso de toma de decisiones es una secuencia cíclica de acciones llevadas a cabo por un sujeto de gestión con el fin de resolver los problemas de la organización, e incluye el análisis de la situación, la generación de alternativas, la toma de decisiones y la organización de su aplicación. La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de fijar prioridades, de hacer, dejar de hacer o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

Se trata de implementar el curso de acción seleccionado. Desarrollar las acciones prioritarias aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones que la hagan realidad.

❖ **La incertidumbre:** La incertidumbre se refiere a anomalías epistémicas que implican información imperfecta o desconocida. Se aplica a las predicciones de eventos futuros, a las mediciones físicas que ya se han realizado o a lo desconocido. La incertidumbre surge en entornos parcialmente observables y/o estocásticos, así como debido a la ignorancia, la indolencia o ambas. Cuando el futuro es incierto, los enfoques tradicionales ante la planificación estratégica pueden ser peligrosos. La subestimación de la incertidumbre puede conducir a estrategias que no sirvan ni para defenderse de las amenazas, ni para aprovecharse de las oportunidades que puede ofrecer una gran incertidumbre. Sin embargo, dar por supuesto que el mundo es completamente imprevisible, puede llevar a abandonar el rigor analítico de los procesos de planificación y a basar las decisiones estratégicas principalmente en la intuición instintiva. De hecho, la planificación de un nuevo proyecto significa imaginar lo desconocido (Tauber, Fernando, 2006).

#### 2.2.4.1.1. El rigor de una “Indisciplina” Intelectual

(Michel Godet , 2007 ) La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Tampoco hay que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión. Los modelos son invenciones del espíritu para representar un mundo que no se dejará encerrar en la jaula de las ecuaciones. ¡Esto es

hermoso pues, sin esta libertad, la voluntad animada por el deseo quedaría sin esperanza!. Tal es la convicción que nos anima: utilizar todas las posibilidades de la razón, conociendo todas sus limitaciones, al igual que sus virtudes. Entre intuición y razón no debería existir oposición sino, por el contrario, complementariedad. Para que sea una “indisciplina” intelectual fecunda y creíble, la prospectiva necesita rigor.

El debate de las ideas sobre el cambio, el papel de los hombres y de las organizaciones, la utilidad de los métodos, resulta obstruido por un apreciable número de cuestiones recurrentes que resurgen a la superficie cualquiera que sean los argumentos que se avancen. Esto ocurre, por ejemplo, cuando hablamos de las diferencias y de las relaciones entre los conceptos de prospectiva, de planificación y de estrategia, del interés que tiene la probabilización de escenarios, de la complicación de lo complejo y de la especificidad de los estudios de prospectiva territorial. Sobre todas estas cuestiones, la experiencia acumulada desde hace más de 30 años y plasmada en varios cientos de intervenciones, nos permite aportar respuestas claras, al menos desde nuestro espíritu (Michel Godet , 2007 ).

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Dentro de la lógica del triángulo griego, el color azul de la anticipación sólo puede transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la adaptación de los actores implicados.

Aquí aparecen dos errores simétricos a evitar. El primero consiste en pensar en voz alta con los expertos al servicio de la acción, olvidando la adaptación. No es una buena idea querer imponer una buena idea. El segundo consiste en desechar a los expertos y la materia azul de las evaluaciones para dar la palabra al pueblo y otorgar privilegios a la materia amarilla de los consensos actuales. Sin prospectiva cognitiva, la prospectiva participativa se vuelve vacía y gira en redondo hacia el presente. El ideal de consenso de las actuales generaciones es muchas veces un acuerdo momentáneo para que nada cambie y para transmitir a las futuras generaciones la carga de nuestras irresponsabilidades colectivas. Una prospectiva como la descrita, aunque sea participativa, es contraria a la definición misma del desarrollo sostenible. Consagra el triunfo de los egoísmos individuales a corto plazo (solo son injustas las desigualdades de las que no nos aprovechamos) en detrimento de los intereses colectivos a largo plazo. Las decisiones valientes a afrontar en el futuro son raramente consensuadas, y si la prospectiva debe ser participativa, la estrategia en la que se inspira vuelve a los representantes electos, y estos deben ofrecer acto de voluntad y de valentía para evitar la trampa y la demagogia participativa (Michel Godet , 2007 ).

### **1. PLANIFICACIÓN, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA: Diferencia entre los enunciados**

(Michel Godet , 2007 ) Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. ¿Cómo reencontrarlos? ¿existen grandes aproximaciones entre ellos?. A estas preguntas respondemos sin dudar. Existe una caja de

herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos. Para todo esto es necesario recordar los conceptos fundamentales de la planificación y su historia.

Para ser fecundo, es decir: portador de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba hasta abajo de la jerarquía). Si el reencuentro entre la prospectiva y la estrategia era inevitable, por el contrario no ha borrado la confusión entre géneros y conceptos que utilizan ambas. A pesar de que los conceptos estén muchísimo más próximos de lo que se admite generalmente. Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" no difiere en absoluto de la definición que nosotros proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad.

Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos a los otros tienen siempre un punto en común. Se trata de motivar a los hombres lanzándonos a nuevos desafíos, y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación, se haya obtenido o no el resultado. Los análisis estratégicos compartidos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo, contrariamente a lo que avanza Henry Mintzberg (1994). Lo más difícil no es realizar una buena elección, sino la de estar seguro de que se ha acertado en la formulación de las preguntas adecuadas. Un problema que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, podemos decir que se trata de un problema casi resuelto. Esto no es lo que Michel Crozier quiere significar cuando declara: "El problema es el problema". La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

El mercado de las ideas sobre el management y la estrategia está marcado por el dominio aplastante de análisis y herramientas procedentes del otro lado de Atlántico. Un buen número de empresas americanas han sido víctimas de los análisis en base a los términos de strategic business units. El declive relativo e incluso absoluto de sectores enteros de la industria americana, entre los años 60 y 80, con relación a Europa y Japón, prohíben hablar según Marc Giget (1998) del análisis clásico americano: "La renovación de los años 90 se ha hecho a partir de análisis "Made in America" que se inspiran, precisamente, en modelos extranjeros" para redescubrir las virtudes del posicionamiento con relación a los mejores (benchmarking), las virtudes de la revisión plena y completa de los procesos y de las organizaciones (reengineering), de la vuelta a la empresa que centra su actividad a partir de los oficios básicos (downsizing) y de la innovación a partir de las macrocompetencias de la

empresa. Resulta muy acertado cómo explican Hamel y Prahalad (2005) la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden: "La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro". La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero esta claro que se trata de lo mismo (Michel Godet , 2007 ).

Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. ¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre" tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gaston Berger? (1954). ¡Por supuesto que sería imposible!. Y, en sentido inverso, para Gaston Berger "contemplando el futuro se transforma el presente"; de este modo la anticipación invita a la acción. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

## **2. El uso abusivo del término estratégico**

"El éxito y la decadencia de la planificación estratégica" no han acabado de hablar de ellas. Y la fortuna de Henry Mintzberg está asegurada puesto que ha cortado bien esta rama y reside siempre en razón de la interdependencia de sus constituyentes: "Una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin comprometerse con una planificación (un proceso formal) incluso aunque se produzcan planes (intenciones explícitas)". En realidad, más que la propia planificación lo que se pone en cuestión es la manera cómo ésta se aplica. El injerto de la planificación estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas. Las palancas de desarrollo no son solamente racionales también son emocionales y ligadas al comportamiento. De ahí que la idea del management estratégico sea casi un pleonasma. Siguiendo a Boyer et Equilbey (1990) "el management es el arte de poner la empresa al servicio de la estrategia". Sin embargo, el management, en sí mismo, no constituye una estrategia. La estrategia condiciona el management pero también supone unos objetivos y unas tácticas asociadas (decisiones contingentes). Resulta verdaderamente difícil no perderse cuando autores tan serios como Mintzberg se niegan a estas distinciones citando a Rumelt: "La táctica de una persona es la estrategia de la otra" y no se inmutan cuando utilizan sin ninguna restricción, "el término estratégico como adjetivo para calificar cualquier concepto idea o cosa que sea relativamente importante". Como podemos ver, ya viene siendo hora de poner en claro todos estos conceptos con el fin de evitar dar un sentido diferente a las mismas palabras y utilizar palabras muy diferentes para decir la misma cosa (Michel Godet , 2007 ).



#### 2.2.4.2. Organización

La “Organización” es la segunda **etapa** del proceso **administrativo**, en esta se crea un sistema de **control** organizado para lograr las metas y **objetivos** establecidos en la etapa de planeación y gestión, la premisa acerca de **que es organización en el proceso administrativo** todo proceso debe tomar decisiones y de **planeación**, dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización.

##### 1. Concepción de Sistema y Organización

El profesor José Ignacio Urquijo García en su libro “Teoría de las Relaciones Industriales” (1996) constituye un excelente aporte en el campo de la teorización de las relaciones industriales, especialmente, cuando no abundan en nuestro medio estudios que de forma general sistematicen los aspectos más importantes de la teoría de las relaciones industriales, en esta producción intelectual el autor, al cual gusta denominar modestamente Manual, ofrece un excelente y maduro trabajo, especialmente elaborado, según el mismo lo califica para el uso académico de los estudiantes universitarios, en donde hace mención a diversas definiciones de sistema, entre las que podemos mencionar:

*“Un conjunto de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados”.* (Ferrater Mora, José).

*“Un todo coherente de partes”.* (Herbert G. Heneman)

*“Un conjunto complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal”.* (Walter Buckley).

Finalmente, todos los que definen el término “sistema” están de acuerdo en que se trata de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas (West Churchman, C., 1973).

Una vez conocido el concepto de sistema, podemos remitirnos a definir a la organización como compleja, ambigua y paradójica y como tal, se puede conceptualizar como “un sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos” (Kendall y Kendall, 1991).

Las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego “organon”, es decir instrumento. Y los instrumentos son dispositivos mecánicos desarrollados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin.

##### 2. Concepción de cultura y valores organizacionales

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a culturas distintas.

La palabra se deriva metafóricamente de la idea de “cultivo”, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Hoy el concepto de cultura refiere a que diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida. También es fundamental concebir a cultura organizacional que son aquellas normas y valores por los que se rige una organización. Unos principios relacionados con la estructura de la entidad, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la organización.



### 3. Tipos de organizaciones

La palabra organización proviene del griego «órganon», y en su traducción, su significado quiere decir «instrumento». Por tanto, hablamos de herramientas que se utilizan con el fin de conseguir un objetivo determinado. Así pues, clasificarlas nos ayuda a entenderlas mejor, de este modo. El término organización implica una estructura intencional y formalizada. Las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos roles, diseñados racionalmente para asegurar que realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre sí de modo que se pueda trabajar en forma grupal, continua y eficiente. Los tipos de organizaciones son las distintas formas en las que puede presentarse una organización. En este sentido, dependiendo de los fines u objetivos que persigan, su tamaño, el sector en que operan o su forma jurídica, estas organizaciones pueden clasificarse en diversos tipos.

❖ **Organización formal:** La organización formal es aquella que es planificada y que establece un conjunto de normas, estructuras y procedimientos que permiten ordenar las actividades propias de la organización. Es la estructura intencional de una institución organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

❖ **Organización Informal:** La organización informal es aquella que surge de manera espontánea entre los miembros de una organización al compartir espacios y tareas comunes. Según Chester Barnard, autor del clásico libro sobre gestión (*The Functions of the Executive*), considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Más recientemente Keith Davis de la Arizona State University describe a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.” Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, los concurrentes “asiduos” al café matutino, entre otros. A manera de elucidar; la organización informal no se especifica en ningún tipo de documento o memorandum. Esta se forma a partir de las relaciones de amistad, competencia o antagonismo entre los miembros de la organización. Se compone de comportamientos, relaciones personales y profesionales que surgen de manera dinámica a través del trabajo en equipo y la interacción social entre las personas de distintos niveles jerárquicos.

### 4. Estructura organizativa

La estructura organizacional es el patrón de relaciones entre los componentes o partes de la misma y por ser un concepto abstracto puede confundirse con los procesos organizacionales. Se trata de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Diseñar la forma de combinarlos en grupos operativos, es decir, crear la

estructura de la organización. De esta estructura establecida, la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función, es el establecimiento de una estructura organizativa.

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”).

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. Los principios de diferenciación y de integración son muy útiles para organizar las diferentes tareas dentro de la misma organización.

### **5. Propósitos de la organización**

El propósito de la organización determina cómo ha de ser la posición de la organización en el futuro y cuál es el camino a seguir. Es un concepto directamente conectado con el de misión dentro del diseño del sistema de objetivos y sirve para identificar y comunicar los valores corporativos, a manera que propósitos de la organización es:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la organización en forma eficiente.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la organización.

### **6. Algunos principios de organización**

Podemos decir que, aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter de leyes científicas. Se trata de criterios esenciales para la organización eficaz.

- Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, confusión y conflictos entre las personas.

- Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de forma tal, que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar sus resultados.

- Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos con relación a sus objetivos.

**7. Pasos básicos para organizar.** Los pasos para organizar son:

❖ **División del trabajo:** Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de manera tal, que las personas son responsables de una serie limitada de actividades.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la gestión se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente aumenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos o pueden ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos e intereses.

❖ **Departamentalización:** Se refiere a la agrupación en departamentos de aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo, los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de física, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los directivos en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas. Se pueden relacionar en grupos “parecidos”. Existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a los de otras.

❖ **Jerarquía:** Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo). Cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía, que es el plan que especifica quién controla a quién en una organización.

❖ **Coordinación:** Consiste en integrar las actividades de departamentos inter dependientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficiencia. Sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus objetivos dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, en detrimento de las metas de la organización.

## **8. Factores que influyen en la estructura organizacional**

La estructura organizacional es la disposición de las responsabilidades y tareas que constituyen una entidad, de tal manera que se generen flujos de comunicación y autoridad para que cada una de las funciones y personas que la componen puedan coordinarse y orientarse hacia el logro de los objetivos.

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

### **❖ Factores internos**

- ❖ Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizada contra toma de decisiones descentralizada (con mayor delegación de autoridad).
- ❖ Control.
- ❖ Tamaño de la organización.
- ❖ Características de los empleados.

### **❖ Factores externos**

- ❖ Tecnología.

- ❖ Características de la actividad.
- ❖ Dependencia del ambiente.

### 2.2.4.3. Dirección (Gareth Morgan A. , 1998) .

La dirección administrativa es aquella fase del proceso administrativo en la cual se ejecuta lo planeado y se identifican todas las capacidades de los individuos para llevar a cabo, de manera óptima y con la supervisión constante de un líder, la realización de los objetivos establecidos previamente. Es el conjunto de funciones existentes en una organización, que buscan la toma de decisiones y estrategias favorables para la misma.

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los directivos con cada una de las personas que trabajan con ellos. Dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr aquello que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los directivos deben establecer el ambiente adecuado, ayudando a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye poder, motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

#### 1. Principios de dirección:

**Coordinación de intereses:** El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

**Impersonalidad del mando:** La autoridad en una organización debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

**Resolución de conflictos:** Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan pronto de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor costo a las partes.

**Dirección de los conflictos: cinco estilos** (Gareth Morgan A. , 1998).

Evasivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignora los conflictos y espera que se resuelvan.</li> <li>• Pone los problemas bajo observación o los guarda.</li> <li>• Invoca procedimientos lentos para sofocar los conflictos.</li> <li>• Utiliza la discreción para evitar la confrontación.</li> </ul>
Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apela a las reglas burocráticas como fuente de solución de los conflictos.</li> <li>• Negocia.</li> <li>• Busca el convenio y el acuerdo.</li> </ul>
Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentra soluciones satisfactorias o aceptables.</li> <li>• Crea situaciones de ganancia – pérdida.</li> <li>• Usa la rivalidad.</li> <li>• Utiliza el juego del poder para conseguir los fines.</li> </ul>
Acomodaticio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza a la sumisión.</li> <li>• Busca medios</li> </ul>
Colaboracionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sometido y complaciente.</li> <li>• Postura de solucionar problemas.</li> <li>• Confronta la diferencia y aporta ideas e información.</li> <li>• Busca soluciones que integren.</li> <li>• Encuentra situaciones en las que todos ganan.</li> <li>• Afronta todos los problemas y conflictos canalizándolos.</li> </ul>

**Aprovechamiento de conflictos:** Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es un obstáculo a la coordinación, pero la fricción puede ser aprovechada.

**Vía jerárquica:** Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

## 2. Elementos de la dirección:

❖ **Poder:** Podemos analizar la política organizativa enfocándola a las relaciones entre intereses, conflictos y poder. Podemos hacerlo autocráticamente: “lo hacemos así”, burocráticamente: “se supone que debe hacerse así”, tecnocráticamente: “lo mejor es hacerlo así” o democráticamente: “¿cómo lo hacemos? En cada caso, depende de las relaciones de poder entre los actores implicados (Gareth Morgan A. , 1998).

### Las fuentes de poder en las organizaciones:

- ❖ Autoridad formal: Es burocrática y asociada a la posición que uno tiene.
- ❖ Control de recursos escasos: Creando dependencia a través del control planificado de los recursos críticos.
- ❖ Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos: Como productos y reflexiones de una lucha por el control político.
- ❖ Control de los procesos de decisión: ¿Cómo puede tomarse una decisión? ¿A quién puede implicar? ¿Cuándo será tomada?
- ❖ Control del conocimiento y la información.
- ❖ Control de límites: Referido a las jurisdicciones de diferentes grupos de trabajo o las relaciones con el entorno.
- ❖ Capacidad de tratar con la incertidumbre: Tanto del entorno como operativa.
- ❖ Control de la tecnología.
- ❖ Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”.
- ❖ Simbolismo y manipulación de las ideas.
- ❖ Factores estructurales que definen el escenario de acción.
- ❖ El poder que ya se tiene.

❖ **Motivación:** La motivación es definida como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona con los objetivos de la organización. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

❖ **Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores. Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo, la cual se utiliza de diferentes formas con el objeto para influir en la conducta de los demás.

❖ **Comunicación:** La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto, la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones de gestión. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos de trabajo se activan

en razón del intercambio regular de información. Las comunicaciones como cualquier actividad intelectual, se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan.

❖ **Equipos y trabajo en equipo:** Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipo: los formales y los informales. Los equipos formales son creados por los directivos con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité, el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

❖ **Agenda:** Es el conjunto de problemas, temas o cuestiones que son materia de decisión por parte de un actor.

Agenda Sistémica: Es el conjunto de problemas percibidos por los distintos actores del sistema social, económico, político, etc.

Agenda de Gestión: Es el conjunto de problemas del equipo, relativos a la gestión de su ciclo: La formulación de políticas, la adopción de decisiones, la implementación de programas y acciones y la evaluación de procesos, productos, resultados e impactos.

Proceso para establecer una Agenda: 1) determinación de objetivos, 2) identificación, definición y análisis de problemas (causas y consecuencias) 3) priorización de objetivos y problemas.

❖ **Toma de Decisiones:** En la gestión política, institucional o comunitaria, se aprende cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones hay que tomar.

La decisión es normalmente negociación. Negocia bien quien se prepara bien, quien negocia cuando todo parece ir bien, quien no se decide en la primera ronda de negociaciones y quién –una vez decidido qué quiere- salta rápidamente a la posición deseada y desde ahí hace pocas concesiones.

También es establecida, la toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

#### 2.2.4.4. Control

El control es una fase fundamental en la administración, pues, no obstante, una organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Es la función en la gestión que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las organizaciones. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes. Muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de



los planes, aunque la planificación debe preceder al control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los directivos en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, luego se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El control se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se conseguirán los objetivos más grandes. Es el proceso que verifica el rendimiento mediante su comparación con los estándares establecidos. A través de esta definición se puede advertir que conviene distinguir la función de control, de las operaciones de control.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Harold Koontz y Ciril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.
- La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:
- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de



control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como: Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

#### ❖ **Elementos de concepto**

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

#### ❖ **Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar (Ivancevich, John M., Lorenzi, Peter y Skinner J., Steven, 1997).

El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar

los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

#### ❖ Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
  - Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
  - Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
  - Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
  - Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

#### ❖ Principios de control

- Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se

comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

❖ **Propósito y función del control**: El propósito y la naturaleza del control tienen por objeto, garantizar el desarrollo de los planes, detectando desviaciones de los mismos y ofreciendo una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones.

La función de control proporciona medios adecuados para garantizar que los planes trazados se desarrollen en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

Señalar niveles de cumplimiento.

Señalar el desempeño a intervalos regulares.

Determinar si existe alguna variación de los niveles de cumplimiento.

Y si existiera variación, tomar medidas, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

❖ **La esencia del control de gestión:** El control es la cuarta y última función en el proceso de gestión. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una organización.

El control se ejerce a través de la evaluación personal y los informes periódicos de desempeño. Lo referido lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

#### ❖ **Técnicas para el control**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad, • Auditoria, • Presupuestos, • Reportes, informes, • Formas, • Archivos (memorias de expedientes), • Computarizados, • Mecanizados, • Gráficas y diagramas, • Proceso, procedimientos, Gantt, etc., • Procedimiento hombre máquina, mano izquierda, mano derecha etc., • Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc., • Métodos cuantitativos, • Redes, • Modelos matemáticos, • Investigación de operaciones, • Estadística, • Cálculos probabilísticas. (A continuación, describiremos algunas de ellas: *Reportes e informes*. Se clasifican en: - Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones. - Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes. Para diseñar un informe se considera: - Unidad del tema), • Concentración sobre las acepciones, • Claridad y concisión, • Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales, • Equilibrio entre la uniformada y la variedad • Frecuencia de los reportes • Evaluación de la información.

Administración por objetivos: Ha de resaltar que no constituye una técnica o sistema totalmente novedoso, sin embargo, ha enfocado realidades muy antiguas y trascendentales. La administración por objetivos coordina diversos aspectos ya conocidos, como por ejemplo el control presupuestal (Stoner, James A. F. Stoner y Freeman, Edward R., 1996).

• Principios generales de la administración por objetivos: La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse. Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o eran puramente cualitativos. La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles. Consiste realmente en un medio para medir su verdadera aportación.

• Descripción general del Sistema:

1. El requisito básico es, que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general.
2. Ordinariamente deben operar por años.
3. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la organización en los términos más exactos que sea posible. Es necesario convertir los objetivos en estándares.
4. Lo anterior implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la institución.
5. Debe pedirse a cada jefe interior, que fije sus propios estándares u objetivos.
6. El jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos que lo están haciendo también sus subordinados.
7. Debe discutirse en cada uno de éstos lo que por ello ha sido señalado. Cuando ambos jefes, superior o inferior coinciden en los estándares, no habrá problemas. De lo contrario se deberá estudiar el caso y tratar de ponerse de acuerdo y fijar cada uno mejor sus metas o reorganizar las existentes.
8. Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.
9. Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado.
10. Con los resultados de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.
11. Finalmente la revisión permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente período.

• Gráfica de Gantt: Uno de los elementos más importantes de controlar es el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada una de ellas implica, como en la relación que deben aguantar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin. Henry I. Gantt, inventó para este efecto las cartas o gráficas que toman su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, entre otros, el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suelen indicarse también a veces la persona, sección, entre otros, encargada de cada una de dichas actividades.

- Las técnicas de trayectoria crítica: Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control planeación se encuentran, las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: Se ha puesto el término METRA (Método de Evaluación y Trayectorias en Redes de Actividades). Estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

- Técnica PERT: Recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and Revió Technique, que traducido al español significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada. Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se conoció como PERT/tiempo, posteriormente se ha introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo.

- La técnica CPM: Simultáneamente con el estudio del método PERT, aunque de forma independiente, las compañías Dupont de Niemours, y Remington Rand, buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM (Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo. Se podría definir como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de comportamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

- La técnica RAMPS: Es el más reciente entre los métodos de Ruta Crítica. Su nombre se forma también de las siglas Resource Allocation and Multi Project Schedulling: Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos. Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y PCM, introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez, y que permiten programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Es posible comparar los costos de diversas alternativas en proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora electrónica, hacer evaluaciones del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado según opinión de la oficina en México de la firma inventora.

*Auditorías*: El término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorías: las externas y las internas.



- **Auditorías externas:** Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos. La auditoría es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. Su labor consiste en verificar si la organización, al preparar sus estados financieros y evaluar sus activos y pasivos, se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente. La auditoría externa se efectúa cuando el período de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados.

- **Auditorías internas:** Son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros. Además, sirve a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. El alcance de las auditorías también puede variar, dependiendo del tamaño y las políticas de la empresa.

❖ **Tolerancias del control**

El rendimiento real rara vez concuerda exactamente con los estándares o planes.

Una cierta cantidad de variación ocurrirá normalmente como resultado de la casualidad. Por lo tanto, el administrador debe establecer los límites relacionados con el grado aceptado de desviación del estándar. En otras palabras ¿cuánta variación del estándar se tolera? La forma en que el administrador establece las tolerancias del control depende de la meta. Frecuentemente el administrador debe hacer juicios subjetivos cuando el sistema o factor que se supervisa está fuera de control, si la actividad que se supervisa se presta a una medida numérica se pueden usar técnicas de control estadístico. En cualquier caso, un elemento que influye en la cantidad de desviación aceptable es el riesgo de estar fuera de control y darse cuenta. En general mientras menor sea el riesgo más amplias serán las tolerancias. Tolerancias de Control.

❖ **Tipos de control:**

1. Control preliminar	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación	Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

❖ **Fases del control:**

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia.
5. Seleccionar alternativas (acción correctiva) del menú y ponerlas en práctica.



## 6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.

El control eficaz exige información. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos directivos que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización (Tauber, Fernando, 2006).

### ❖ **El control de gestión:**

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo, la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales. Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total. Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua (Chiavenatto, Adalberto, 2001).

❖ **Eficacia del control:** La verificación de la eficacia (efectividad) del control consiste en la evaluación de los procedimientos de control oficial y de lo acordado para cada programa de control con la finalidad de comprobar si son coherentes y permiten conseguir los objetivos que tiene cada control en función de lo establecido. Un importante aspecto de control es su

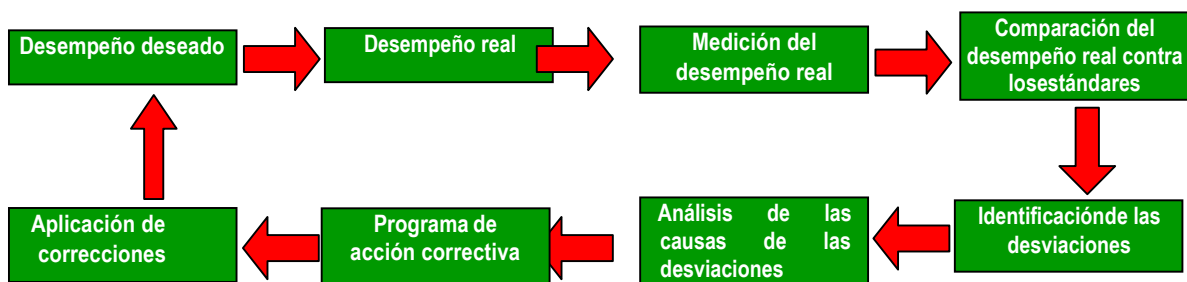
relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber: Para desarrollar un control eficaz es necesario:

1. La información adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción.
2. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además, la retroalimentación sirve para la replanificación.

❖ **Control como un sistema de retroalimentación:** El control de gestión es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información, se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva. El control por retroalimentación es el método de mayor uso en los negocios. Un objetivo fundamental de todo sistema de información administrativa consiste en enviar a los gerentes información sobre los resultados, para que tomen las medidas correctivas que se requieren en cada caso. Por lo general el control de gestión se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de al desempeño deseado.

#### Circuito de retroalimentación del control de gestión



## 2.2.5. TEORÍA ESTRUCTURALISTA Y DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN

### 2.2.5.1. Teoría estructuralista

La teoría estructuralista está representada por grandes figuras de la administración: James D. Thompson, Amitai Etzioni, Peter Blau, W. Richard Scott, Victor A. Thompson, Burton Clarke, y Jean Viet. La teoría estructuralista está enfocada hacia varios enfoques que se caracteriza por considerar conjunto de datos como un sistema de interrelación el cual genera una vista crítica de organización en base a la estructura del funcionamiento para poder ampliar sus objetivos.

Basados en la organización teórica de Teoría Estructuralista por (Reinaldo O. da Silva, 2002, pág. 283 al 292. ). La administración científica fue la vía por la cual los precursores de la administración transitaron hacia la escuela clásica. Las investigaciones de Hawthorne representan el paso de la escuela clásica a la perspectiva de las relaciones humanas. En esta evolución, el estructuralismo encarna una nueva visión del campo administrativo, de la que surge una escuela llamada sistémica.

El investigador más conocido del estructuralismo es Amitai Etzioni, quien debe su preeminencia al hecho de que se ocupó de analizar los fundamentos de las corrientes conocidas hasta entonces (clásica, científica, de la burocracia y de las relaciones humanas), a los cuales consideró insatisfactorias, por lo que elaboró una síntesis de las que consideraba válidas y las llamó estructuralismo, perspectiva que marcó una época en el campo de la administración porque implicó el estudio de las organizaciones en un sentido más amplio e integral, pues tomó en cuenta todos los hechos que influían sobre ellas, tanto internos como externos, y los sometió a un análisis comparativo y global. Este enfoque significó reconocer que los fenómenos organizacionales se interrelacionan, entremezclan e interactúan, de modo que la modificación que ocurre en una parte de la organización afecta a todas las demás.

El estructuralismo fue, quizá, el primer enfoque que reconoció la importancia del concepto de sistema abierto, es decir, de la interacción entre las instituciones humanas y el ambiente en el cual se insertan. Entre los cuestionamientos de Etzioni relativos a las corrientes anteriores cabe señalar que sostenía que la escuela de las relaciones humanas carecía de suficientes variables de estudio e ignoraba la relación que existía entre ellas y otras muy importantes para las organizaciones. Además, criticó dos postulados fundamentales del conductismo y de la dinámica de grupo, a saber:

- a. La participación en las decisiones, en el enfoque conductista, no pasaba de ser un medio para conseguir conformidad y consentimiento, visto el grado de autoridad delegada, conferida sólo para resolver cuestiones de escasa importancia.
- b. Los grupos pequeños fueron estudiados sin tomar en cuenta su importancia relativa ni sus relaciones con los aspectos formales del ambiente ergo lógico, sea como fuere, investigaciones posteriores demostraron que esos grupos son bastante menos importantes que lo que suponía la dinámica de grupos.

#### A. Organizaciones y poder

Etzioni desarrolló una tipología de las organizaciones y estudió cómo la participación individual en una organización y el tipo de poder que predomina en su interior interactúan y explican el parqué de su sometimiento al poder. Le interesaba conocer las razones por las

cuales las personas responden en las organizaciones, más de lo que confían en el concepto de su derecho de propiedad. En esencia, Etzioni estableció que el tipo de poder que da por resultado el sometimiento guarda relación con la naturaleza de la organización y con las razones por las cuales las personas se mantienen en ella. No enfocó la autoridad en el sentido tradicional, sino que prefirió desarrollarla de forma más completa, como parte de la idea de la estructura de la conformidad.

El sometimiento es la forma en que se comportan los individuos en respuesta al poder, y éste puede adoptar muchas formas, por ejemplo, material, (privación) y otras. Amitai Etzioni sostiene que la visión de la autoridad legítima como razón que explica la sumisión de las personas es muy estrecha, que la autoridad no legítima también afecta al comportamiento.

## **B. Tipos de poder en las organizaciones**

Podemos dividir el poder en tres categorías (Reinaldo O. da Silva, 2002):

**1. Coactivo:** se basa en sanciones físicas, como por ejemplo amenazas, imposiciones de castigos, generación de frustración, deformidades o muerte, control de la satisfacción de las necesidades fisiológicas,

**2. Remunerativo:** se fundamenta en el control de los recursos económicos como los salarios, las contribuciones, las comisiones, las prestaciones, los servicios y las mercancías.

**3. Normativo:** radica en la manipulación de recompensas simbólicas como por ejemplo la asignación de liderazgo, de prestigio, de estima. El poder normativo también es conocido como poder moral y social.

Los individuos cooperan cuando consideran que los esfuerzos de las organizaciones por obtener su conformidad son legítimos o congruentes con sus expectativas. Por otra parte, pueden involucrarse con las organizaciones de distintas maneras. Etzioni afirma que dicha participación se podría caracterizar así: a) alienada, b) calculadora y c) moral.

Las organizaciones son presionadas para que incrementen su nivel de eficacia. Por consiguiente, en la medida que el entorno lo permita, tienden a elevar la estructura de conformidad, llevándola de los tipos y organizaciones incongruentes a los congruentes, por lo cual aquellas que tienen una estructura de conformidad congruente tienden a resistirse a los factores que las llevarían hacia la incongruencia. Si partimos de la sumisión (conformidad) como base para realizar un análisis comparativo, las organizaciones presentan dos dimensiones básicas: el poder, que es ejercido por ellas sobre sus miembros, y el involucramiento, también considerado como el compromiso que adquieren los miembros con la organización. El poder se entiende como la habilidad de una persona para inducir o influir en otras para que acepten sus objetivos, con base en cualesquiera valores que ella sustenta. El poder difiere según el medio que se emplee para conseguir que los subordinados cooperen.

Etzioni presentó evidencia que sustenta su argumento de que la mayoría de las organizaciones tiende a otorgar importancia a un solo medio de poder, sin despreciar a los demás, pero considerándolos en un nivel inferior. El involucramiento se caracteriza en términos de intensidad, la cual varía entre baja y elevada, y la dirección, la cual puede ser positiva o negativa. Cuando el involucramiento es elevado, se llama compromiso; cuando es

bajo se conoce como alienación. Así pues, es un término que podemos aplicar en un continuo de la orientación personal y voluntaria que se dirige hacia la organización.

### **C. Tipos de organizaciones según Etzioni**

Etzioni clasificó a las organizaciones, a partir de una estructura de consentimiento como coactivas, remunerativas o normativas (Reinaldo O. da Silva, 2002).

**Las coactivas** son aquellas en las que la coacción es el medio principal para controlar a sus miembros, a la vez que la orientación de éstos se caracteriza por una gran alienación. Así, como ejemplo tenemos los campos de concentración, las cárceles, los hospitales de enfermos mentales, etcétera. **Las remunerativas** son aquellas que emplean las recompensas materiales como el principal medio para controlar a sus miembros y, en ellas, éstos determinan su nivel de involucramiento para sacar mayor beneficio. Este tipo de involucramiento es característico de las organizaciones industriales, laboratorios de investigación, actividades comisionadas, etcétera. **Las normativas** son aquellas en las que el involucramiento moral y la aceptación social son la principal fuente de control, mientras que la orientación de los participantes se caracteriza por su gran involucramiento con la organización. Los principales tipos de organizaciones normativas son las entidades religiosas, las organizaciones de justicia – policía, abogados, etc. y las asociaciones médicas.

En esas organizaciones, el poder social es ejercido principalmente por medio de sanciones sociales (por ejemplo, el aislamiento), a través de la manipulación de símbolos de prestigio (títulos, condiciones de esta tus) y de la influencia personal del líder o de sus miembros más influyentes. Una organización de empleados profesionales utiliza principalmente los controles morales y sociales. Además, en ellas se presenta un grado de involucramiento calculado mucho mayor que en cualquier otro tipo de organización normativa.

### **D. Tipos de organizaciones según Blau y Scott**

Peter M. Blau y W Richard Scott, elaboraron una clasificación de las organizaciones basada en las características y las consideraciones de los beneficiarios principales, es decir, de aquellos que obtienen provecho de la existencia de la misma. Según estos investigadores, existen cuatro categorías de beneficiarios de una organización formal (Reinaldo O. da Silva, 2002): 1. Los miembros 2. Los mandatarios 3. Los clientes 4. El público general.

Con base en esas cuatro categorías de beneficiarios, Blau y Scott definieron cuatro tipos básicos de organizaciones, a saber **1. Asociaciones de beneficio mutuo**. Los beneficiarios principales son los propios miembros (cooperativas, consorcios, sindicatos, asociaciones profesionales). **2. Organizaciones de interés mercantil**. Los beneficiarios principales son los propietarios, accionistas, inversionistas (empresas privadas, tanto sociedades anónimas como de participación limitada). **3. Organizaciones de servicios**. Los beneficiarios principales son los grupos de clientes y la sociedad (hospitales, universidades, escuelas, agencias sociales, organizaciones religiosas). **4. Organizaciones de estado**. Los beneficiarios principales son los ciudadanos, el público en general (correos, instituciones judiciales, saneamiento e iluminación pública).

La tipología de Blau y Scott, destaca el poder y la influencia de los beneficiarios en las organizaciones, de modo que, incluso, interfieren en la conformación de sus estructuras,

definiciones de objetivos, estrategias y misión. Ambas tipologías son simples y unidireccionales, pues no proporcionan información acerca de las diferentes tecnologías ni los sistemas administrativos de las organizaciones.

### **E. Aspectos principales del estructuralismo**

El estructuralismo, es decir, la administración estructuralista, se caracteriza por los siguientes elementos:

- a. La organización es concebida como un sistema social abierto y deliberadamente construido.
- b. Los conflictos son considerados inevitables y, muchas veces, incluso deseables, en lo que se refiere a las relaciones empresa-empleado.
- c. Los incentivos mixtos son útiles para motivar a los trabajadores, en lugar de utilizar sólo las recompensas materiales (dinero), como fuente única de estimulación.
- d. El concepto de "hombre organizacional" se presenta en contraposición al de "hombre administrativo" del conductismo, de "hombre social" de la dinámica de grupo y de "hombre económico" de la administración científica de Taylor.
- e. Se hace hincapié en los "resultados máximos", a semejanza de la escuela clásica y a diferencia del conductismo que contempla los "resultados satisfactorios".

William H. Whyte Jr. sostiene que el hombre, hoy en día, vive sometido a las, organizaciones, de las cuales depende desde que nace hasta que muere. En consecuencia, los individuos son obligados incluso a modificar sus tendencias y cualidades personales a fin de adaptarse a las exigencias de las mismas.

Por otra parte, las organizaciones esperan de los individuos una conformidad total a sus reglas y decisiones, lo que de alguna manera significa cooperación, que está asegurada porque es la única vía disponible para que éstos alcancen los niveles más altos de la escala jerárquica. Hasta entonces, en general, se había considerado que las organizaciones tenían una necesidad vital de armonía, de adaptación y de conformidad de los individuos. Por el contrario, el estructuralismo considera que el conflicto es un proceso social fundamental y válido. Mary Parker Follet colocó el problema del conflicto entre los temas centrales de su concepción e incluso indicó algunas maneras de resolverlo (Reinaldo O. da Silva, 2002).

El conflicto desempeña un papel importante porque saca a relucir frustraciones y malos entendidos en la organización y permite enfrentar las dificultades a medida que surgen. Éste es uno de los temas centrales del estructuralismo, que refuta la visión de armonía de las escuelas precedentes, porque le atribuye una enorme influencia para entender el funcionamiento organizacional. Los tipos más comunes de conflictos en las organizaciones ocurren, según Amitai Etzioni, entre la autoridad del especialista (conocimiento) y la administrativa (jerarquía).

Para Blau y Scott (organizaciones formales) en el desarrollo de las organizaciones se producen dos tipos de conflictos:

- a. Entre la organización formal y la organización informal
- b. Entre los clientes y la organización.

Para ellos, existe una relación de dependencia recíproca entre conflicto y cambio organizacional, toda vez que los cambios generan conflictos, los que, a su vez originan



innovaciones. Éstas por su parte, producen alteraciones, interfieren con otras innovaciones y mejoras ya en curso, y provocan el enfrentamiento entre las organizaciones formal e informal. En el ambiente administrativo siempre existen situaciones de conflicto y de dilema. Blau y Scott señalaron tres tipos de dilemas básicos en las organizaciones formales:

**1. Dilema entre la coordinación y la comunicación.** En el caso del desempeño eficaz de las funciones y la resolución de los problemas organizacionales, cuando se permite la libre comunicación se dificulta la coordinación, pues aquélla introduce nuevas soluciones que dificultan lograr una buena coordinación.

**2. Dilema entre la disciplina burocrática y el conocimiento profesional.** En el caso de la reglamentación de las actividades de los miembros de las organizaciones, los intereses de éstas pueden ser diferentes de los principios, normas, técnicas, código de ética y especializaciones de los profesionales.

**3. Dilema entre la necesidad de una planeación centralizada y la necesidad de una iniciativa individual.** En el caso de las organizaciones que enfrentan un avance tecnológico su crecimiento y supervivencia también dependen de la iniciativa y de la creatividad individual, que son inhibidas por la planeación y el control centralizados.

## **F. La naturaleza y los conceptos de la organización**

Existen varias definiciones de organización y también muchas polémicas en torno a ellas. Importantes investigadores han polemizado sobre la validez y la finalidad de las mismas, pero debemos entender que es necesario contar con una definición (Reinaldo O. da Silva, 2002).

Max Weber, conocido por sus análisis de la burocracia y de la autoridad, se interesaba en las definiciones más generales posible. Además, marcaba la diferencia entre el "grupo empresarial" y otras formas de agrupamientos sociales. Así, la organización empresarial entraña "una relación social que aplica reglas para limitar o cerrar la administración a los extraños.... toda vez que las acciones de individuos específicos imponen su orden ... al igual que la de un equipo administrativo" La definición de Weber de las organizaciones involucra relaciones sociales, es decir, que los individuos interactúan dentro de ciertas fronteras Una de las más importantes definiciones es la de Chester Barnard: "La organización es un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas, conscientemente coordinadas para alcanzar un objetivo común. Este concepto implica que la organización es un conjunto de actividades desempeñadas con base en una coordinación consciente, deliberada e intencional de los individuos.

Por su parte, otros autores les adjudican a las mismas ciertos adjetivos tales como sociales, complejas o formales para poder conceptualizarlas con mayor precisión. Como las organizaciones formales con frecuencia son muy grandes y, por ende, también complejas, esos adjetivos sólo caracterizan a algunas de ellas y, por lo tanto, no podemos aplicarlos a todas, por lo cual no dan origen a un concepto amplio y genérico Lo más adecuado es usar el término organización, sin adjetivo alguno, para establecer un concepto más amplio y conveniente. Amitai Etzioni (1964) afirma: Las organizaciones son colectividades que fueron constituidas para perseguir objetivos, relativamente específicos, de forma más o menos constante. Sin embargo, debemos tener claro que tienen su propio carácter, además



de los objetivos específicos y de la continuidad. Estos caracteres incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, posiciones de autoridad y sistemas de comunicaciones y de incentivos, todo lo cual permite que los diversos tipos de miembros trabajen juntos para alcanzar los objetivos comunes.

Al parecer, esa definición se ciñe bastante bien a la realidad, pues considera el lugar que tienen los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el problema de la nitidez de las fronteras. La cuestión de los objetivos es crítica para analizar la organización. En primer lugar, porque llevan a cabo muchas actividades que difícilmente están relacionadas con su objetivo mayor, por más que se deje margen para la imaginación, por ejemplo, las actividades administrativas, las normas y los procedimientos.

Así, podemos considerar que los objetivos son "una entidad supra individual, que tiene una existencia y un comportamiento independientes del que muestran sus miembros", según dice H. Simon (1964). Además, observa que, en la vida real, en las situaciones de toma de decisiones, para que un curso de acción sea aceptable debe satisfacer un conjunto de exigencias o restricciones. Algunas veces seleccionamos una de esas exigencias y la llamamos el objetivo de la acción, pero la elección de una de las restricciones de entre las varias existentes, la mayoría de las veces, es arbitraria.

#### **2.2.5.2. Teoría de sistemas**

El enfoque de sistemas para la administración se fundamenta en la teoría general de sistemas. Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968, científico que trabajó principalmente en las áreas de la física y de la biología, ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas. La teoría general de sistemas se plantea entonces como un instrumento para acercarse a la realidad, cualquiera que sea esta. Afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

**A. Significación de Sistema.** La palabra Sistema proviene de la palabra «système», que a su vez procede de «synistanai» (reunir) y de «synistêmi» (mantenerse juntos). Un sistema es un conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad. El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema.

**B. Aportes de Ludwig Von Bertalanffy a la Teoría de Sistemas.** Según Bertalanffy, un sistema es un modelo de naturaleza general. El concepto «sistema» se refiere a características muy generales compartidas por una gran cantidad de entes que son tratados convencionalmente en diferentes disciplinas. De aquí surge la interdisciplinariedad de la Teoría General de Sistemas, por lo que Bertalanffy propone otros conceptos relacionados como la Tecnología de Sistemas y la Filosofía de Sistemas.

Bertalanffy entiende la tecnología de sistemas como la problemática dada en la relación entre la tecnología y la sociedad moderna incluyendo el hardware y el software, siendo esta tan compleja, que requiere enfoques holísticos, generales e interdisciplinarios.

Con respecto a la filosofía de sistemas, esta se ocupa de la reorientación del pensamiento y la visión del mundo que se genera con la introducción del «sistema» como un nuevo paradigma científico. Y de aquí surgen a su vez conceptos como la analogía de sistemas, la epistemología de sistemas y los valores.

**C. La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:**

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

**D. Características de los sistemas:**

**Propósito u objetivo.-** Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.

**Globalismo.-** Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.

**Entropía.-** Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.

**Homeostasis.-** Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.

**Equifinalidad.-** Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

**E. Clasificación de los sistemas:**

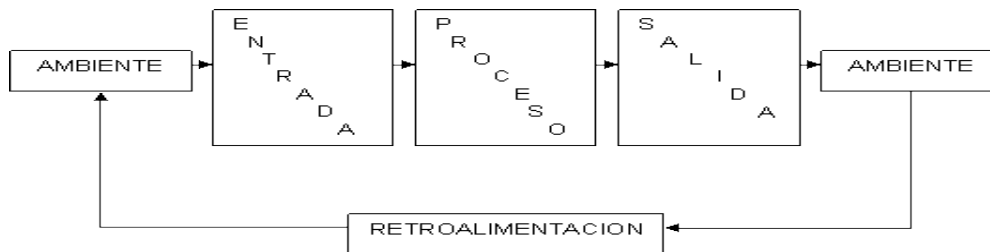
1. **Sistemas naturales:** Son los existentes en el ambiente.
2. **Sistemas artificiales:** Son los creados por el hombre.
3. **Sistemas sociales:** Integrados por personas cuyo objetivo tiene un fin común.
4. **Sistemas hombre-máquina:** Emplean equipo u otra clase de objetivos, que a veces se quiere lograr la autosuficiencia.
5. **Sistemas abiertos:** Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.
6. **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.
7. **Sistemas temporales:** Duran cierto periodo de tiempo y posteriormente desaparecen.
8. **Sistemas permanentes:** Duran mucho más que las operaciones que en ellos realiza el ser humano, es decir, el factor tiempo es más constante.
9. **Sistemas estables:** Sus propiedades y operaciones no varían o lo hacen solo en ciclos repetitivos.
10. **Sistemas no estables:** No siempre es constante y cambia o se ajusta al tiempo y a los recursos.
11. **Sistemas adaptativos:** Reacciona con su ambiente mejora su funcionamiento, logro y supervivencia.
12. **Sistemas no adaptativos:** tienen problemas con su integración, de tal modo que pueden ser eliminados o bien fracasar.
13. **Sistemas determinísticos:** Interactúan en forma predecible.
14. **Sistemas probabilísticos:** Presentan incertidumbre.

15. **Subsistemas:** Sistemas más pequeños incorporados al sistema original.

16. **Supersistemas:** Sistemas extremadamente grandes y complejos, que pueden referirse a una parte del sistema original.

#### F. Elementos sistemáticos

El sistema se compone por una serie de elementos y parámetros, los cuales son:



#### Parámetros o elementos de los sistemas – Teoría de sistemas

✓ **Entrada o insumo (input).** Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

✓ **Salida o producto (output).** Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.

✓ **Procesamiento o transformador (throughput).** Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

✓ **Retroalimentación (feedback).** Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

✓ **Ambiente (environment).** Es el medio que rodea externamente al sistema.

#### G. Teoría de sistemas en la Administración

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

- a. Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- b. La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

#### H. La organización como sistema abierto

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

## **2.2.6. LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

### **2.2.6.1. Gobernabilidad y descentralización en la gestión**

Estableciendo los deslindes convenientes desde la gobernabilidad, la pregunta básica a responder estriba en cuáles son los determinantes institucionales de la capacidad de formulación e implementación de un gobierno. De esta manera, se pretende profundizar en el alineamiento entre las reglas del juego (instituciones), la interacción de actores estratégicos (gobierno) y la capacidad del sistema para reforzarse a sí mismo; es decir, de traducir las demandas o preferencias de la sociedad, en políticas efectivas.

La gobernabilidad hace referencia a dos conceptos. La primera, surgida de los informes de Banco Mundial, la define como un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas públicas y privadas. La segunda se define como un conjunto de modalidades de coordinación de las acciones individuales, entendidas como fuentes primarias de construcción del orden social; es probable que sea derivada del campo de la economía de costos y transacciones. Por extensión, gobernabilidad es definida como cualquier forma de coordinación social. Según (Alcántara Sáez, M., 1984), la gobernabilidad puede ser entendida como la situación en la que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno, que se sitúan en su contorno o son intrínsecas a este. Este concepto se enmarca en el ámbito de "la capacidad de gobierno". Este se da siempre en un ámbito social tal en el que se registran demandas de los ciudadanos que son procesadas en menor o mayor medida por el sistema político.

#### **1. Explicaciones conceptuales de descentralización**

Se cree conveniente generar argumentos en defensa de la descentralización y como argumentos válidos para defender el centralismo o la "re-centralización". La descentralización ha sido por muchos años uno de los temas de moda en el mundo de las políticas públicas, en la perspectiva de la argumentación teórica permite también hacer un balance prudente de las políticas públicas inspiradas en esta idea y como se exponen los estudios de caso, la descentralización no puede ser entendida como un axioma ya que su efectividad y su contribución a la gobernabilidad democrática deben ser analizadas caso por caso. A partir de los años 80, varios Estados de las Américas encararon proyectos de descentralización transfiriendo funciones y responsabilidades a los gobiernos locales, estas iniciativas prometían mejorar la capacidad de respuesta y la responsabilidad política (accountability) del Estado; sin embargo, cabe preguntarse si la promesa de la descentralización se ha cumplido. Los estudios de caso, expresan con claridad que las políticas de descentralización ven reducida drásticamente su efectividad en caso de la limitada reflexión del contexto de cada caso particular. Los inconvenientes que se destacan a partir de la comparación de los casos particulares son las importantes asimetrías entre los gobiernos locales en cuanto a su capacidad de generar ingresos, de estimular la productividad y de administrar nuevas funciones. El ejercicio de política comparada de descentralización y centralización que expresa esta publicación nos muestra claramente que la contribución de las políticas de descentralización al fortalecimiento de la democracia, es decir a la expansión

de la ciudadanía en sus aspectos políticos, civiles y sociales es variable y que depende de una adecuada evaluación de cada contexto.

Las explicaciones tan conocidas como defendidas, de que la descentralización genera una mayor eficiencia, eficacia y mayor democracia en la formulación de las políticas, pueden ser cuestionados. Muchas veces, los mismos argumentos usados para justificar la descentralización también han sido usados para justificar un poder de decisión centralizado. La experiencia de algunos países europeos señala que en algunos períodos las ventajas percibidas de la descentralización son las mismas identificadas en períodos previos para favorecer la centralización. El análisis se desplaza entonces hacia los factores y argumentos que influyen esta cuestión en los actores políticos, esto es, en la naturaleza subjetiva de las ventajas percibidas sobre la descentralización.

En conocimiento a que los argumentos en contra de la descentralización son en gran medida argumentos a favor de la centralización y viceversa, se distinguen varios tipos de argumentos, tanto a favor como en contra de la descentralización:

	<b>Descentralización</b>	<b>Centralización</b>
Definición	Forma de gestión en la que el poder se encuentra distribuido entre varias autoridades o entes.	Forma de gestión en la que el poder se encuentra supeditado a una autoridad o ente único.
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El poder se comparte entre varias instancias.</li> <li>- Las gestiones de cada instancia son independientes.</li> <li>- Cada departamento puede tomar sus propias decisiones.</li> <li>- Pueden existir diferentes niveles de descentralización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mucho poder en pocas manos.</li> <li>- Decisiones unilaterales.</li> <li>- Jerarquía vertical.</li> <li>- Se requiere autorización del poder central para ejecutar acciones.</li> </ul>
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertical</li> <li>- Horizontal</li> <li>- Territorial</li> <li>- Fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativa.</li> <li>- Organizacional.</li> </ul>
<b>Tópicos</b>	<b>Argumentos a favor de la descentralización</b>	<b>Argumentos a favor de la centralización</b>
Eficiencia y eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la descentralización el poder se concentra en las autoridades locales y colectividades, en la descentralización las decisiones sobre asuntos económicos y sociales se concentran en varias manos, es decir, se toman en conjunto.</li> <li>- La descentralización es un medio para contrarrestar las limitaciones de la planificación centralmente controlada y permite la participación de los oficiales locales, más cercanos a los problemas.</li> <li>- La provisión local permite el uso de la voluntad, entusiasmo y conocimiento local.</li> <li>- La diversidad local permite más fácilmente la experimentación e innovación.</li> <li>- Con la descentralización se mejora la penetración de las políticas centrales.</li> <li>- La descentralización mejora las capacidades de gestión.</li> <li>- Con la descentralización se puede generar una gestión más flexible, innovadora y creativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la centralización, está en las manos de una autoridad única.</li> <li>- En un Estado centralizado su poder es atribuido a un Gobierno central, de manera que los gobiernos locales actúan como sus agentes.</li> <li>- Dentro de las corrientes de la escuela de la elección colectiva, la descentralización se ha considerado como una amenaza para el principio de igualdad ante la ley.</li> <li>- La descentralización puede generar una situación parecida a la “tragedia de los comunes” y también se pueden generar problemas tipo “free rider” entre municipalidades.</li> <li>- La consecuencia más evidente de la descentralización se relaciona con el entorno competitivo que enfrenta a ciudades, departamentos y regiones unas con otras en su intento por atraer</li> </ul>

- En la implementación, la descentralización simplifica el seguimiento y la evaluación.
- Se pueden reducir las economías de escala.
- Permite incrementar la eficiencia técnica, aprendiendo de la diversidad.
- Controles centralizados y oficinas consolidadas generan más gasto, no menos.
- Con la descentralización es mayor la representación de grupos locales en el proceso de las políticas y fortalece la participación ciudadana.
- La descentralización puede neutralizar a elites localmente arraigadas.
- La descentralización puede incrementar la estabilidad política.
- Las cosas simplemente funcionan mejor si aquellos que trabajan en las organizaciones públicas cuentan con la autoridad para tomar muchas de sus decisiones.
- La centralización deviene en sobre regulación, lo que en muchos países se convierte en el principal argumento a favor de la descentralización.
- La participación al nivel local para la provisión de servicios públicos puede hacerlos más baratos y efectivos, esto es la base del empoderamiento de las comunidades locales.
- La centralización de estrategias de política pública es algo hostil para los ciudadanos porque priva el uso de foros cívicos locales para la deliberación.
- Un enfoque flexible, participativo y centrado en los problemas para el fortalecimiento de los valores públicos sólo puede ser realizado dentro de un gobierno local pequeño y cohesionado.
- Las autoridades locales elegidas son más propensas a reflejar las preferencias locales.
- negocios de jugosas ganancias y la afluencia de contribuyentes hacia sus jurisdicciones.
- Las pequeñas comunidades no están disponibles ni son capaces de manejar problemas complejos, donde la superioridad de la provisión central se hace evidente.
- En la administración Thatcher se señaló que “muchos servicios son más eficientes si son provistos centralmente, dado que el gobierno local fue incompetente y derrochador y existieron autoridades locales que se resistieron fuertemente a cualquier mejora en la eficiencia.
- Los funcionarios locales pueden entender la descentralización nada menos que como una excusa para hacer recortes en los servicios, aludiendo que los gobiernos nacionales, en su presunta eficiencia, les retiran el dinero “ahorrado” con la descentralización.
- La centralización promueve la unidad, la capacidad de decisión, la uniformidad y la adecuada relación costo-eficiencia en los servicios públicos.

La diferencia hecha entre áreas de política pública, establece que las ventajas o desventajas de los arreglos administrativos (sean centralizados o descentralizados) no son necesariamente una propiedad del arreglo como tal. De ello se desprende el reconocimiento de que sus efectos dependen del tipo de servicios prestados. La naturaleza de los bienes y servicios públicos es una variable interviniente entre los arreglos administrativos por un lado y sus efectos, costos y beneficios, por el otro. En esta corriente, el nivel óptimo para la prestación de servicios públicos depende de dos cosas: los efectos externos y las economías de escala. El control y la prestación de servicios descentralizada es considerada más apropiada en cuanto sean menores las economías de escala, entre más implique los servicios humanos y en la medida que sea menos comprendida y más variable la naturaleza del servicio.

Debido a que los argumentos teóricos ofrecen respuestas ambiguas en relación con la centralización y la descentralización, se identifican dos falencias importantes (Tauber, Fernando, 2006):



1. La primera se relaciona con la falta de análisis sobre el desarrollo de procesos de descentralización vistos desde una perspectiva histórica y comparada.
2. La segunda se relaciona con el reconocimiento de que el estar a favor o en contra de la descentralización es también un asunto subjetivo y que las opiniones de los actores directamente vinculados en estos procesos revelan asociaciones importantes, no tomados en cuenta en las teorías de la descentralización.

#### **2.2.6.2. Normas de calidad. Evaluación y medición del Sistema de Gestión de Calidad**

El éxito de una organización depende de la estructura y desarrollo de sus procesos. Estos son responsables del producto o servicio que la organización proporciona. Estos procesos deben ser medidos y evaluados con el objetivo de conocer las variables de cada punto crítico gracias a los datos y resultados. Esto influye directamente en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización y las necesidades del cliente. La norma ISO 9001: 2015 establece que se deben utilizar métodos para el seguimiento y la medición de procesos críticos, es decir, controlar aquellos aspectos que tienen impacto directo en los requisitos del cliente y los objetivos de calidad. El objetivo de esto es demostrar que los procesos están logrando los resultados planificados.

La nueva norma ISO 9001: 2015, introduce en la cláusula 9 como “Evaluación del Desempeño”, un nuevo requisito para evaluar la eficacia y el rendimiento del SGC, los indicadores clave de rendimiento que se utilizaban en las anteriores versiones de la norma. Una vez más, se requiere que la organización conserve evidencia documentada de los resultados. En concreto la sección 9.1.1 establece la norma “la organización debe evaluar el rendimiento y la efectividad del sistema de gestión de calidad”. Las diferentes opiniones para llevar a cabo la mejor forma de medir la calidad, sobre todo cuando hablamos de procesos, son muchas. En las organizaciones en las que se desarrollan procesos de transformación o fabricación, se suele utilizar la media de “defectos por millón de unidades fabricadas”. En organizaciones dedicadas a ofrecer servicios, la satisfacción del cliente, medida a través de encuestas, puede ser una forma adecuada de medir el Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001.

Establecer mediciones en un Sistema de Gestión de la Calidad, se considera conveniente para analizar y evaluar los datos que han sido recogidos, es fundamental para asegurarse que los procesos se encuentran en buen funcionamiento, según las necesidades de la organización. El análisis es una parte muy importante del proceso, si no se realiza, se están recogiendo datos sin razón, siendo un gasto económico para el Sistema de Gestión de la Calidad. Los requisitos de la norma ISO 9001 2015 identifican el nivel de satisfacción del cliente como un indicador de rendimiento crítico para la organización, por lo que la organización deberá monitorear, analizar y evaluar.

##### **2.2.6.2.1. Modelos de gestión universitaria: Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sistema universitario**

Gerenciamiento según el Balanced Scorecard Colaborative (BSC): Plan Estratégico y Tablero de Comando. El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite la integración de los indicadores de una empresa, desde cuatro perspectivas diferentes como lo son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para así lograr el



cumplimiento efectivo de los objetivos y las estrategias planteadas en la organización, mediante la medición y la oportuna toma de decisiones de cada uno de los indicadores propuestos.

Denominado “tablero de comando balanceado”, es el producto del desarrollo de investigaciones realizadas por Robert Kaplan y David Norton en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Desde los años 1990, han desarrollado el sistema y sus actualizaciones, con la premisa de lograr un sistema de gestión que permita alinear las capacidades y habilidades de los integrantes de una organización, desde la perspectiva estratégica (el largo plazo). Se trata de un sistema que permita (a través de un esquema-mapa de la organización) traducir los principios enunciados en la misión, en una serie de medidas y acciones coherentes con esos fines. Articular la estrategia de la organización, comunicarla y ayudar a alinear las iniciativas individuales con las organizacionales, con el objetivo de alcanzar una meta común.

### **2.2.6.3. Tablero de Mandos Estratégicos o Tableros de Comando**

El tablero de comando integral – Balanced Score Card- (Tablero de Mandos Estratégicos o Tableros de Comando), es un instrumento de la organización, de planificación y gestión, que permite alinear las políticas y estrategias con los resultados. Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados. Es un sistema de medición que ayuda a las organizaciones a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo y busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

Es conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o balanced scorecard. La mayoría de las empresas grandes lo utilizan para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua, es permitido definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada; del mismo modo como instrumento, pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa y permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas.

El Tablero de Comando es un MODELO DE GESTIÓN que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico. El modelo permite además que la Alta Dirección se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.

Según Kaplan y Norton “Es la representación de una estructura coherente de la estrategia de la gestión, a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas y proyectos”.

Para los autores las mediciones desde el punto de vista financiero han constituido la única herramienta de medición utilizada y resultan insuficientes. Para ellos, además de mostrar los resultados económicos y financieros, el cuadro de mando debe exponer, planificar y gestionar otros resultados, desde distintos puntos de vista: La relación con quienes se relacionan con la organización (destinatarios), la medida de satisfacción de los resultados de la actividad organizacional, retención e incorporación de nuevos destinatarios de bienes y servicios, la mejora en los procesos de la organización, el crecimiento y aprendizaje en la forma de diseño de la infraestructura necesaria para satisfacer requerimientos presentes y futuros.

En síntesis: el tablero de comando, consiste en un sistema de indicadores financieros (refieren al pasado) y No Financieros (refieren al futuro), que tiene por objetivo medir los logros obtenidos por la organización. Al integrar los indicadores, permite entender las interdependencias entre los elementos de la organización y su coherencia con la estrategia general.

Cuando una organización decide enmarcar su quehacer dentro de la concepción de la gestión integral con el fin de asegurar la calidad de la misma, el cuadro de mando integral es fundamental como elemento que permite evidenciar de manera objetiva, medible y cuantificable, el cumplimiento de las metas propuestas, facilitando el seguimiento de la gestión y ofreciendo la posibilidad de determinar desviaciones y establecer correctivos durante las diferentes etapas que la conforman; constituyéndose así en un medio eficaz para detectar y resolver problemas.

La función esencial del tablero de comando es proporcionar un lenguaje que describa las expectativas y resultados con la claridad suficiente para que cada persona pueda utilizarlo para poner su gestión en línea con la visión de la institución.

El Tablero de Comando utiliza tres herramientas: 1.- Un Mapa Estratégico para definir a través de cuales objetivos se trasladará el Plan Estratégico a la acción. 2.- Una Matriz de Tablero de Comando que sirve para monitorear a través de Indicadores, Inductores y planes de acción, el alcance de las metas. 3.- Un Software para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la Alta Dirección la toma oportuna de decisiones.

#### **2.2.6.4. ¿Por qué un tablero de comando?**

El tablero de comando también suele ser denominado tablero de control como lo ilustrado en deslindes antepuestas, se emplea para analizar la gestión en las organizaciones. Para precisar los conceptos definimos que es control de gestión desde el punto de vista de la administración.

Gestionar: es realizar actividades en forma coordinada para dirigir y controlar.

Control de gestión: tiene por finalidad la evaluación constante y sistemática de una organización en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el logro de la estrategia definida.

El control de gestión es una actividad reservada al más alto nivel de dirección de la organización, que, para el logro de su objetivo, requiere entre otras cosas de un sistema de información integrado. Sistema de información basado, entre otros, en los sistemas contable, presupuestario y estadístico. Dentro del área de administración y de dirección, en la década

del 90 del siglo pasado emergió con fuerza el concepto de Balanced Scorecard elaborado por Kaplan, Robert S. y Norton, David P. con un tremendo impacto empresarial en Estados Unidos. La principal innovación relacionada con la implementación de un sistema de información para organizar el tablero de comando como herramienta de gestión tiene en condición de características básicas:

❖ **Visión objetiva de la gestión:** En el proceso de implementar un modelo de gestión integral, toda apreciación sobre los logros no debe ser subjetiva. Se debe tener un horizonte institucional claramente definido, conocido y compartido por la organización, que además se traduzca en políticas y objetivos estratégicos que den lugar a los diferentes planes de acción. Los logros deben ser evidenciados y comprobados, no sólo al final del año o del plan, sino también durante los diferentes momentos de su desarrollo. De esta forma mostrarse de acuerdo conveniente a la visión, como en una situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro a largo plazo. La visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

❖ **Visión clara y compartida de la organización y sus objetivos:** Respecto a la importancia del tablero de comando, una vez compartido con todo el equipo de trabajo es necesario realizar una serie de acciones que les ayudarán a comprender la situación actual de la institución, las metas que se desean alcanzar y la pertinencia de las estrategias diseñadas con ese fin. Una vez fijadas las políticas, objetivos, metas e indicadores, es sencillo para todos comprender cómo poder aportar y formular programas y proyectos en estrecha correspondencia con ellas. Entreviando sobre “La visión compartida, en un contexto organizacional, se podría precisar como la declaración de un objetivo que deseamos alcanzar, y para cuyo éxito deben estar alineadas otras personas, o incluso toda la organización”, explican desde Henka Consulting. Establecer una visión compartida es una tarea compleja, pero tremendamente eficaz cuando se logra crear.

❖ **Un tablero de comando claro y conocido por todos:** Cuando el tablero de comando es claro y conocido por todos, el resultado es una visión compartida de la dirección que debe seguir y sigue la institución, convirtiéndose en una realidad tangible y comprensible con su consecuente impacto en el compromiso y motivación del grupo. Se mejora la autogestión y la capacidad de aprendizaje porque todos son más perceptivos frente a los resultados, saben cómo entrelazar su trabajo y ante qué situaciones deben responder. Visualmente claro: aunque de aceptación parece algo trivial, como características más importantes de un buen tablero de comando es su visualización y en cuanto a la comunicación de las estrategias claves, los indicadores e incluso los proyectos de las organizaciones, cobran una gran importancia los tableros de control como herramientas para presentar el estado de estos elementos de la medición corporativa.

#### **2.2.6.5. Formulación del tablero de comando, también reconocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) o balanced scorecard**

Asociado principalmente con la metodología Balanced Scorecard, que se encarga de agrupar la información por perspectivas, objetivos, iniciativas e indicadores, para la alta dirección de la organización y, de esta manera, conocer el comportamiento de la estrategia y su ejecución,

teniendo en mente aprovechar al máximo una gran herramienta, como es el tablero de control, también es importante tener en cuenta: Conocer la audiencia, establecer el objetivo, definir las métricas, escoger el tipo correcto de gráficas y redondear los números, para de esta forma:

❖ **Definir la visión institucional:** El punto de partida del cuadro de comando es la visión de la institución. El propósito de la visión es fijar el horizonte, guiar los esfuerzos, definir lo que se quiere lograr y servir de soporte a las labores de control y verificación.

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar y como componente del proceso de administración estratégica de una organización y/o institución, es un complemento de la misión.

❖ **Establecer las perspectivas institucionales:** Fundamental razonar concernientes a perspectivas del nuevo institucionalismo, es así que, en las últimas décadas del siglo XXI, diversos enfoques de nuevo institucionalismo han emergido con fuerza en las ciencias sociales (Caballero, G., 2004), pero (March, J. G. y Olsen, J. P., 1984, págs. 738-749), señalaban que «un nuevo institucionalismo ha aparecido en ciencia política» y que «lejos de ser coherente o consistente, no estaba completamente legitimado, pero a la vez no podía ser totalmente ignorado». La propuesta de nuevo institucionalismo de March y Olsen (1984) estudia los factores organizativos en la vida política y se configura en torno a tres ideas centrales: a) la relativa autonomía de las instituciones políticas; b) la complejidad causal y las posibilidades de ineficiencia en la historia política; y c) la importancia de la acción simbólica para la comprensión de la política. Para establecer las configuraciones institucionales una vez que se asume una visión, ésta debe poder traducirse en perspectivas, que vienen a ser las dimensiones críticas claves en la organización. Cada organización define sus perspectivas.

En general:

- Perspectiva desde los demandantes de servicios / destinatarios.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.
- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de los procesos.

Por las características de las instituciones Universitarias, tomamos sumar:

- Perspectiva desde la comunidad.

Todas ellas son esenciales en el logro de la visión y todas están claramente contempladas en su formulación. La definición de las perspectivas realizada en un equipo de trabajo con participación de directivos, administradores, asesores de área y docentes resulta una excelente experiencia que permite a cada uno obtener una concepción más global de la institución y de las estrechas relaciones que existen entre todos sus componentes. Las perspectivas hacen tomar conciencia de la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves y de la forma como, por ejemplo, lo académico se entrelaza con lo financiero y estos con la satisfacción de quienes demandan los servicios de la institución.

❖ **Definir las áreas clave de resultado:** Para definir las áreas clave de resultado se deben analizar las respuestas a las evidencias de las brechas grandes y medianas, se agrupan por afinidad y se coloca un nombre que las identifique.

Con las áreas clave de resultados se construyen las grandes políticas que marcarán los “cómo” se alcanzarán los propósitos y objetivos organizacionales. También con calificación las Áreas de Resultados Claves (ARC) ayudarán a los dirigentes de los diferentes niveles administrativos, a concentrar sus esfuerzos en aquellas categorías de rendimiento que producirán los mejores resultados para la propia organización y muy particularmente para el desarrollo socio económico del país.

• **Definir los objetivos estratégicos:** Para definir los objetivos se retoman las políticas definidas y se coloca a cada política un objetivo. Una vez establecidas las perspectivas preguntamos cuáles serían las políticas y los objetivos estratégicos requeridos. De esta forma la visión queda expresada en una serie de metas específicas, susceptibles de ser medidas, que se constituyeron en la guía de la institución en la búsqueda de su visión. Es importante tener presente que los objetivos estratégicos no deberían ser demasiados, una vez formulados es preciso revisarlos, analizar su peso en el mapa estratégico con el fin de englobarlos y otorgarles prioridades. Esclareciendo, los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa.

• **Desplegar los objetivos** a través del tablero de comando:

Para desplegar los objetivos existen distintas metodologías, una de ellas es el tablero de comando; es una metodología que permite trasladar la estrategia a la acción, medir el desempeño de la organización y ayuda a crear valor desde perspectivas equilibradas (Tauber, Fernando, 2006). Para construir el tablero de comando se siguieron los siguientes pasos:

1. Perspectiva financiera

Estrategias de crecimiento, de rentabilidad y de riesgo vista desde la perspectiva de los accionistas (sociedad)

2. Perspectiva del destinatario

Estrategias para crear valor y diferenciación desde la perspectiva destinatario.

3. Perspectiva de procesos internos

Estrategias de los procesos que crean satisfacción para el destinatario.

4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Estrategias para crear el clima laboral que permita el cambio, la innovación y el crecimiento de la institución.

5. Perspectiva de la Comunidad

Mirada de la comunidad con relación a la organización.  
La legitimación social como elemento determinante en el desarrollo de la Institución.

La construcción del tablero de comando integral se fundamenta en la creación de valor a través de las cinco perspectivas. Cada una de estas perspectivas trabajan de forma coordinada para generar una medición balanceada del desempeño de la organización.

Para generar resultados financieros se requieren destinatarios satisfechos y para ello se necesitan procesos internos productivos, para tener eficiencia operacional se requiere personas que tengan las competencias necesarias y para que el sistema sea sustentable, necesita ser reconocido como útil por la sociedad.

#### **2.2.6.6. Cómo construir el tablero de comando, también reconocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) o balanced scorecard**

Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. A continuación, encuentra los pasos para crear un CMI una vez definidos los objetivos estratégicos:

- Construir un diagrama de relaciones causa - efecto para cada objetivo.
- Trasladar los pasos de causa - efecto a una matriz del tablero de comando.
- Definir los indicadores corporativos. Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Medir es un paso necesario para asegurar la gestión, pero es necesario tener presente que la medición por sí sola no tiene ningún valor. Su importancia radica en la trascendencia que tiene para la detección y atención oportuna de los problemas y para el mejoramiento continuo.
- Por último para completar el tablero de comando, establecer las iniciativas estratégicas, que son las acciones en las que la institución se centra para la consecución de los objetivos estratégicos; es decir los programas y proyectos. Al contar con indicadores definidos, resulta posible que cada proyecto formulado se justifique a la luz de los logros esperados para uno o varios objetivos estratégicos y que sus indicadores retomen los grandes indicadores corporativos a los cuales le aportarían. Las diferentes iniciativas estratégicas se jerarquizan en función de los objetivos estratégicos, se analiza su impacto y se seleccionan aquellas que podrían tener mayor relevancia con el fin de evitar el activismo y la dispersión de esfuerzos. El tablero de comando, tanto durante su formulación como durante su ejecución, es el resultado del diálogo y del acuerdo del equipo directivo para lograr reflejar cuáles son las estrategias de la organización y para determinar cómo medir y respaldar lo que es más importante para su logro. Así mismo, requiere del compromiso de todos sus miembros, por ello las labores de sensibilización son tan importantes como las del despliegue del direccionamiento estratégico.

#### **2.2.6.7. Sistemas de información de la gestión universitaria e Indicadores de desempeño**

Los sistemas de información han tenido una evolución que está directamente asociada a los avances de la gestión de las organizaciones y más recientemente también a los avances de la tecnología, en particular a los de la informática y las telecomunicaciones. En sus orígenes las bases de datos se diseñaron para responder a funciones y tareas institucionales, fundamentalmente relacionadas con la programación y la elaboración de presupuestos.



Concretamente, desde hace varias décadas, los análisis financieros, de productividad y de recursos humanos han sido tareas importantes para las que los sistemas de información han servido sustancialmente. Desde finales de la década de los ochentas, la preocupación por la calidad ha implicado la evaluación y seguimiento de los procesos y la medición de múltiples impactos de las tareas organizacionales. Sin embargo, en el pasado, incluso en el pasado reciente, la integralidad de los sistemas de información ha sido una meta, que en no pocas ocasiones se ha mantenido como un ideal. En las instituciones de educación superior (IES) podemos encontrar varias particularidades organizacionales, pero lo expresado en secciones anteriores es igualmente válido, independientemente del tamaño, el tipo de institución y de su forma de financiamiento.

Convenimos recalcar que, en este escenario para el sistema universitario, se han visto sometidas a múltiples demandas de mejora, tanto en la calidad de su desempeño como en los impactos sociales que se asume deben lograr. En muchos países las políticas de educación superior implementadas están asociadas a la transparencia, la rendición de cuentas, pero asimismo a la mejora de la calidad de los procesos formativos. Por los reclamos sociales para la educación superior, se ha estado viviendo, especialmente en las últimas dos décadas, una serie de procesos de reforma que están influyendo significativamente en el quehacer institucional. Las agendas de la gestión universitaria, tienen un importante componente que implica el diseño y desarrollo de procesos de evaluación y seguimiento de diversas actividades y funciones, así como la determinación de los impactos que se logran, tanto en las localidades, como en los países y las regiones. Diversos indicadores, para caracterizar a las instituciones, para evaluar sus atributos, sus desempeños, así como para medir sus efectos, han aparecido y se están usando en diferentes contextos. Es por tal situación que los elementos integrantes del sistema universitario, como los programas, el profesorado, los estudiantes, así como atributos de ellos, y desempeños de los procesos en los que participan, son datos importantes que se usan hoy en día para la construcción de indicadores de desempeño en la gestión e impacto social.

#### **2.2.6.7.1. Sistemas de información para la gestión económico Financiera; de personal y académica**

En la actualidad, el sistema universitario se encuentra inmersa en un proceso de constantes cambios consecuencia de importantes reformas, derivadas de la evolución económica, social y política de la sociedad contemporánea, lo que ha configurado un nuevo escenario estratégico en el que la misma ha de reformular sus planteamientos para afianzar un sistema de educación superior que garantice la competitividad de nuestra sociedad (profesionales y empresas) en el marco de las naciones más avanzadas, objetivo que sólo resulta posible a través del mantenimiento de los sistemas educativos más desarrollados.

En este nuevo entorno en el que la Universidad tiene que desarrollar su misión, se consideran fundamentales detectar los principales problemas de financiación existentes y plantear los procesos para resolverlos, respetando las competencias de las distintas administraciones, así como llevar a cabo un análisis de la financiación de las Universidades públicas basado en principios sólidos y orientado a la mejora de la eficiencia, la eficacia y la economía.

Los sistemas de información contable referidos a la contabilidad presupuestaria, la contabilidad financiera y la contabilidad de costes configuran el Sistema de Información



Contable, que es el encargado de generar información presupuestaria, económico-financiera y económico-técnica clara, relevante, fiable y comparable, transmitida a través de los diversos estados contables e informes, con el fin de satisfacer a los usuarios externos (órganos de control, entidades financieras, proveedores y sociedad en general) y facilitar la toma de decisiones de los usuarios internos (gestores). El conjunto de dichos subsistemas de información debe estar concebido como un Sistema Integrado de Información Contable, en el sentido del establecimiento de las correspondientes relaciones entre los mismos, así como su condicionamiento a las variables externas (legislación contable, sectorial, entorno, etc.) y variables internas (estatutos universitarios, reglamentos, etc.). De esta forma, el Sistema Integrado de Información Contable se constituye en herramienta imprescindible al actuar como soporte organizador y centro colector donde confluyen y se sistematizan los datos de los tres subsistemas, previa la oportuna depuración y conveniente homogeneización.

La preocupación por la optimización en la gestión de los recursos públicos y en la prestación del servicio supondrá, sin duda, llevar a cabo una búsqueda de nuevas fórmulas para la financiación de las Universidades y, en definitiva, el planteamiento de una reforma de la financiación universitaria que considere las tendencias internacionales recientes, potencie la rendición de cuentas, la evaluación de las actividades, la aplicación de contratos-programa y todas las medidas que refuerzan la confianza en el funcionamiento de la enseñanza superior.

La reforma educacional en la que se encuentra inmersa la Universidad desde la implementación de la Ley N° 30220 Ley Universitaria, que fuerza a la modernización de las Universidades con vistas a la competitividad de Europa en una economía mundial del conocimiento, ha supuesto para las mismas la obligación de proporcionar una oferta flexible de titulaciones que satisfaga una situación tan cambiante como se produce en el mercado de trabajo y con una sociedad que presenta, cada vez más, una gran heterogeneidad de estudiantes universitarios. En dependencia al expresado del sistema de información para la gestión económico financiera; de personal y académica (Tauber, Fernando, 2006), organiza, conceptualiza y exterioriza:

#### **A. Sistema de información para la gestión económico-financiera**

El sistema de información económica-financiera se establece para fines de conocer el proceso de la formación del coste de los productos y sus márgenes a través de los sistemas de costes. Trasladar la cuenta de pérdidas y ganancias contable que exige conocimientos contables, a la cuenta de resultados sin exigencias contables. Las Universidades como organismos descentralizados, deben realizar control del crédito asignado, la gestión del presupuesto, asientos contables, gestión del gasto y llevar el control financiero a través de la tesorería. A esto se agrega la necesidad de enviar información a diversos organismos nacionales.

Es necesario contar con un sistema de información para la gestión económico financiera capaz de resolver estos temas en forma integrada, brindando información útil para la toma de decisiones de los distintos actores de la organización. El sistema está conformado por 19 niveles (módulos) que podemos clasificarlos en 3 grupos de acuerdo a sus funciones: Niveles Operativos, Niveles de Consulta e Interfaces de Integración.

## **B. Sistema de información sobre el personal:**

Los sistemas de información en la gestión del talento humano facilitan reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar los datos relacionados con los recursos humanos de la organización; sin embargo, la sociedad moderna se apoya cada vez más en la capacidad innovadora de sus distintos elementos y en particular, de sus universidades. La incursión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el contexto organizacional ha revolucionado el pensamiento administrativo y gerencial, esto se evidencia en varios aspectos, uno de ellos es la forma como se gestiona el talento humano a través de la implementación de software que **centraliza todas las tareas en una sola plataforma**: Cálculo del pago de la Planilla, Gestión de Personas, Gestión de Talento y más.

El Sistema información de personal fue concebido para mantener el legajo del empleado actualizado y sobre esta base poder obtener información útil para la organización. Además, tiene como misión administrar la información correspondiente al personal de una Universidad y persigue los siguientes objetivos básicos:

- Integridad de datos: significa que la actualización, registro y consulta de información correspondiente a un empleado se encuentre en una sola base de datos, evitando de esta forma las posibles inconsistencias.
- Centralización de información y liquidación.
- Captura y consulta de datos en forma descentralizada.
- Información flexible, a través de la posibilidad de exportación de información para otras herramientas (por ejemplo, planillas de cálculo).
- Amigabilidad con el usuario: esto se logra a través de una interfaz gráfica (Windows).

Está basado en la idea de mantener un legajo electrónico del empleado que permita conocer sus datos personales, familiares, niveles de estudio, cargos y la historia de los cargos mantenidos por la persona en su relación con la universidad, por lo que el legajo se mantiene aún en el caso que una persona no posea más cargos en la misma. A este legajo cada unidad académica le asocia los distintos cargos que la persona mantiene en esa unidad académica, es así que para el caso de una persona que actúa en más de una unidad académica, cada una de ellas será responsable de mantener actualizada la información sobre los cargos que administra.

## **C. Sistema de información sobre alumnos:**

El sistema de gestión de alumnos, debe ser concebido con la finalidad de brindarle a las Universidades y específicamente dentro de estas a sus Unidades Académicas, una herramienta que les permita administrar la Gestión de Alumnos de forma segura, con la finalidad de obtener información consistente para los niveles operativos (Sector Alumnos) y directivos (Decanos y Secretarios Académicos). En la administración universitaria permite llevar la gestión de alumnos de forma eficiente, ordenada y segura desde el ingreso hasta la culminación de los planes de estudio y la obtención del grado académico y/o diploma, e inclusive la interacción con los egresados. Asimismo, el sistema deberá brindar información confiable, completa, segura y oportuna para la toma de decisiones tácticas y estratégicas.

Conveniente esclarecer en cuanto al sistema de información sobre estudiantes, sistema de administración estudiantil, **software de administración sobre alumnos** o **sistema de administración estudiantil** es un sistema de información de la administración para

establecimientos de educación para manejar datos estudiantiles. Sistemas de Información estudiantil (a menudo abreviados como SIS), proporciona capacidades para registrar alumnado en cursos, documentación de calificaciones, transcripciones, resultados académicos de los estudiantes y otros resultados de la evaluación, elaboración de horarios de los estudiantes, seguimiento de la asistencia del estudiante y la gestión de muchas otras necesidades de datos relacionados con los estudiantes universitarios. Un software de administración sobre alumnos, no debe confundirse con un sistema de gestión de aprendizaje o entorno virtual de aprendizaje, donde los materiales del curso, actividades y pruebas de evaluación pueden ser publicados electrónicamente.

#### **D. Sistemas de información complementarios:**

Carga la información estadística de alumnos nuevos inscriptos, regulares y egresados de las Universidades Nacionales y Privadas.

El Sistema tiene por objetivo principal servir de soporte para que las Universidades Nacionales o Privadas e Institutos puedan informar sus datos estadísticos y de oferta educativa (grado y postgrado) permitiendo tanto a las Universidades como a las autoridades nacionales, contar con información consolidada y consistente.

Algunas características:

- Carga de los datos en la fuente de información, lo que evita posibles errores por pasos sucesivos en forma manual.
- Generación del soporte magnético para la exportación de los datos. Posibilidad de consulta y validación de los datos ingresados.
- Generación de Planillas con los datos ingresados.
- Actualización de los parámetros centralizada.
- Información flexible, a través de la posibilidad de exportación de información para otras herramientas (por ejemplo, planillas de cálculo).
- Amigabilidad con el usuario: esto se logra a través de una interfaz gráfica, Windows.

Este sistema resulta una herramienta de soporte para la toma de decisiones y la provisión vía Internet de información detallada para distintos actores de la Universidad.

Puede brindar información de tipo gerencial relacionada con:

- Gestión de personal
- Gestión presupuestaria, financiera y contable.
- Mediante informes que faciliten la interpretación a los distintos actores de la universidad que así lo requieran.

#### **E. Sistema de Información de Bibliotecas:**

##### **1. La Biblioteca como Sistema de Información**

Usando como base la teoría de (Laudon, K., & Laudon, J., 2002, pág. 7), en donde “un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que reúne, procesa, almacena y distribuye información”. Los sistemas de bibliotecas planean, organizan y ejecutan sus acciones, personal y procedimientos de entrada, salida y retroalimentación y sus componentes se constituyen en dos conjuntos principales: las colecciones documentales o bibliográficas y el usuario y. Exponiendo cada una de ellas: Las colecciones bibliográficas, la materia prima del conocimiento; en donde la documentación para (Otlet, P., 1996), es la información en bruto proveniente del desarrollo intelectual y la mediación con el productor;

es el insumo de una cadena de gestión basada en las políticas y reglamentos bibliotecarios, que la convierten en información con acceso y disponibilidad, en principio la cadena comienza con los medios de adquisición, los tipos de compras y las gestiones interinstitucionales de canje o la donación, con lo cual la biblioteca debe diseñar una matriz temática de recursos requeridos para sus usuarios, y en cuanto a los usuarios y los servicios de información para la accesibilidad al conocimiento; considerado como el segundo componente funcional y que son los usuarios, la razón y el objetivo del sistema bibliográfico, (Davenport, T. & Prusak, L., 1999, págs. 11 - 13), (Monfasani, R. E. & Curzel, M. F., 2006, págs. 11 - 13), concuerdan en decir que sus necesidades son el insumo para estructurar el conocimiento, la infraestructura, el mobiliario, los equipos tecnológicos, el ambiente y la planeación de todos los servicios; por esta perspectiva el usuario debe ser vital en la planeación de bibliotecas.

A horizonte de administración de la biblioteca como sistema de información en entornos de las Tecnologías de Información y Comunicación, la evolución rápida y continua del conocimiento hace que los sistemas digitales de acceso, almacenamiento y distribución de la información en los nuevos entornos del conocimiento y el aprendizaje a través de las bibliotecas virtuales, sean de vital importancia para la formación en línea de profesionales; sin embargo, la rápida evolución de los esquemas de almacenamiento digital hace que el diseño, implementación y uso de recursos digitales no se esté dando de una forma adecuada ni efectiva y en la vanguardia del avance de la ciencia y la tecnología, en este concebir no es posible tratar el tema de la evolución de las bibliotecas sin referirse el impacto que ha tenido la aparición y las constantes innovaciones de las bibliotecas virtuales en las organizaciones de información. Es necesario o se consideran fundamentales la implementación de mecanismos como respuesta lógica al desarrollo de las tecnologías de la información y el establecimiento de los ambientes web y teniendo en conocimiento que el interés del impacto de las bibliotecas virtuales ha aumentado sustancialmente en la última década y es así, que más de un tercio de la literatura o fuentes bibliográficas se encuentran sobre bibliotecas digitales publicadas y giran alrededor de los estudios de usabilidad y de usuarios. Sobresalen temas como la interacción con la interfaz y el diseño, la interacción persona-ordenador en las áreas de accesibilidad y la navegabilidad como elementos fundamentales para el éxito de dichas bibliotecas (Anglada, L., 2014). A partir de la referencia para el contexto actual, es fundamental la incorporación de elementos, componentes y esquemas de uso adecuado de Tecnologías, Servicios, Adaptación, Cambio, Acceso abierto, Repositorios, Apoyo a la investigación, Documentos electrónicos, Herramientas de descubrimiento y entre otros como parte de una biblioteca virtual como sistema de información, para de esta forma satisfacer las necesidades académicas, investigativas, tecnológicas y comunicativas de estudiantes y docentes y que conduzcan y apoyen la calidad en la formación en línea de estudios universitario. Instando y exteriorizando de forma resumida de los avances tecnológicos que más han influido en la evolución de las bibliotecas universitarias, en esta perspectiva, junto con el advenimiento de nuevas formas de aprendizaje desde la educación virtual y desde la incorporación de los avances en el campo de la TIC, se viene efectuando constantes innovaciones en el sistema bibliotecario, incorporando con frecuencia cambios sustanciales en la comunicación, adquisición y accesibilidad de materiales bibliográficos a

los usuarios para de esta forma favorecer la mejora y la evolución en correspondencia con las exigencias de la sociedad del conocimiento actual.

### **1. La Tecnología en las Bibliotecas**

Las bibliotecas deben alinearse a los cambios tecnológicos actuales, adquiriendo o evolucionando en medios que apoyen la automatización de los procesos rutinarios y evolucionar y la accesibilidad en línea, al portafolio de servicios. Estas son algunas de las herramientas electrónicas más usadas en la actualidad.

#### **❖ Software bibliográfico**

La herramienta de automatización de procesos del material físico existente, este software puede controlar la consulta, los préstamos, las actividades de colecciones y generar los reportes respectivos de uso y accesibilidad.

#### **❖ Repositorios digitales**

Software para crear colecciones digitales en donde se incorporan documentos de formato electrónico o derivados en un proceso de digitalización como son los archivos textuales, visuales, multimediales o cualquier otro tipo de Objeto Virtual de Aprendizaje (OVA) basados en un ambiente Web en donde el acceso en línea da la posibilidad de consulta en cualquier horario y fecha.

#### **❖ Publicación electrónica de seriadas (e-journal)**

Software para crear revistas en ambiente Web y lo más importante automatizar los procesos previos a la publicación como son el diseño, la edición, la revisión de cada uno de sus ejemplares, dieron el inicio a software de revistas electrónicas en donde se difunde y almacena toda la información de la publicación, sus artículos y comentarios los cuales al alinearse al sistema de bibliotecas generan rutas de acceso, direccionan al usuario de la biblioteca a esta información difícil de localizar.

#### **❖ Tecnología Web 2.0**

La Web 2.0 acercó a las bibliotecas a Servicios de Difusión Instantáneos; los RSS y el correo electrónico dan origen a Servicios de Disseminación Selectiva de Información (DSI) programables que envían automáticamente avisos.

Los sistemas de Blogs y MiniBlogins como twitter notifican al usuario los acontecimientos sin la necesidad de diseñar boletines con alto volumen de noticias poco consultadas, las herramientas de videoconferencias y videotutoriales han logrado realizar capacitaciones a usuarios en diferentes lugares geográficos y sin la necesidad de desplazamiento.

### **2.2.6.8. Indicador de Desempeño en la Gestión Universitaria**

“Es un valor numérico usado para medir algo que es difícil cuantificar (Cave, M., Hanney, S., Kogan, M., 1988)”. Los indicadores son unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos de la firma, ya sea para medir la rentabilidad, productividad, calidad de servicio, gestión del tiempo, entre otros. Un indicador debe contar con datos actualizados según la fecha y la hora, debe ser revisado y analizado. Con esto se establece que el indicador permite tomar decisiones para anticiparse o reaccionar de forma rápida y efectiva según los problemas y las oportunidades. Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al

ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Asimismo, los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión. Para establecer de forma acertado en cuanto al indicador de desempeño, también es fundamental realizar comparablemente la definición de gestión: Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. (Lezama, C., 2017, pág. 5). De acuerdo al autor, la gestión está dirigida al cumplimiento formal de un propósito que se relaciona a la misión de la institución, lo cual involucra toda una planificación de esfuerzos, que engloba un conglomerado de recursos técnicos, que buscan la eficiencia en la realización de un trabajo. Los indicadores de desempeño son unidades de medición que proporcionan información cuantitativa sobre el comportamiento y logros de un proceso en la gestión universitaria en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión. Aplicar la teoría económica de la producción al funcionamiento de las Universidades, presenta un conjunto de dificultades. La variedad de las actividades y aspectos de la gestión universitaria y sus complejos resultados, generan importantes dificultades al momento de pretender ser llevadas a expresiones monetarias susceptibles de medición.

Para la teoría económica, la eficiencia está dada por minimizar los costos para obtener un nivel dado de producto. ¿Es esto posible en la actividad educativa?

La actividad de enseñanza, investigación y extensión que se desarrolla en las universidades es considerada el proceso a partir del cual se transforman “insumos” (tiempo de los estudiantes y de los profesores, bienes de consumo, equipos, inmuebles, etc.) en “productos” (clasificados como de enseñanza, investigación y extensión). El “valor agregado” comprende el conocimiento nuevo incorporado al alumno y también al docente investigador y/o extensionista, las publicaciones o patentes científicas, las transferencias a la comunidad, etc.

En su contabilidad habitual las empresas operan en condiciones de competencia perfecta, donde las más eficientes desplazan del mercado a sus rivales, por el mecanismo de ofrecer productos de igual o mejor calidad a menor valor. Puede valorar monetariamente sus productos y los insumos, pues todo esto está dado por el mercado.

### **1. Calidad académica y sus indicadores de desempeño**

El tema de la evaluación de la calidad académica ha sido desde su origen motivo de debate en el ámbito universitario; y la determinación de indicadores que reflejen el nivel de calidad académica de las instituciones es aún más controvertida. En países sudamericanos y en Perú, han adoptado políticas gubernamentales de calidad académica complementándolas con las reglas de evaluación de los diversos organismos acreditadores nacionales e internacionales, incluyendo las de los rankings (clasificaciones) internacionales y algunos criterios propios de cada país. (Silva, Adrián, 2013), reafirma lo anterior al mencionar que las políticas son de dos tipos: las generadas por la propia institución en este caso la universidad y las que se



derivan del nuevo entorno de políticas públicas de la educación superior, que suponen una suerte de esfuerzos de “adaptación incremental” de las universidades a las exigencias y reglas contenidas en dichas políticas, expresadas empíricamente en los diversos programas estatales que involucran recursos extraordinarios, reconocimientos o prestigio para las propias universidades, a los grupos académicos (cuerpos académicos) o a los individuos (profesorado y estudiantes) (Silva, Adrián, 2013, pág. 87).

Hoy en día existen diversos rankings nacionales e internacionales que se han convertido en la pauta para reconocer la calidad en las Instituciones de Educación Superior, e incluso para la asignación de recursos o de apoyos diversos. (Martínez Rizo, Felipe, 2012, pág. 95), señala que las “serias deficiencias metodológicas que tienen los hace sumamente inapropiados como herramientas para evaluar de manera confiable la calidad global de las instituciones a las que se refieren”. Sin embargo, en Perú, como en muchos países del mundo, los rankings y sus deficiencias siguen siendo aplicados como herramientas para detectar la calidad en las IES. Muchos de sus indicadores son utilizados por los sistemas nacionales de evaluación al elaborar sus criterios, y también por los gobiernos al elaborar políticas gubernamentales que incluyen el otorgamiento de recursos financieros, con base en el desempeño de dichos indicadores. En la actualidad hay una gran variedad de rankings a lo largo del mundo. Cada uno mide de forma diferente la calidad académica a través de indicadores previamente elegidos por sus creadores. Los resultados en un determinado ranking para una Institución de Educación Superior pueden ser muy distintos para la misma en otro ranking.

Este fenómeno se produce porque cada ranking tiene objetivos, metodologías y contextos diferentes. Por esta y otras razones, las mediciones o rankings (en inglés) son motivo de debate en los claustros universitarios debido a las metodologías que, según algunos, no toman en cuenta las diferencias existentes entre las universidades del mundo. No obstante, estas clasificaciones se han convertido en una herramienta adecuada que utilizan las universidades para aumentar la visibilidad y la competitividad (Mattar, Salim, 2013).

#### **2.2.6.9. El uso de los indicadores en la Gestión Universitaria**

En general la cuestión del “uso” de los indicadores no es inocua y plantea intencionalidades, aquí una aproximación:

**Fines comparativos.** El interés principal se centra en el análisis de las similitudes o diferencias en el comportamiento y los resultados de instituciones con perfiles y condiciones análogas.

**Fines programáticos.** El interés radica en medir el avance en el desarrollo de acciones o políticas.

**Fines paradigmáticos.** Cuando los indicadores se utilizan como punto de referencia para orientar las acciones en una determinada dirección.

#### **2.2.6.10. Características de los indicadores universitarios**

Los Indicadores Universitarios permiten un análisis favorable y completo de la trayectoria académica dentro de algún determinado Plan de Estudios. Además del carácter general de



todo indicador con relación a su validez y confiabilidad, los indicadores universitarios en particular deben cumplir con (Sanyal, Bikas C., Martin Micaela y D'Ántoni Susan, 1998):

1. Pertinencia o relevancia: deben medir aspectos que merecen medirse de acuerdo a los objetivos de la institución.
2. Evitar la ambigüedad: la dirección de la mejora debe ser clara.
3. El costo de recolección: no deben ser costosos ni de difícil obtención.
4. Actualización: Deben estar disponibles en el momento en que se necesiten para la toma de decisiones apropiadas.
5. Manipulabilidad: Debe resultar imposible su manipulación, con el fin de ofrecer imágenes distorsionadas de la realidad.

### **2.2.6.11. La gestión universitaria y sus indicadores**

En el espacio de realizar la clasificación de los indicadores de gestión es muy variada, existen autores que establecen tipologías de indicadores que ofrecen diferentes categorías, incorporando a los mismos criterios evaluativos como son eficacia, eficiencia, economía, calidad y los atributos de dichas medidas como puede ser la equidad, el entorno, la tecnología, etc. Es posible realizar una clasificación de los indicadores de gestión que se pueden utilizar en la gestión universitaria:

Insumos: es necesario conocer cuántos insumos se utilizan o utilizaron

Procesos o actividades: cuantos productos y servicios se entregaron

Resultados: cuales son los efectos intermedios y finales conseguidos

Cuando hablamos de indicadores de desempeño se asocia al juicio que se lleva a cabo una vez que se finaliza la intervención y las preguntas que se intentan responder, como, por ejemplo, en qué medida se cumplen los objetivos, cual es el nivel de satisfacción de la calidad percibidas por los usuarios, en que momento llegó el servicio. Lo que se busca es evaluar todos los criterios de eficiencia, eficacia, economía y claridad, conocer si es aceptables y el desempeño que ha realizado el organismo público. Es necesario responder a lo anterior para facilitar la mejora de los cursos de acción, mejorar la gestión, informar a los grupos de interés y tener una base sobre la que asignar un presupuesto.

#### **1. Algunos indicadores de gestión universitaria**

En el plan estratégico, la línea estratégica que se considera de forma transversal a las otras tres líneas es la de la gestión institucional en el que se fijan los siguientes programas y sub-programas:

- Planificación y evaluación
- Integración
- Administración, recursos humanos e infraestructuras
- Bienestar universitario
- Política comunicacional de la universidad

El programa en el que los indicadores cuantitativos y particulares de gestión, y su clasificación por tipología citada anteriormente, son aplicables a la administración, recursos humanos e infraestructura, que corresponde de forma mayoritaria con los indicadores de tipo cualitativos a los demás programas que integran la línea estratégica de gestión institucional.

En la actualidad el énfasis en torno al desarrollo de indicadores universitarios está dado por dos cuestiones centrales; por un lado, la evaluación de la calidad y la acreditación de instituciones y programas y por otro la introducción de criterios objetivos para la distribución de fondos públicos y la necesidad de mejorar la gestión institucional.

De acuerdo al criterio planteado, presentaremos indicadores de insumos, procesos o elementos utilizados y resultados como intermedios y finales en forma genérica.

## **01. Indicadores de Insumo**

### **❖ Matrícula universitaria: Evolución de la matrícula universitaria, según nivel de estudio, región y tipo de gestión y Matrícula en pregrado según campo de la educación**

(Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2021) En la trayectoria universitaria, tras el ingreso a un centro de estudios, el siguiente paso es la matrícula. Esta consiste en inscribirse como estudiante en determinado programa a fin de convertirse propiamente en miembro de una comunidad universitaria. El tamaño y la composición de la matrícula pueden ser analizados a partir de diversas características de la oferta y la demanda; sin embargo, en esta sección se describe a través de la agrupación según niveles de estudio y campos de la educación (INEI y Sunedu, 2018), aspectos relevantes para los vínculos entre vocación, formación académica e inserción laboral.

En cuanto al tamaño de la matrícula en pregrado, en países vecinos se ha registrado una tendencia mayoritaria al aumento en el último quinquenio. Así, Colombia pasó de 1,51 millones en 2016 a 1,55 millones en el 2019; en Argentina, de 1,90 millones en el 2015 a 2,19 millones de estudiantes en el 2019; y en Chile, de 642 mil en el 2015 a 655 mil en el 2020 aproximadamente (Consejo Nacional de Educación de Chile, 2020; Departamento de Información Universitaria, 2020; Mineducación, 2021a). Según tipo gestión, dos casos en los que resalta la enseñanza universitaria privada son Chile y Brasil con el 85% y el 73% de matrícula en universidades privadas, respectivamente. En contraste, dos casos diferentes son Uruguay y Argentina con el 14% y el 25%, respectivamente (Saforcada et al., 2019). En el caso peruano, para el periodo 2015-2019, la matrícula a nivel nacional se incrementó de 1,46 millones a 1,51 millones de estudiantes aproximadamente. Este crecimiento tuvo que ver con el incremento de la matrícula en instituciones privadas, pues esta pasó a representar de 64,7% a 71,1% del total en dicho quinquenio (Sunedu, 2020a).

Respecto a la composición de la matrícula según campos de la educación, esta se configura a partir de al menos cuatro elementos: la demanda formativa, la situación del mercado laboral, el proyecto académico de la universidad y las políticas públicas de fomento educativo (Shah & McKay, 2018). La evidencia muestra que las áreas de Ciencias sociales, administración y derecho, Ciencias de la salud, e Ingeniería y tecnología concentraron un porcentaje importante de la matrícula en el pregrado en países como Chile y Argentina. En efecto, en años recientes, mientras en Chile estos campos representaron el 31%, 24% y 21% respectivamente, en Argentina dichos campos representaron el 38%, 16% y 23%, respectivamente (Consejo Nacional de Educación de Chile, 2021a; Secretaría de Políticas Universitarias, 2021). En el Perú, para el 2017 el 53% de los estudiantes cursaba programas de Ciencias sociales, administración y derecho, y los programas de Ingeniería y tecnología concentraban el 28% de la matrícula (Sunedu, 2020a).

Uno de los temas preeminentes en cuanto a la matrícula es la distribución de esta según sexo dentro de cada campo de la educación. Sobre ello, la evidencia refiere el desbalance entre la matrícula femenina y masculina en ciertas carreras. Ello se ha visto principalmente en Ciencias exactas, Ingeniería y tecnología, con una mayor presencia masculina; así como en programas de Educación y Ciencias de la salud con mayor presencia femenina (Unesco, 2019). En Perú, uno de cada cuatro estudiantes en programas de Ingeniería y tecnología es mujer, mientras que estas representan el 71% en Ciencias de la salud (Sunedu, 2020a).

En cuanto a los efectos de la crisis sanitaria en la matrícula, se puede decir que la evidencia aún no es concluyente; sin embargo, especialistas han apuntado a una reducción marginal de la misma en el año 2020, en comparación con años previos (Saavedra, J., 2021; Unesco-Iesalc., 2020a).

#### ❖ **Población con estudios universitarios de pre y posgrado completos por sexo; según región y total nacional, grupo etario, área de residencia y tipo de gestión, 2020**

De acuerdo a las estimaciones en el III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. El egreso de los estudios universitarios consiste en la fase de culminación de un ciclo académico en la trayectoria educativa de los estudiantes.

En cuanto a lo que sucede en países vecinos, se registra una ligera tendencia al incremento en la proporción de egresados en los últimos años. Así, para el periodo 2015-2018, el porcentaje de la población con grado universitario completo pasó del 18% al 20% en Argentina, del 12% al 14% en Brasil, del 14% al 15% en Bolivia y del 10% al 11% tanto en Colombia como en Ecuador. Asimismo, según grupos etarios, durante el 2018, los individuos de entre 20 y 34 años que egresaron de la universidad, representaron el 19% en Ecuador, 23% en Brasil y 18% en Colombia, del total de ese grupo etario. Por su parte, para estos mismos países, los individuos de entre 35 y 50 años, alcanzaron un 12%, un 17% y un 14% del total, respectivamente (Siteal, 2020). En el contexto peruano, entre el 2012 y el 2018, el porcentaje de egresados de entre 21 a 35 años con educación universitaria completa pasó del 11% al 13% (Sunedu, 2020a).

Por otra parte, según el tipo de gestión, para el año 2019, mientras que, en Argentina, un 65% de los egresados provenía de universidades públicas y solo un 35%, de universidades privadas; en Chile el 73% de los egresados estudió en universidades privadas y solo el 25% en universidades públicas (SIES, 2019). De igual modo, en cuanto al sexo se registró un mayor porcentaje de mujeres que egresan. En efecto, en Argentina en el año 2017, el 61% de los egresados fueron mujeres y solo el 39%, hombres; por su parte, en Chile, el 57% fueron mujeres y el 43%, hombres en el 2018 (Secretaría de Políticas Universitarias, 2021; SIES, 2019). En el Perú, en el año 2018, el 54% de los egresados fueron mujeres y el 46%, hombres (Sunedu, 2020a).

En esta primera sección, se hace uso de información de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) para describir a la población con estudios universitarios completos, a través de aspectos como la edad, el sexo y el tipo de gestión de las instituciones formativas.

### ❖ **Indicadores Básicos de Financiamiento Universitario: Evolución del presupuesto público en educación superior universitaria e ingreso de las universidades privadas, según tipo de gestión**

De aquiescencia a las estimaciones en el III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021.

El financiamiento consiste principalmente en el conjunto de recursos e inversiones destinados al funcionamiento de las universidades y escuelas de posgrado, así como al mejoramiento continuo de la calidad educativa y del nivel de bienestar de sus miembros. Las finanzas de las instituciones universitarias peruanas se basan, principalmente, en la asignación presupuestal estatal, para el caso de la gestión pública, y de las rentas, pensiones y de la inversión de los promotores educativos particulares, para aquellas de gestión privada. Asimismo, para las instituciones públicas existen fuentes secundarias de ingresos como los aportes del canon minero, así como recaudaciones propias. La recaudación propia puede provenir de rentas, servicios a terceros y tasas administrativas, entre otros. En América Latina, en las universidades públicas el principal proveedor de financiamiento es el Estado a través de los recursos públicos; mientras que, en las universidades privadas, es la matrícula pagada por los estudiantes (Guadilla, C. G. , 2007). Así, en las universidades públicas de países como Brasil y México, poco más del 80% de su presupuesto proviene de financiamiento ordinario del Estado. En contraste, cabe indicar que, en Chile y Colombia, más del 50% de ese financiamiento proviene de los estudiantes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

Por otra parte, el Estado peruano financia los estudios de estudiantes destacados, según situación y contexto específico, a través del otorgamiento de becas y créditos gestionados por el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (Pronabec). En esta sección se examina la evolución del presupuesto de las universidades públicas en el período 2010-2020, y privadas en el período 2010-2018. Asimismo, se presenta la evolución de los montos asignados al otorgamiento de becas y créditos educativos en el período 2014-2020. Para ello, se utilizó la plataforma de transparencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Encuesta Económica Anual (INEI) e información del Pronabec.

### ❖ **Personal docente del sistema universitario: Desarrollo profesional y condiciones para la docencia**

#### **A. Desarrollo profesional**

Lo considerado en el III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021, discurre que el desarrollo profesional docente es un proceso que consiste en la consolidación de la práctica docente en el marco de una trayectoria instituida. Con base en el talento y el compromiso individual, avanzar en esa trayectoria trae consigo una evolución de las prerrogativas y responsabilidades del profesor en el seno de su comunidad universitaria.

Resulta fundamental para la calidad educativa ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los docentes en el marco de una carrera docente coherente, estable y meritocrática. En primer lugar, debido a que permite al docente desarrollar conocimientos y pedagogías que maduran y se especializan en el tiempo. Asimismo, estas contribuyen a las

capacidades formativas y saberes acumulados a un nivel institucional. En segundo lugar, porque la progresión profesional ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia del docente con la institución que representa; en relación a su aporte al modelo educativo de su institución y a los múltiples objetivos colectivos (Bautista, A., & Oretga-Ruiz, R., 2015).

En el Perú, lo que se conoce como “carrera docente” es el arreglo institucional que define las etapas de la trayectoria profesional docente. Así, la Ley Universitaria establece los criterios básicos de la carrera docente en función de credenciales académicas, años de experiencia y periodos de nombramiento. Asimismo, la admisión a la carrera docente se realiza mediante concurso público, a través de una evaluación de méritos.

Con el fin de describir lo presentado hasta aquí, esta sección tiene tres apartados en los que se describen (i) los tipos de contratación para el ejercicio de la docencia, (ii) las etapas en la carrera docente y (iii) los altos cargos directivos en el gobierno universitario. En primer lugar, los tipos de contratación consisten en las modalidades de ejercicio de la docencia. En el Perú, la Ley Universitaria define tres tipos de contratación docente: ordinario, contratado y extraordinario. Los docentes ordinarios están dentro de la carrera docente, mientras que los contratados y extraordinarios se encuentran fuera de ella. Los docentes extraordinarios suelen ser profesores eméritos, honorarios o invitados, designados de acuerdo con el reglamento interno de cada universidad, y pueden representar hasta el 10% de la plana docente. Según datos del año 2019, en nuestro país, el 67% de los puestos docentes a nivel nacional eran ocupados por docentes contratados, el 31% por docentes ordinarios y el 2% por docentes extraordinarios (Sunedu, 2020a).

En segundo lugar, cuando un docente ingresa a la carrera docente se convierte en un docente ordinario. Como se detalla en la tabla existen tres categorías de docentes ordinarios: auxiliar, asociado y principal. Cada categoría cuenta con un periodo de vigencia, tras el cual los docentes son ratificados, promovidos o separados por el Consejo Universitario de la casa de estudios. Esta decisión se toma a partir de la propuesta de la facultad correspondiente y se sustenta con base en méritos del docente y las plazas disponibles. Cabe añadir que la edad máxima para el ejercicio de la docencia en la universidad pública es de 70 años; pasada esta edad solo se podrá ejercer la docencia como docente extraordinario y no se podrá ocupar cargos administrativos (Art.84). A continuación, se describe las etapas de la carrera docente, a partir de sus requisitos, experiencia y período de nombramiento.

#### Categorías de la carrera docente

	Auxiliar	Asociado	Principal
Requisitos	Título profesional	Título profesional	Título profesional
	Grado de maestro <sup>a</sup>	Grado de maestro <sup>a</sup>	Grado de doctor
		Ser profesor auxiliar <sup>b</sup>	Ser profesor asociado <sup>b</sup>
Experiencia	Más de 5 años en el ejercicio profesional	Más de 10 años en el ejercicio profesional <sup>b</sup>	Más de 15 años en el ejercicio profesional <sup>b</sup>
Periodo de nombramiento	3 años	5 años	7 años

**Fuente:** a También se pueden presentar candidatos con grado de doctor. b Por excepción podrán concursar, sin haber sido docentes auxiliares o asociados, profesionales con reconocida labor de investigación científica y trayectoria académica.

**Fuente:** Ley Universitaria n°30220.

En el año 2019, del total de puestos docentes ordinarios en universidades públicas a nivel nacional, el 29,5% fueron ocupados por docentes auxiliares, el 35,8% por docentes asociados, y el 34,7% por docentes principales (Sunedu, 2020a).

En tercer lugar, en las universidades públicas y en una gran parte de las privadas, las autoridades son elegidas entre los docentes principales. Ellas conducen la gestión de las escuelas y facultades y de la institución en su conjunto. En el Perú, el gobierno universitario en la gestión pública está compuesto por el rector, quien es el representante legal de la universidad y la preside; los vicerrectores, quienes apoyan al rector en la gestión de las áreas de su competencia; y los decanos de las escuelas y facultades, quienes son la máxima autoridad de gobierno en esas unidades académicas.

Un problema que aqueja el gobierno universitario es la escasa presencia de mujeres en calidad de autoridades universitarias. Esta situación ha sido asociada al fenómeno de “techo de cristal”, que consiste en la existencia de obstáculos informales que dificultan la participación de las mujeres, en situaciones privadas y laborales, lo cual limita su desarrollo profesional (Gaete-Quezada, R., 2015). Así, en países como Argentina, en el 2020, las rectoras representaron solo el 11% del total de las máximas autoridades, mientras que, las vicerrectoras, representaron el 31% del total (Secretaría de Políticas Universitarias, 2021). En nuestro país, en el 2019, se encontró que del total de quienes ocupaban el cargo de autoridad, solo el 24% eran mujeres y, en particular, las rectoras representaron únicamente el 9% del conjunto de máximas autoridades universitarias (Sunedu, 2020a). Para el desarrollo de este análisis, se utilizaron datos de la Sunedu, provenientes del SIU, para el 2020, así como información del Siscan para los años 2015, 2016, 2020 y 2021, referencia tomada a partir de las apreciaciones en el III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021.

## **B. Condiciones para la docencia**

Considera el III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. Si bien existen múltiples aspectos a considerar en cuanto al ejercicio de la docencia, el tiempo de dedicación y la carga de trabajo son dos aspectos importantes sobre los cuales se tiene registro. Estos aspectos repercuten en la calidad de la enseñanza debido a que determinan los niveles de motivación y compromiso, así como la capacidad de los docentes para preparar y adecuar sus clases, del mismo modo que para acompañar de forma personalizada a los estudiantes (Bell, L., Neary, M., & Stevenson, H. (Eds.), 2009; Ellis, R., & Hogard, E. (Eds.), 2018). En ese sentido, asegurar buenas condiciones en el ejercicio de la docencia es clave, más aún en el actual contexto de educación a distancia, que presenta nuevos desafíos para los profesores. Para el análisis de las condiciones laborales de los docentes, cabe destacar tres indicadores: el régimen de dedicación, la carga lectiva y el ratio docente-estudiante.

Así un indicador clave para entender las condiciones de trabajo de un docente es el régimen de dedicación. Este consiste en la cantidad de horas de trabajo semanal, lectivas y no lectivas aquellas destinadas a labores administrativas, actividades académicas y de asesoría al estudiante, y se vinculan con la formación integral de los estudiantes (Cabezas, V., Gómez, C., Inostroza, D., Madeiros, M. P., & Palacios, P., 2016).



La Ley Universitaria peruana determina tres regímenes de dedicación de los docentes:

- El tiempo parcial, con menos de 40 horas semanales de labor, lo que comúnmente corresponde a horas lectivas, es decir, horas en aula
- El tiempo completo, con 40 horas semanales, lo que incluye horas lectivas y no lectivas
- La dedicación exclusiva, que contempla la dedicación plena del docente a la institución universitaria. En términos de carga semanal de trabajo comúnmente equivale al régimen de tiempo completo.

El docente a tiempo completo y de dedicación exclusiva cumplen un rol de importancia mayor en la comunidad universitaria, por lo que un indicador de condición básica de calidad para el licenciamiento fue que al menos el 25% de las planas docentes se encuentren en este régimen. El II Censo Nacional Universitario evidenció que los puestos docentes a tiempo completo y a dedicación exclusiva en las instituciones privadas asociativas representaron el 17,6% en el 2010, en las privadas societarias, esta cifra alcanzó el 10,9%, y en las públicas ascendió a 63,2% (INEI, 2010).

Otro elemento importante en el entendimiento de las condiciones de docencia es la carga lectiva, que consiste en la cantidad de horas semanales dedicadas a la enseñanza en aula. Diversos estudios internacionales han mostrado que la sobrecarga lectiva repercute en la salud de los docentes, lo que genera agotamiento e impacta negativamente en el compromiso y su capacidad de empatizar (Arquero, J. L., & Donoso, J. A., 2013; Cladellas-Pros, R., Castelló-Tarrida, A., & Parrado-Romero, E., 2018) por su alto coste social, ha sido objeto de numerosos estudios. Sin embargo, los instrumentos disponibles no tienen en cuenta la multiplicidad de tareas que caracterizan el trabajo del profesor universitario (docencia e investigación. En Perú, en el 2019, los docentes a tiempo completo registraron un promedio de 16,3 horas lectivas a la semana, mientras que los docentes a tiempo parcial registran un promedio de 13,4 horas lectivas semanales (Sunedu, 2020a).

Por último, el ratio docente-estudiante consiste en la cantidad de estudiantes por docente o puesto docente. La literatura señala que, a medida que se disponga de un mayor número de docentes en las universidades, mayores son las posibilidades de brindar un acompañamiento personalizado a los estudiantes, lo que repercute en la calidad educativa (Ellis, R., & Hogard, E. (Eds.), 2018; Van Dijk, E. E., Van Tartwijk, J., Van der Schaaf, M. F., & Kluijtmans, M., 2020). En consideración a ello, cabe señalar que, rankings globales, como el World University Rankings (2021), establecen el ratio docente-estudiante como indicador relevante en sus clasificaciones de instituciones universitarias.

En Argentina, en el año 2017, hubo en promedio 11,4 alumnos por docente en las universidades públicas (Fundación Libertad, 2019). En el Perú, se registró un promedio de 16,5 estudiantes por puesto docente a nivel nacional (Sunedu, 2020a). Este ratio fue particularmente elevado en las universidades con sede en la sierra y en las universidades públicas, en ambos casos de 18 estudiantes por docente. Para estimar los indicadores presentados, se hizo uso de los datos del SIU correspondientes al año 2020, así como información del Sibe 2019 y del Siries 2019 y 2020.



❖ **Indicadores Básicos de Investigación a través del personal docente investigador: Presencia en el Sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y desempeño académico**

Considerada de referencia del III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. La docencia y la investigación constituyen una relación interdependiente de relevancia mayor en la universidad, en tanto comunidad en la que se cultiva la reflexión, el espíritu crítico y el pensamiento científico (Bell, L., Neary, M., & Stevenson, H. (Eds.), 2009). Los docentes investigadores contribuyen a lograr nuevos conocimientos a partir de la experiencia directa y sistematizada en una disciplina determinada; así como a transmitir a los estudiantes el avance científico especializado, y su aplicación en la realidad nacional y regional (Castro-Ceacero, D., & Ion, G., 2018). Igualmente, su labor es central en cuanto a la responsabilidad social universitaria frente a problemas sociales de relevancia mayor, como se muestra en las ilustraciones gráficas. En ese sentido, los docentes investigadores tienen un impacto mayor sobre la sociedad en su conjunto, sea a través de su aporte directo en conocimientos y tecnología, como en términos de formación y extensión universitaria.

En el Perú, en el marco del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, el Registro Nacional de Ciencia y Tecnología (Renacyt) incluye a los investigadores en actividad y les brinda oportunidades de acceso a fondos de financiamiento para proyectos de investigación, pasantías, publicaciones, así como vinculación con redes científicas, entre otros. Para ser parte del Renacyt, se requiere contar con una trayectoria de investigación previa, es decir, haber realizado publicaciones académicas. En el registro existen dos categorías en los que se agrupan a los investigadores, cada una de la cual posee niveles, según el desempeño en producción e impacto científico. La primera, “María Rostworowski”, con tres niveles, agrupa a profesionales que se dedican de manera compartida a la investigación y otras actividades profesionales. Por su parte, la segunda, “Carlos Monge”, con cuatro niveles, agrupa a profesionales que se dedican exclusivamente a la investigación. A continuación, la tabla de clasificación detalla los requisitos para cada categoría y nivel.

**Categorías de clasificación del Renacyt, niveles y requisitos de acceso**

		María Rostworowski			Carlos Monge			
		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Requisitos	Grado reconocido por Sunedu	Doctor o maestro	Doctor o maestro	Bachiller y título profesional	Doctor	Doctor	Doctor	Doctor
	Número de artículos publicados <sup>a</sup>	Mínimo 10	Mínimo 6	Mínimo 3	Mínimo 40 <sup>b</sup>	Mínimo 20 <sup>c</sup>	Mínimo 9	Mínimo 3

**Fuente:** a En revistas indizadas que cumplan con revisión de pares externos y otros estándares internacionales. b Un 50% de los artículos debe estar en los cuartiles 1 o 2. c Un 50% de los artículos debe estar en los cuartiles 3 o 4. Se refiere al sistema de cuartiles de impacto de las revistas científicas. El primer cuartil agrupa al 25% de revistas indizadas con mayor impacto científico, mientras que en el último, cuartil cuatro, se agrupa el 25% de revistas indizadas de menor desempeño. **Fuente:** Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los Investigadores, Concytec, 2019.

Encierra considerar que, para tener la condición de docente investigador, los profesores de entidades públicas deben encontrarse registrados en el Renacyt. Debido a ello, los docentes de las casas de estudio públicas tienen mayores incentivos para registrarse en el Renacyt.

Del mismo modo, considerando el conjunto de investigadores universitarios, tienen más incentivos para su registro los docentes de disciplinas que cuentan con mayor promoción y financiamiento en el Sinacyt, como las disciplinas STEM.

En el Perú, en el 2019, se encontró un total de 3399 investigadores universitarios registrados en el Renacyt, de los cuales el 45,7% se encontraba afiliado a una universidad pública; el 38,4%, a una universidad privada asociativa; y el 15,9%, a una universidad privada societaria (Sunedu, 2020a). Esta sección presenta información acerca de los docentes registrados en el Sinacyt y su productividad en cuanto a publicaciones en revistas indizadas. Para ello, se articuló información actualizada del Renacyt, del registro de docentes del SIU de la Sunedu y de la base de datos de publicaciones académicas en revistas indizadas por Web of Science y Scopus para todos los años entre 1980 y 2020.

## **02. Indicadores de Proceso**

### **❖ Interrupción de los estudios de pregrado (2019-2020) en el sistema universitario: Evolución de la interrupción de los estudios, características de los estudiantes que interrumpieron sus estudios y factores asociados a la interrupción**

En correlación a las estimaciones en el III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. A lo largo del recorrido universitario, los estudiantes enfrentan diversos retos para permanecer y culminar su formación académica, los cuales pueden llevarlos a interrumpir sus estudios de manera temporal o permanente. La interrupción puede ser un desenlace provocado por factores económicos, académicos, de motivación personal, de adaptación a la universidad y de la cultura institucional universitaria, entre otros (Abdullah, M. N. L. Y., & Primus, D., 2020; Behr, A., Giese, M., Tegum Kamdjou, H. D., & Theune, K., 2021). En esta sección se examina la evolución de la interrupción de estudios antes y durante la crisis sanitaria, así como los factores asociados a la interrupción de los estudios en pregrado para el año 2020. La interrupción interanual 2019-2020 experimentó un incremento significativo en América Latina. Por ejemplo, del total de estudiantes colombianos matriculados en el 2019, el 37% habría interrumpido en el 2020, para el caso de México, esta cifra habría ascendido al 7% (Saavedra, J., 2021). Se sabe que en Chile no hubo reducción de la matrícula en las universidades públicas, mientras que, en las universidades privadas, esta fue del 6,3% (Consejo Nacional de Educación de Chile, 2021a).

Respecto a los factores habitualmente asociados a la interrupción de estudios universitarios, la evidencia más reciente indica que el efecto de la crisis sanitaria en el retraso de la graduación de pregrado se vincula fuertemente con el rendimiento académico, con el nivel educativo de los padres y con el nivel de ingreso del hogar; pero no se registran diferencias significativas entre estudiantes hombres y mujeres (Aucejo, E. M., French, J., Ugalde Araya, M. P., & Zafar, B., 2020). En el continente, casi uno de cada siete estudiantes ha tenido preocupaciones económicas ante la crisis sanitaria, debido a que han perdido su empleo de manera temporal o permanente, y a los desequilibrios financieros en el hogar (Unesco-Iesalc., 2020a). Para el caso peruano, teniendo en cuenta los factores sociales previos a la crisis, en el 2018 se encontró que la interrupción era más probable en estudiantes de menores ingresos y cuyos padres no contaban con estudios superiores; cabe precisar que el indicador

de interrupción usado en el informe bienal previo fue estimado de forma acumulada; es decir, midió el porcentaje de la población con estudios universitarios que no completó los estudios ni se encontraba matriculada. Así, se estimó que poco menos del 18% de la población entre 25 y 29 años con estudios universitarios había interrumpido sus estudios (Sunedu, 2020a). Ante la crisis, un reciente sondeo mostró que el 49% de los estudiantes se vio afectado económicamente, el 14% contrajo una deuda con su universidad y solo un 9% recibió alguna beca para continuar estudiando (Minedu, 2020).

### **03. Indicadores de Producto**

#### **❖ Publicaciones registradas en distintas bases de datos: Libros, publicaciones en revistas indizadas e impacto científico en revistas indizadas**

De acuerdo al III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. Como se solventa respaldando, el fortalecimiento de la investigación que es un aspecto esencial en las instituciones universitarias, ya que contribuye al desarrollo de conocimientos relevantes para entender nuestra realidad y plantear soluciones pertinentes. La investigación se relaciona positivamente con la mejora en los resultados de la enseñanza, eleva el prestigio y posicionamiento de las casas de estudios en el mundo y promueve mayores oportunidades de financiamiento para la investigación, entre otros (Castro-Ceacero, D., & Ion, G., 2018). En esa línea, en la actualidad, las universidades experimentan una creciente demanda por intensificar su desempeño en investigación (Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E., 2010).

Históricamente, los libros universitarios han sido el formato de comunicación académica de mayor alcance en las instituciones universitarias y se mantienen como un medio de comunicación muy importante (Cordova, J. F. C., 2014). Estos son publicaciones en las que se desarrollan análisis teóricos y prácticos que producen nuevos saberes, por lo que garantizar estándares de calidad resulta clave para fortalecer su vigencia y contribución al conocimiento. De acuerdo con la normativa vigente en el Perú, uno de los criterios para asegurar la calidad en la publicación de libros consiste en que estos se encuentren registrados en bases de datos y editoriales que cumplan con sistemas de arbitraje, como la revisión de pares externos (Concytec, s. f.). En nuestro país, la publicación de libros universitarios fue de 626 en el 2018, año en el que se registró una producción significativamente mayor en las universidades privadas asociativas, con 390 libros. Las siguieron las instituciones públicas, con 162 libros, y las societarias, con 74 libros (Sunedu, 2020a).

Sin embargo, en la actualidad, gran parte de la comunicación científica se da a través de publicaciones cortas en revistas indizadas, bajo formatos estandarizados. En este ámbito, Web of Science y Scopus, son organizaciones que seleccionan contenidos de alto impacto científico, debido a que incorporan a revistas que siguen un riguroso proceso editorial y científico en la selección de los artículos que publican. Las publicaciones en este tipo de revistas pueden presentarse en diferentes formatos, tales como actas de congreso, capítulos de libros, artículos, entre otros. Cabe señalar que las actas de congreso son publicaciones derivadas de presentaciones orales en eventos académicos, las cuales difunden el estado de trabajos investigación que se encuentran en curso o concluidos. Los capítulos de libros

también constituyen un formato de divulgación que expone resultados de investigación y reflexión concluidos. Por su parte, los artículos en revistas indizadas son el principal formato escrito de comunicación científica en la actualidad, el cual describe los enfoques de la investigación, los métodos utilizados y los hallazgos definitivos (Felt, U., Fouché, R., Miller, C., & Smith-Doerr, L. (Eds.), 2017).

A nivel institucional, una de las principales maneras de medir el desempeño en investigación es a través del impacto científico de las publicaciones, el cual toma en consideración el número de citas de una publicación. De este modo, es posible comparar el desempeño entre universidades (Romero-Torres, M., Acosta-Moreno, L. A., & Tejada-Gómez, M. A., 2013). En esa línea, los dos indicadores de impacto más usados son el índice h institucional como lo definió su creador, el valor del índice h significa que se han divulgado h publicaciones que al menos han sido citadas h veces en otras publicaciones indizadas (Hirsch, J. E. , 2005) y el promedio de citas por documento. Estos toman en consideración la cantidad de referencias bibliográficas presentes en la literatura académica para períodos específicos o de forma histórica (Aghaei Chadegani, 2013; Braun, 2006).

En nuestro país, entre los años 2014 y 2017 el número de publicaciones en revistas indizadas por Web of Science se duplicó, lo cual evidencia un considerable cambio. En efecto, en el bienio 2013-2014 se contabilizaron 1542 publicaciones, mientras que para el 2016-2017 esta cifra se incrementó a 3004. Para el año 2017, el 59% de las publicaciones universitarias en revistas indizadas por Web of Science fueron artículos, el principal formato de comunicación científica de resultados definitivos de investigación académica. De todas las publicaciones, el 61% pertenecía a universidades privadas asociativas; el 29%, a universidades públicas; y el 10%, a universidades privadas societarias. Por su parte, se encontró una mayor concentración de publicaciones en las áreas de Ciencias naturales, con el 36%, e Ingeniería y tecnología, con el 32% (Sunedu, 2020a).

En esta sección se usaron datos de la Biblioteca Nacional del Perú entre los años 2019 y 2020; así como de publicaciones en revistas indizadas por Web of Science en el mismo período; también se consideran los siguientes índices : Science Citation Index, Social Science Citation Index, Arts & Humanities Citation Index, Conference Proceedings Citation Index- Science, Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities, Book Citation Index– Science, Book Citation Index– Social Sciences & Humanities y de citas por publicación para el periodo 2015-2019.

### **A. Publicación de libros**

Investigación axiomática a partir del III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. El gráfico consecutivo, muestra la evolución del número de libros publicados por las universidades por tipo de gestión, según región para los años 2019 y 2020, Cabe considerar que, de las 94 instituciones universitarias consideradas, 58 registraron libros en el año 2019 y 36 en el año 2020. A nivel nacional, se puede notar que la cantidad de libros publicados ha disminuido considerablemente de 901 en el 2019 a 338 en el 2020. De acuerdo con el tipo de gestión institucional, las mayores disminuciones se produjeron en universidades públicas y privadas asociativas. Para el periodo en cuestión, en las primeras, el número de libros pasó de 159 a 58, mientras que, en las segundas, este número descendió de 651 a 233. En

contraste, las instituciones privadas societarias registraron la menor reducción en el número de libros, ya que pasaron de 91 en el 2019 a 47 en el 2020. Al margen de las disminuciones, las instituciones privadas asociativas continuaron siendo las que mayor producción de libros en el 2020. De hecho, en ese año, casi siete de cada diez libros publicados correspondieron a instituciones de ese tipo de gestión.

Según región, las instituciones con sede en la costa registraron la mayor caída en el número de libros publicados, ya que pasaron de publicar 73 libros en el 2019 a solo 13 en el 2020. Las instituciones con sede en la sierra también presentaron una notoria contracción al pasar de publicar 220 libros en 2019 a 62 al año siguiente. A pesar de estos cambios, un poco más del 75% del total de libros publicados en el 2020 fueron editados por instituciones con sede en Lima.

En el 2020, se encontró que en Lima la mayor cantidad de libros fueron publicados por instituciones privadas asociativas, fue el caso del 78,1% del total regional. Un escenario distinto se presentó en las instituciones públicas de la selva, costa y sierra, donde estas publicaron el 100%, el 53,8% y el 53,2% del total regional de libros, respectivamente. Asimismo, en las regiones costa y sierra, cabe resaltar la importancia de las instituciones privadas asociativas que publicaron el 38,5% y el 45,2% del total de libros, respectivamente.

## **B. Publicaciones en revistas indizadas**

Investigación incuestionable a partir del III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. A continuación, en el siguiente gráfico estadístico presenta el número de publicaciones por tipo de gestión, según ámbito geográfico para el periodo 2019-2020. A nivel nacional, se publicaron 5432 documentos en revistas indizadas. De ellas, el 47,6% provino de instituciones privadas asociativas; el 31,7% de universidades públicas; y el 20,8% de universidades privadas societarias. A nivel regional, la mayor cantidad de publicaciones se concentró en universidades con sede en Lima, con 4331 publicaciones, que representaron el 79,7% del total nacional. La sierra tuvo la segunda mayor cantidad de publicaciones, con un total de 672 publicaciones, 12,3%; y la costa representó el 6,2%, con un total de 340 publicaciones. Por último, la selva concentró el 1,6% de las publicaciones, con 89 publicaciones.

Al tomar en consideración la distribución por tipo de gestión según región, es posible notar que en Lima la mayor parte de publicaciones provino de universidades privadas asociativas, las que representaron el 54,4%. Por su parte, en la costa y en la sierra, las diferencias entre los tipos de gestión fueron menos marcadas, aunque las universidades públicas mostraron una mayor producción académica, al representar el 40,6% y 68,9% del total regional, respectivamente. Por último, en la región amazónica todas las publicaciones provinieron de universidades públicas.

## **C. Impacto científico en revistas indizadas**

Investigación axiomática a partir del III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del 2021. A continuación, pondera en el gráfico estadístico en donde presenta el número de citas promedio por documento publicado en el período 2019 - 2020. Se contabiliza el total de citas en revistas indizadas por Web of Science al 1/9/2021. En él se muestran las diferencias según

tipo de gestión al interior de cada región. Cabe considerar que este indicador incluye el número de citas de cada publicación entre hasta 33 meses posteriores a su publicación, por lo que debe ser interpretado como impacto científico inmediato o de corto plazo. Asimismo, resulta importante señalar que la interpretación de este indicador se debe asociar a los resultados de la subsección anterior, ya que es sensible a la cantidad de publicaciones a partir de las cuales se calcula el promedio de citas.

A nivel nacional, este indicador ascendió a 2,5 citas por publicación. De acuerdo con el tipo de gestión, se puede constatar que las publicaciones de instituciones públicas han recibido una mayor cantidad de citas, en promedio, en comparación con las publicaciones de las casas de estudio privadas. En efecto, la cantidad de citas por documento de las instituciones públicas fue de 2,9; mientras que las publicaciones de instituciones privadas asociativas y societarias recibieron 2,5 y 1,7 citas en promedio, respectivamente.

A nivel regional, las publicaciones con mayor cantidad de citas promedio correspondieron a instituciones con sede en la selva, con 3,1 citas por documento. A esta región la siguieron las instituciones ubicadas en la sierra con 2,7; en la costa, con 2,5; y en Lima, con 2,3 citas por documento. No obstante, cabe recordar que Lima concentró casi el 80% del total de publicaciones, mientras que la selva solo el 1,6%.

En Lima, las publicaciones de universidades públicas, con 2,6 citas por documento, representaron el tipo de gestión con el mayor impacto científico. En la costa, las publicaciones que recibieron la mayor cantidad de citas fueron las realizadas por las universidades públicas, con 4,7 citas en promedio por documento. En tanto, en la región andina, las publicaciones que recibieron la mayor cantidad de citas por documento fueron las llevadas a cabo por las universidades privadas asociativas, con 3,6 citas en promedio. Finalmente, en la selva, solo se registraron publicaciones de universidades públicas, para las que se registró un promedio de 31 citas por documento, equivalente al total regional señalado anteriormente.

### **A manera de conclusiones de algunos indicadores de gestión universitaria**

- La construcción de indicadores válidos, confiables y pertinentes es una tarea imprescindible para mejorar la eficiencia, transparencia y calidad de la tarea reguladora del Estado y la gestión de las universidades.
- Identificar las áreas críticas. Para que un sistema de indicadores de gestión funcione adecuadamente, es necesario identificar las áreas críticas de la organización, el hecho de poner tantos indicadores a la vez y medir todos los procesos de una organización puede llevar a que los resultados sean poco confiables, ya que con tanta información los procesos se vuelven más tediosos y por consiguiente aquellos que si son prioritarios no se les estará dando la atención pertinente para tomar decisiones adecuadas.
- Los indicadores de gestión universitaria, deben estar enlazados con la misión y visión de la organización. Esto porque son el punto de partida para decidir que medir y como medirlo, ya que muestran las metas trazadas y hasta donde se quiere llegar como organización, las cuales son cambiantes y por lo tanto los sistemas de medición cambiarán en base a las necesidades evolutivas de la institución.



- La utilidad de los indicadores es la de proveer información pública sobre las varias dimensiones de la vida de las universidades, para que sus distintos “destinatarios” puedan tomar decisiones mejor fundadas y para que las propias universidades hagan efectiva la responsabilidad pública que con razón hoy se les exige.
- La necesidad de desarrollar un sistema de estadísticas continua, que recoja, procese y difunda información de manera regular.
- Estas actividades deben incorporar relevamiento de instituciones privadas (en general fuera de los análisis gubernamentales), censos de estudiantes (que proveen un conjunto de información valiosa y de difícil acceso), desarrollo de sistemas comunes sobre personal, alumnos, etc., desarrollo de software adaptable a las necesidades de cada institución y compatible con un sistema general, confrontar la información con estadísticas nacionales o locales (para ratificar y poner a prueba la información con que se cuenta).
- Es necesario que los responsables de la medición de los indicadores de gestión universitaria tengan muy claro sus objetivos con la evaluación de la información proporcionada por los mismos. Además, de siempre tomar en cuenta que cualquier dato arrojado por los indicadores debe ser relevante y basado en el Plan Estratégico de la institución evaluada.
- En definitiva, desarrollar un sistema integrado, conformado por un número pequeño de indicadores seleccionados, representativos y confiables, que permita construir “tableros de comando” para que tanto la instancia central como cada una de las instituciones, pueda contar con información sintética y actualizada como base a la toma de decisiones estratégicas.

## 2.2.6. Marco legal de la investigación

### 2.2.6.1. Normas nacionales

Se consideran de acuerdo a la jerarquía del marco normativo que respaldaría el desarrollo del estudio como:

**Acuerdo Nacional (2002 – 2021):** Mediante D.S. N° 105-2002-PCM se institucionalizó el Foro del Acuerdo Nacional como instancia de promoción del cumplimiento de las Políticas de Estado. La Décimo Segunda Política de Estado dispone el "Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte" y la Vigésima Política de Estado corresponde al "Desarrollo de la Ciencia y tecnología".

**La Ley General de Educación, Ley N° 28044,** promulgada el 28 de julio de 2003, que establece los fines y objetivos de la educación peruana.

**Ley N° 30220, Ley Universitaria, promulgada el 9 de julio de 2014** con el objeto de normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. Asimismo, establece los principios, fines y funciones que rigen el modelo institucional de la universidad.



El Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. (Diario El Peruano, 2014, p. 57, 72 y 11)

**Resolución N° 006-2015/SUNEDU/CD, Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano, publicada en el diario oficial El Peruano el 24 de noviembre de 2015.** Mediante la emisión de este documento la SUNEDU buscar asegurar que las universidades cumplen con las condiciones básicas para desarrollar sus servicios educativos. Así, la Sunedu verificará que las universidades cuenten con mecanismos de inserción laboral, infraestructura adecuada, planes de investigación y objetivos académicos, entre otros aspectos, antes de recibir las correspondientes licencias de funcionamiento.

**Decreto Supremo 018-2015-MINEDU. Reglamento de sanciones e infracciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), publicado en el diario oficial El Peruano el 20 de diciembre de 2015,** mediante el cual la SUNEDU busca ejercer su función reguladora y sancionadora respecto a la calidad integral del servicio educativo que se brinda en las universidades peruanas.

Todos estos acuerdos, así como la emisión de documentos normativos por parte del Ministerio de Educación están en concordancia con los seis objetivos estratégicos que plantea el Proyecto Educativo Nacional:

“...Que todos tengan oportunidades y resultados educativos de buena calidad sin exclusiones de ningún tipo; que los estudiantes logren aprendizajes pertinentes y de buena calidad que les permita desempeñarse en las perspectivas del desarrollo humano; y que los maestros debidamente preparados ejerzan con profesionalismo y vocación. Otro de los objetivos es lograr una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y esté financiada con equidad; que la educación superior sea de calidad y que se convierta en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional; y que tengamos una sociedad que educa bien a sus ciudadanos y los comprometa con su comunidad”. (Minedu, Proyecto Educativo Nacional al 2021, 2007, pág. 6)

Aquí se concentran las políticas del Estado en el tema educativo, los cuales, según establece el mismo documento, deben cumplirse al año 2021. *Con miras a lograr los objetivos del Proyecto Educativo Nacional en el plazo establecido, el Estado viene desarrollando una serie de acciones que promuevan e incentiven la calidad de la educación en todo ámbito y nivel, entre ellas, la emisión de la Nueva Ley Universitaria N° 30220 (2014) sumamente exigente en el ámbito profesional.*

En este sentido, se debe precisar en primer término que los requisitos para ocupar cargos dentro de una universidad, ya sea pública o privada, tanto a nivel jerárquico como docente, contemplan los grados de maestro o doctor, siendo la única salvedad el caso de los docentes extraordinarios cuya elección está sujeta a los requerimientos del Estatuto de cada universidad.

Este aspecto obliga a los profesionales a continuar su formación, a través de estudios de postgrado que les permita tener un mayor nivel de competitividad en el mercado laboral, el cual se torna cada vez más exigente, más aún en campos tan especializados como la salud y el medioambiente.

## **Sobre la normativa aplicable para el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en el Perú:**

1. En marco al Decreto Legislativo N°1088 - Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, el CEPLAN debe asesorar a las entidades de la Administración Pública para la elaboración, seguimiento y la evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollo con la finalidad de lograr que estos se ajusten a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN.
2. Mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°026-2017/CEPLAN/PCD de fecha 02 de mayo de 2017 y publicado en El Peruano el 03 de mayo de 2017, aprueba la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD “Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”.
3. Con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°033-2017/CEPLAN/PCD de fecha 02 de junio de 2017 se aprueba la Guía para el Planeamiento Institucional en el marco del ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua, la misma que fue modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°062 2017/CEPLAN/PCD de fecha 23 de noviembre de 2017.
4. A través de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°053 2018/CEPLAN/PCD de fecha 31 de octubre de 2018, se aprueba la modificación a la Guía para el Planeamiento Institucional en el marco del ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua.
5. Con fecha 31 de enero se emitió el Oficio Múltiple N° D000012-2019-CEPLAN-DNCP en el que se dispone en forma excepcional, facilitar a todas las entidades el proceso de extensión del horizonte de tiempo del PEI y de los planes a los que éstos se articulan hasta el 2022, y que lo soliciten máximo hasta el 15 de marzo de 2019. La extensión de la temporalidad del PEI y los planes a los que se articula, se basa fundamentalmente en proyectar y actualizar los logros esperados de los Objetivos y Acciones Estratégicas hasta el año 2022, de cada uno los planes guardando correspondencia en el horizonte de tiempo.
6. Con fecha 25 de Marzo se emitió la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016 - 2019/CEPLAN/PCD, mediante el cual determina que al 15 de abril de 2019 las entidades de los tres niveles de gobierno deberán haber validado internamente su Plan Estratégico Institucional (PEI) con un horizonte temporal mínimo al año 2022, con cargo a su aprobación formal posterior. Los Pliegos deberán dejar constancia de dicha validación en documento escrito.
7. A través de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016 2019/CEPLAN/PCD de fecha 25 de marzo de 2019, se aprueba la modificación a la Guía para el Planeamiento Institucional en el marco del ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua.
8. Con fecha 22 de enero de 2021, se emitió el Oficio Múltiple N° D000001-2021 CEPLAN-DNCP con el fin de facilitar la elaboración y el registro del Plan Operativo Institucional -POI Multianual 2022–2024 (como mínimo), permitiendo la ampliación del periodo de

vigencia de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), con vencimiento en estos años, y su respectiva aprobación a fin de dar cobertura.

#### **2.2.6.2. Normas internacionales**

Los objetivos de desarrollo sostenible: después de los logros que se han conseguido a nivel mundial con el establecimiento de los ocho objetivos del milenio, compromiso que el Perú asumió junto a 190 estados miembros de la Naciones Unidas y que se cumplió en el año 2015, este Organismo planteo el reto de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, una agenda que se proyecta hasta el año 2030 y que contempla, por supuesto, el rubro educativo, pero ya no solo para el nivel primaria sino para todo el sistema educativo, en el cual se encuentra inmersa la educación superior.

Este acuerdo también es importante, no solo por los criterios planteados en el campo educativo, sino también por el enfoque que presenta para el cuidado al medio ambiente, aspecto que en el país se toma cada vez con mayor énfasis en el ámbito de la educación superior.

En función a lo señalado, la universidad peruana se constituye en una entidad con una posición privilegiada para liderar y colaborar en la adaptación al cambio climático en nuestro país, proveyendo, por ejemplo, programas de formación, centrando la investigación, o mejorando la integración de estudiantes, profesores, investigadores y profesionales en actividades de extensión relacionadas a esta temática. Estas acciones, sin embargo, requieren estar articuladas a las estrategias e instrumentos que vienen formulando e implementando las instituciones rectoras y de carácter multisectorial, con el fin de que los esfuerzos puedan dirigirse eficientemente al logro de este objetivo. (Minam, 2015, p. 7).

#### **2.2.7. Estructuración de las investigaciones como antecedente**

Luego de una exhaustiva búsqueda de información relacionada al estudio y revisión de investigaciones previas, se destacan algunos trabajos que de alguna u otra forma se relacionan con las variables planteadas en esta investigación, al respecto se citan:

##### **2.2.7.1. Antecedentes internacionales**

La universidad, antes de su constitución como tal, tiene como antecesora a la Academia de Platón y el Liceo de Aristóteles que fueron escuelas avanzadas de filosofía surgidas en Grecia en el siglo IV a.c. Atenas atrajo a muchos estadistas y escritores como Cayo, Julio César, Marco Tulio, Cicerón, Augusto y Horacio. Durante esta época le correspondió el mismo rango a la ciudad egipcia de Alejandría, con sus importantes bibliotecas y museos. Posteriormente, durante el año 970, se crea en la ciudad egipcia de El Cairo La Universidad de Al Azhar que es la institución académica religiosa más antigua del mundo (Wikipedia la enciclopedia libre). En relación a las universidades más antiguas del mundo. La mayoría de fuentes consultadas toman las universidades europeas como las más antiguas del mundo; sin embargo, no existe unicidad en el criterio en la definición según la cual se efectuaría un listado; así por ejemplo algunos sostienen, aunque es aparte de la definición estricta, la primera universidad fue la de Atenas, fundada por Platón hacia el 388 a.C.

La UNESCO, por ejemplo, reconoce a la Universidad Islámica de Qarawiyyin de Marruecos, fundada en 859 por una mujer tunecina llamada Fatima Al-Fihri, como la primera en otorgar títulos, que se ajustaría al concepto de universidad, definida por la RAE como: “Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes...”. En un intento por realizar un listado de las 10 primeras universidades, finalmente he logrado establecer como antecedentes del trabajo de investigación las siguientes:

**1) Universidad de Nalanda** (India). Fundada en el año 450. Se trató de una universidad budista que desapareció casi 800 años después de su fundación, en 1193, cuando un rey turco destruyó la ciudad. En su mayor esplendor llegó a tener 10.000 alumnos. Recientemente, tras otros 800 años, más exactamente en el año 2014, reabrió sus puertas en un nuevo campus a unos 10 kilómetros de distancia de su ubicación original.

**2) Universidad de Al-Karaouine** (Marruecos). Fundada en el año 859. También denominada Universidad de Qarawiyyin. Reconocida por algunas organizaciones como la primera, tiene el honor de ser la más antigua, todavía en funcionamiento.

**3) Universidad de Al-Azhar** (Egipto). Fundada en el año 972. Es la más antigua del mundo islámico. Se ha constituido en el centro de expansión de la teología y el conocimiento musulmán y es considerada la institución académico-religiosa más antigua que existe.

**4) Universidad Al-Nizamiyya de Bagdad** (Irak). Fundada en 1065. Formaba parte de una serie de escuelas puestas en marcha por Nizam al-Mulk a principios del siglo XI. Su plan de estudios abarcó inicialmente estudios religiosos islámicos, literatura árabe, leyes islámicas y aritmética. Ha sido modelo para las universidades de la región.

**5) Universidad de Bolonia** (Italia). Fundada en 1088. Es la más antigua del mundo occidental y representa la primera de las universidades con una estructura y organización como las conocemos hoy. Se le reconoce por dar inicio a los estudios superiores formales en occidente y desde hace 30 años ha sido el centro desde el cual se originó el famoso Acuerdo de Bolonia que reformó los estudios universitarios en todos los países de Europa, unificando planes de estudios y estableciendo la movilidad académica como mecanismo para facilitar el reconocimiento mutuo de créditos académicos entre universidades que otorgan titulaciones conjuntas.

**6) Universidad de Oxford** (Inglaterra, Reino Unido). Fundada en 1096. Es considerada la universidad de habla inglesa más antigua del mundo. En 1167 el rey Enrique II prohibió a los ingleses estudiar en Francia, lo que produjo un crecimiento significativo en el número de estudiantes y desde entonces se convirtió en el más prestigioso centro de estudios en Inglaterra. Actualmente se le reconoce como una de las universidades de mayor calidad, especialmente en programas de humanidades.

**7) Universidad de París** (Francia). Fundada sobre 1150. Se consolidó con la reunión de diversas escuelas construidas alrededor de la Catedral de Notre Dame que fueron formando su campus. Al comienzo, era el obispo de París el presidente de sus facultades. La Universidad de París, también es conocida como La Sorbona. Entre sus profesores y alumnos más célebres figuran: René Descartes, Pierre y Marie Curie, Louis Pasteur, Jean-Paul Sartre, Simone de Beauvoir y Victor Hugo.

**8) Universidad de Montpellier** (Francia). Fundada en 1180. Famosa por su Facultad de Medicina, reconocida como uno de los más antiguos centros de saber francés, con un estatuto propio desde 1220, a la que acudían estudiantes de toda Europa, heredera del saber árabe y judío. En 1289 el papa Nicolás IV ordenó, desde Roma, la constitución apostólica «Quia Sapientia», creando así oficialmente la Universidad de Montpellier.

**9) Universidad de Cambridge** (Inglaterra, Reino Unido). Fundada en 1209. Es la segunda universidad de habla inglesa más antigua del mundo. Fue fundada por una asociación de académicos que huyeron de Oxford tras una disputa. Aún mantiene una gran rivalidad académica con la Universidad de Oxford. Sobresale su calidad en las Ciencias.

**10) Universidad de Salamanca** (España). Fundada en 1218. Es la universidad de habla castellana más antigua del mundo. Fue fundada por el rey Alfonso IX. En 1255 el papa Alejandro IV le reconoce la validez universal de los grados por ella otorgados y le concede el privilegio de tener sello propio; así junto con París, Oxford y Bolonia, formaba parte de las únicas cuatro universidades reconocidas en el mundo occidental.

En sus orígenes, era el Papa quien prácticamente se tomaba el derecho de acreditar las universidades en occidente a través de bulas que así lo certificaban. Hoy en día, tenemos más de 20.000 universidades en el mundo que son objeto de mediciones externas a través de lo que se conoce como rankings universitarios. Dentro de la clasificación de las mejores, éstas primeras de occidente que han sobrevivido, siguen ocupando posiciones destacadas por su calidad.

(Bahamón, J., 2013) en su tesis doctoral sobre “La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombianas” deduce que es muy frecuente que las organizaciones tengan dificultades para evaluar objetivamente, tanto la efectividad de las estrategias seguidas, como también el uso de los recursos asignados, por falta de información acerca del desempeño alcanzado, en los temas estratégicos de la organización, se puede decir muy poco acerca de sus resultados y de cómo estos cumplen con las expectativas de sus grupos de interés; las Instituciones de Educación Superior pueden decir cuántos estudiantes gradúan en un año, pero no pueden decir cuál es el grado y nivel de desempeño alcanzado por los egresados, en las competencias profesionales por cada programa de estudio. La organización debe enfocarse en estrategias exitosas, y si deben ser mantenidas, terminadas, o reemplazadas por nuevas estrategias. De la efectividad de los mecanismos de revisión y evaluación tanto de los resultados, como del proceso de gestión estratégica, depende la efectividad en el aprendizaje organizacional alcanzado. Esto significa que la organización debe evaluar, de manera crítica, su gestión estratégica, y estar dispuesta a realizar los ajustes que sean necesarios.

Según la tesis doctoral propuesta por (Álamo, F., 1995) titulada "La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica" cuyas conclusiones hacen referencia que se han diferenciado los dos tipos de planificación más generalmente aceptados: la planificación estratégica y la planificación operativa. La primera revisa la misión, análisis del entorno externo e interno, objetivos, acciones estratégicas. Y la planificación operativa desarrolla acciones que permiten alcanzar los objetivos específicos a corto plazo anuales.

(Sánchez, 2012) en su tesis “Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas”, para optar el grado de doctor en economía de la Universidad de Buenos Aires. Argentina, tuvo como objetivo desarrollar bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior, para lo cual utilizó un enfoque metodológico multiestratégico, a través de la búsqueda de información a partir de datos primarios y entrevistas, con un enfoque cuali cuantitativo.

Tomando en consideración los resultados obtenidos se llegaron a establecer las bases para diseñar un modelo de gestión para instituciones de educación superior, en base a los datos obtenidos respecto a los sistemas de educación superior, la evaluación, acreditación y los diferentes sistemas de gestión.

(Pesantez, 2012) en su trabajo de investigación sobre “Diseño de un Modelo Metodológico para la Evaluación de la Calidad de la Educación Superior a partir de la Confrontación de Indicadores de Gestión Propuestos por los Organismos de Control Universitario y la Norma de Calidad ISO 9001: Caso de Aplicación en la Universidad Politécnica Salesiana”, realiza un mapeo sobre la educación superior en Ecuador y los procesos de evaluación de la calidad que ahí se han aplicado, con el objetivo de determinar si es posible diseñar un Modelo Metodológico para la Evaluación de la Calidad de la Educación Superior, a partir de la confrontación de indicadores de gestión, aspecto que concluye, sí es posible.

El mencionado autor también llega a la conclusión de que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad no es una necesidad basada en la moda, sino en un objeto que es la mejora continua.

(Pájaro, A., 2011), elaboró un trabajo de grado que se tituló “Balanced Scorecard: Una aproximación a la implementación del cuadro de mando integral en la Universidad Militar Nueva Granada”. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Cuyo propósito fue analizar la implementación del cuadro de mando integral en la Universidad Militar Nueva Granada. Investigación de tipo aplicada, y nivel descriptivo, de diseño descriptivo propositivo. Tuvo como muestra el acervo documental referente a los planes estratégicos de la universidad, y 50 trabajadores del área de gestión y administración. La técnica de recolección de datos fue la observación y la encuesta, y los instrumentos la guía de observación y el cuestionario.

Todo esto permitió concluir lo siguiente: La universidad ha iniciado la implementación de una gestión estratégica en base al Balanced ScoreCard, en el cual se ha considerado principalmente la gestión del cambio, y con ello realizar un adecuado seguimiento de las barreras del cambio, así mismo, se han elaborado planes de acción que consideran la participación de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, creándose incluso planes de incentivo para propiciar un mejor desempeño de los mismos.

#### **2.2.7.2. Antecedentes nacionales**

(Sineace, 2013) en su publicación titulada “Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad” donde se buscan identificar los desafíos que se presentan para la educación superior y que centraliza en cuatro grupos específicos: renovación constante de conocimientos, formas tradicionales de enseñanza, escasos procesos de innovación y limitada investigación. De ahí, que se considere que toda gestión o administración a nivel universitario debe estar orientado a optimizar estos aspectos, a fin de lograr una adecuada



formación profesional que permita una rápida inserción en el mercado laboral y el desarrollo socioeconómico del país.

(Minedu, Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021, 2015), elaborado en base a la metodología de planeamiento estratégico del CEPLAN, estableció que el sector educación está compuesto por cuatro componentes: calidad docente, aprendizaje, infraestructura y gestión sectorial.

Dichos aspectos se encuentran orientados a mejorar la calidad de la provisión del servicio educativo y a reducir las brechas que existen en base a un principio de igualdad. Con ello, se pretende explicitar el esfuerzo del Estado y de los organismos educativos de todos los niveles y modalidades de educación, por contribuir a la formación de los jóvenes y, por ende, lograr el desarrollo social y económico del Perú.

(Gallegos Ruiz Conejo, Ada Lucía, 2019), en su trabajo de investigación a nivel Post Grado “Reforma universitaria en el Perú, en su primer quinquenio y la autonomía de las universidades públicas (2014- 2019)”, Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación, se formuló como objetivo del estudio: Determinar si la Reforma Universitaria en el Perú, en el marco la Ley Universitaria N° 30220, en su primer quinquenio, preserva o vulnera la autonomía de las universidades públicas en sus diferentes regímenes de desarrollo institucional (2014 y 2019). y a partir de esta dirección en el estudio arribó a conclusiones: La injerencia del poder ejecutivo en la vida universitaria está demostrada. Cuando analizamos el mandato Constitucional que reconoce expresamente la autonomía universitaria en sus dimensiones normativa, de gobierno, académica, administrativa y económica, podemos concluir que también se ha vulnerado el artículo 18 de nuestra Carta Magna. La sentencia del Tribunal Constitucional que, en noviembre del 2015, determinó que la Ley Universitaria N° 30220 es constitucional - lo hizo cuando la ley aún no se había ejecutado se determinó su constitucionalidad en función de su articulado legal, no implementado, precisando que, si en la práctica de su aplicación se vulnera la autonomía, los afectados debían acudir a la vía judicial. Los años siguientes se demostró lo que se advertía, que nuestras casas de estudios se han visto afectadas y retrocedieron en su marcha histórica, en sus reformas que dieron el norte para caminar sobre bases científicas y tecnológicas sin injerencia de poderes políticos ni intereses económicos o de otra índole.

### **2.2.7.3. Antecedentes locales**

En vista de que el tema de estudio es nuevo y/o novedoso en el contexto situacional; en los repositorios de las universidades a la fecha no existen todavía registrados estudios relacionados con el tema o variables de investigación. En condición de responsable del trabajo de investigación, presumo que posiblemente se encuentran todavía en proceso de estudio o desarrollo de proceso investigativo ya que se ha realizado las averiguaciones en las instalaciones bibliotecarios, bibliografías relacionados, inmersos al estudio en catálogos de tesis y en páginas web o internet, sin ningún resultado favorable.



## 2.2.8. Configuración definida del marco conceptual o definición de términos básicos

**1. Política:** En español política tiene sus raíces en el nombre de la obra clásica de Aristóteles, *Politiká*, que introdujo el término del Griego (Πολιτικά, 'asuntos de las ciudades'). A mediados del siglo xv, la composición de Aristóteles se traduciría en inglés moderno temprano como *Polettiques*, que se convertiría en *Politics* en Modern English. El vocablo política se atestigua en la primera traducción al castellano de 1584 por Simón Abril de "Política" de Aristóteles a su vez tomado de *politicus*, una Latinización del griego πολιτικός de πολίτης (polites, 'ciudadano') y πόλις (ninguna: polis, lit. 'ciudad'). Ciencia que trata del gobierno y la organización de las sociedades humanas, especialmente de los estados.

La política es el conjunto de actividades que se asocian con la toma de decisiones en grupo, u otras formas de relaciones de poder entre individuos, como la distribución de recursos o el estatus. También es el arte, doctrina o práctica referente al gobierno de los Estados, promoviendo la participación ciudadana al poseer la capacidad de distribuir y ejecutar el poder según sea necesario para garantizar el bien común en la sociedad.

La política se ejerce en una amplia gama de niveles sociales, desde clanes y tribus de sociedades tradicionales, pasando por gobiernos locales, empresas, instituciones modernas y estados soberanos, hasta el nivel internacional. En los estados nacionales modernos, la gente a menudo forma partidos políticos para representar sus ideas. Los miembros de un partido acuerdan adoptar la misma posición en muchos temas y aceptan apoyar proyectos de ley y sus líderes. Una elección suele ser una competencia entre diferentes partidos. Un sistema político es el marco que define métodos políticos aceptables dentro de una sociedad.

**2. Estrategia:** Modelos de planificación política ... Los objetivos como paso de la estrategia a la táctica. La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial.

Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar. Por ejemplo, una empresa textil se plantea el objetivo de incrementar sus ventas en el mercado. La estrategia propuesta es llegar a más segmentos, y la táctica podría ser establecer una alianza estratégica con una cadena de tiendas para ofrecer algunos de sus productos en sus establecimientos.

**3. Gestión:** A partir del planteamiento de Henry Fayol; se define administración, gestión y gerencia como procesos relacionados con "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar". Para algunos la gestión se diferencia de la administración, en que su "esencia" es la toma de decisiones; y en siglo XXI, las organizaciones requieren gestión y liderazgo. La "esencia" del liderazgo en la sensibilidad o enfoque principal hacia las personas y hacia la organización.

**4. Gestión Universitaria.** Según Delgado de la Flor la gestión universitaria significa aprender a gestionar el conocimiento, gestionar la enseñanza, gestionar las investigaciones, gestionar los exiguos recursos con eficiencia, honradez, oportunidad y creatividad. Lolas (2010) se refiere a la gestión universitaria como gobierno institucional en las universidades, para la generación, fundamentación, legitimación, y distribución del poder. Siendo la conversión del poder en autoridad una de las principales funciones de la gerencia universitaria. De otro lado, (Brunner, J., 2011) señala que la gestión universitaria para gobernar bien una universidad consiste en dotarla de los medios que la hagan capaz de liderar y gestionar el cambio, sin sacrificar las tradiciones académicas.

Frente a los desafíos actuales de la educación superior universitaria, la universidad requiere contar con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral que comprende la profesionalización del talento humano y la producción de conocimiento de alta calidad, además de los medios necesarios que ambos procesos requieran.

**5. Gestión de la información:** en cualquier tipo de organización, la gestión de la información es vital para el cumplimiento de sus actividades, principalmente, se asocia a los procesos de toma de decisiones a cualquier nivel; en este caso, la universidad no es una excepción como elemento organizativo y como recurso de trabajo de las actividades en los procesos es muy importante contar con la información necesaria en cada actividad.

**6. Administración estratégica:** "...la administración estratégica – a través del proceso estratégico que genera las estrategias- es la herramienta imprescindible con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar a la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado" (D'Alessio, F., 2015, pág. 23).

**7. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual. La metodología FODA surge como reacción a los procedimientos metodológicos de la planificación normativa, la cual resultaba muy lenta y costosa al poner demasiado énfasis en abarcar de manera casi científica el máximo de detalles de la realidad. (Zambrano, 2007)

**8. Dirección estratégica:** "...comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas" (D'Alessio, F., 2015, pág. 16).

**9. Proceso de gestión:** Conjunto de actividades operativas que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio (Perez, J., 2010).

**10. Planeamiento estratégico:** Esta es la etapa que implica la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, la determinación de los objetivos estratégicos a largo plazo y la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada (D'Alessio, F., 2015, pág. 15).

**11. Recursos humanos:** en el ambiente universitario se encuentran docentes y no docentes en función del cargo que ocupan en las actividades de los procesos y las demandas de estos se tiene en cuenta el concepto de gestión por competencia que contribuye a dar más

capacidad a los procesos universitarios en el cumplimiento de sus actividades.

**12. Control estratégico:** Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por las acciones de supervisión, así como por los ajustes al plan propuesto (D'Alessio, F., 2015, pág. 16).

**13. Política de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior:** "... conjunto de mecanismos diseñados para garantizar y promover la calidad de las instituciones de educación superior. Estos mecanismos tienen como propósito principal la provisión de información de los aspectos más importantes de la educación superior a todos los actores involucrados en ella" (Sunedu, 2015, pág. 15).

**14. Universidad:** Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere títulos profesionales y los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales, etc. La **universidad** se funda en el supuesto de que, en cada sociedad, en cada nación, existe la necesidad de hacer crecer el conocimiento, de meditar profundamente sobre los problemas intelectuales y materiales más importantes que aquejan a la humanidad con miras a solucionarlos.

**15. Calidad del servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención (Kotler, P., & Armstrong, G., 1998).

**16. Desarrollo organizacional:** Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales (Bretones, F., Fuertes, F., Martín, M., & Montalvan, M., 2014).

**17. Mejoramiento de la calidad:** "...el mejoramiento se centra en la capacidad de la institución para aplicar políticas y mecanismos eficaces de autorregulación, y en su avance continuo hacia la calidad" (Sunedu, 2015, pág. 15).

**18. Calidad Total:** La calidad tiene que ser total, y es tal, cuando comprende a todas las áreas y partes de la organización. Según el modelo de la administración de la calidad total (TQM o Total Quality Managment), comprende todos los ámbitos de desarrollo y gestión de la organización. Calidad Universitaria puede definirse como características de la Universidad que la hacen apta para satisfacer las necesidades de la sociedad en términos de formación, investigación y proyección social.

**19. Estudiantes.** La universidad cuenta con estudiantes comprometidos con su proceso formativo y con altos niveles de habilidad cognitiva. El servicio educativo universitario garantiza en sus estudiantes el desarrollo de competencias para el ejercicio profesional, la producción científica y un sentido de identidad comprometido con el desarrollo del país.

**20. Docentes.** La universidad cuenta con docentes universitarios con vocación y dedicación profesional, respaldados por grados académicos de prestigio y ética profesional. La universidad hace pública y reconoce la productividad intelectual de su plana docente, medible a través de las publicaciones indexadas correspondientes a nivel nacional e

internacional y de otros mecanismos relacionados a la docencia universitaria. La carrera académica del docente universitario se rige por la excelencia y meritocracia, contribuyendo así a la alta calidad del proceso formativo y a la producción académica e intelectual.

**21. Disciplinas y programas profesionales.** La universidad cuenta con currículos y programas de enseñanza con objetivos claros, respecto a su propuesta académica e institucional, y alineados a la demanda social y productiva, los cuales son renovados constantemente. Asimismo, los programas de enseñanza promueven la investigación, la interdisciplinariedad y el uso de nuevas tecnologías.

**22. Investigación.** La universidad cuenta con los recursos humanos y presupuestales adecuados para producir conocimiento de alta rigurosidad, a través de la investigación básica y aplicada. Esta se articula con su entorno inmediato de manera que permite resolver los problemas locales y nacionales. En esa medida, la universidad se posiciona como actor relevante del cambio social con un proyecto institucional de investigación claro y definido, que involucra la búsqueda de recursos de financiamiento, el desarrollo de capacidades de investigación, la institucionalización de procesos ágiles, y otros requerimientos para la adecuada gestión de la investigación.

**23. Infraestructura.** La universidad dispone de recursos para la formación académica de los estudiantes y el desarrollo y promoción de la investigación, tales como aulas adecuadamente implementadas, laboratorios equipados, bibliotecas y bases de datos con recursos de información, equipamiento actualizado, entre otros.

**24. Niveles de mando:** Conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más operativos, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles (Huertas, D., 2008).

**25. Eficiencia:** Está orientada al impacto generado, justifica los costos de la acción, analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas de la universidad. La eficiencia en el ambiente universitario, entendida como el logro de los objetivos, es el producto del cómo se realizan las tareas en la universidad.

**26. Eficacia:** Logro de los objetivos o del impacto social de la universidad. Está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. Usualmente se recurre a una forma de planificación como en el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, inmediatos, específicos, metas y actividades.

**27. Efectividad:** Es la combinación de la eficiencia y la eficacia, está orientada a la efectividad de las acciones universitarias en función del uso de los recursos óptimos y de poder alcanzar las metas propuestas. En este enfoque de gestión universitaria se asocia directamente al cumplimiento de los proyectos propuestos y el desempeño de los procesos universitarios.

## **CAPITULO III**

### **HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. FORMULACION DE HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

En términos generales, las hipótesis “nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formulado a manera de proposiciones” (Hernandez Sampieri, Roberto, Fernández y Baptista, 2003)

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Las condiciones básicas de calidad de educación universitaria, es deficitaria en tanto está condicionado a la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad por SUNEDU como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas:**

- La realidad situacional de la Gestión Universitaria, presenta características deficitarias en relación a las acciones u operaciones desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria que pretenden alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el periodo de estudio previsto.
- El desarrollo de la gestión universitaria de los recursos humanos, no responden a las exigencias de la calidad del sistema universitario y en beneficio de los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología

del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD. que conlleva a la elaboración, actualización e implementación de los instrumentos de gestión para la prestación del servicio educativo universitario en el ámbito y periodo de estudio establecido.

- La calidad del servicio en el sistema universitario, es dependiente a los procesos de desarrollo de programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes de financiamiento diferentes para la implementación física y de elementos logísticos, como políticas y estrategias de gestión universitaria para la prestación del servicio educativo universitario en beneficio de los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y la sociedad civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el tiempo preestablecido 2014 – 2021.
- El desarrollo de la propuesta teórica de modelos de gestión universitaria como estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo, contribuiría en la mejora cualitativa de la calidad de prestación del servicio en el sistema universitario como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el ámbito y periodo previsto.

## **3.2. SISTEMA DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION**

### **3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

#### **A. Variable independiente.**

Políticas y estrategias

#### **B. Variable dependiente.**

Gestión Universitaria

### 3.2.2. DETERMINACION DEL SISTEMA DE DIMENSIONES DE LA INVESTIGACION

#### Variable Independiente Políticas y estrategias

- Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM.
- Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional.
- Misión Institucional.
- Visión Institucional.
- Objetivos Estratégicos Institucionales (Con Indicadores).
- Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (Con Indicadores), Alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG). Que compromete a Unidad Orgánica Responsable.
- Política – Poder Político en la Gestión Universitaria.
- Funciones, Principios y Fines Institucionales de la Universidad.
- Recursos Institucionales y Servicios.
- Financiamiento e Inversión.
- La Política Comunicacional.
- Desarrollo Institucional Universitario: Autorregulación.

#### Variable Dependiente Gestión Universitaria

- Gestión a Nivel de Planificación.
- Gestión a Nivel de Organización.
- Gestión a Nivel de Dirección.
- Gestión a Nivel de Evaluación y/o Control.
- Gestión de Condiciones Básicas de Calidad en el sistema universitario.

### 3.2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO

#### Cuadro esquemático de variables

*Fuente: Elaboración propia del autor.*



## MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACION

### Políticas y Estrategias en la Gestión Universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 - 2021

#### SISTEMA DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES, TECNICAS E INSTRUMENTOS, ITEMS, UNIDAD DE MEDIDA Y RESULTADOS ESTADISTICOS DESARROLLADOS EN EL TRABAJO DE INVESTIGACION

AUTOR: Mgt. CRUZ SORNOZA JORGE EUDIS

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ITEMS	UNIDAD DE MEDIDA (ESCALAS)	RESULTADOS ESTADISTICOS
<b>V.I. Políticas y Estrategias</b>	<p>“La política es el <u>proceso de tomar decisiones</u> que se aplican a todos los miembros de una comunidad humana. ... Es un quehacer ordenado al bien común. Es la <u>ciencia social que estudia el poder público o del Estado</u>”.</p> <p>Se concibe como política los planes, prácticas, criterios elegidos para alcanzar un objetivo de terminado. Se entiende por estrategia como al conjunto de acciones encaminadas a lograr un objetivo. Una política requiere necesariamente de un conjunto de estrategias para ser alcanzada, de lo contrario la política no puede ser concretada.</p> <p>Interpretando a Koontz &amp; O'Donnell (2003), las políticas son guías para orientar la estrategia (acción); son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite</p>	<p>Criterio y directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en practica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional en la universidad:</p> <p><b>Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM:</b>  <b>Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2023.</b>  <b>Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional:</b>  <b>- Política institucional.</b></p>	<p>Para la evaluación de cataduras de <u>dimensiones de políticas y estrategias de la universidad</u>, es necesario ponderar algunos de los problemas encontrados para la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, luego de una investigación bibliográfica de los instrumentos de gestión: <u>Carece de estabilidad de lineamientos de política</u>, continuidad institucional y funcionamiento permanente de las estrategias.</p> <p><b>Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023:</b>          -El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), -La elaboración del PESEM, - objetivos estratégicos sectoriales, indicadores y metas, -Articulación con PESEM del Sector Educación del Objetivo Estratégico Sectorial,</p> <p><b>Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional:</b>  <b>Política institucional:</b>          - elabora en el marco de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD y la Guía para el Planeamiento Institucional. – El PEI se elabora de acuerdo a las pautas para</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación simple.</li> <li>- Entrevista estructurada.</li> <li>- Evaluación a través de Ficha Técnica.</li> <li>- Análisis de contenido y análisis de documentos.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas</li> <li>- Análisis de documentos. El análisis de documentos viables desde una perspectiva naturalista.</li> </ul>	<p><b>1.1. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL - PESEM</b>  <b>1.1.1. Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023.</b>  <b>(01-02-03-04)</b></p> <p><b>1.2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>  <b>: 1.2.1. Política Institucional.</b>  <b>(05 – 06 – 07 – 08 – 09 – 10 – 11 – 12 –</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre                  2=Casi Siempre                  3= Ocasionalmente                  4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo                  b. De acuerdo                  c. Indeciso                  d. En desacuerdo                  e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente.                  B= Insuficiente                  C= Inadecuado                  D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>

<b>V.I. Políticas y Estrategias</b>	<p>una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones). Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.</p> <p>Interpretando a Robbins (2000), las políticas son líneas o criterios para seleccionar estrategias. Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Estas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias. Analizando a Johnson &amp; Scholes (1999), las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. Cuando aprendemos algo también podemos elegir entre distintos métodos y sistemas de aprender. Dependiendo de lo que queramos aprender nos interesará utilizar unas estrategias y no otras. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los</p>	<p>- <b>Misión institucional.</b></p> <p>- <b>Visión institucional.</b></p> <p>- <b>Objetivos estratégicos institucionales (con indicadores).</b></p> <p>- <b>Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (con indicadores), alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG). que compromete a Unidad Orgánica Responsable.</b></p> <p>- <b>Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM:</b></p>	<p>la elaboración, implementación, seguimiento, - El proceso de formulación del PEI de la UNSAAC,-El PEI para la oferta educativa, -Prestación del servicio educativo de calidad, - Formación integra en pre y posgrado, - Alineación a la agenda del 2030, - Compromiso con un buen gobierno, - Política de bienestar universitario, - Presencia institucional en escenarios nacionales e internacionales, - Lineamientos en materia de medio ambiente, -Desarrollo de competencias y habilidades, -Establece estrategias de comunicación, -Desarrollo de relaciones sociales.</p> <p><b>Misión institucional:</b></p> <p>- La misión que refleja la razón de ser.</p> <p><b>Visión institucional:</b></p> <p>- La visión construida para el sector.</p> <p><b>Objetivos estratégicos con indicadores:</b></p> <p>- Universidad que busca desarrollar mejores competencias, -Universidad que busca desarrollar mejores capacidades, -Universidad que busca mejorar los servicios, -Universidad que busca mejorar los procesos, -La UNSAAC pretende ofrecer una organización capaz de coordinar adecuadamente.</p> <p><b>Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (con indicadores), alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG). que compromete a Unidad Orgánica Responsable.</b> Mejorar la formación de los estudiantes universitarios:</p>	<p>Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>- Diseño de la Ficha Técnica de Evaluación:</p> <p><b>a.</b> Fase de diseño del cuestionario.  <b>b.</b> Fase de validación del cuestionario.  <b>c.</b> Fase de ajustes definitivos.  <b>d.</b> Cuestionario de opinión definitivo.</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo</p>	<p><b>13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18)</b></p> <p><b>1.3. MISION INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>(19)</b></p> <p><b>1.4. VISION INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>(20)</b></p> <p><b>1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (CON INDICADORES).</b></p> <p><b>(21 – 22 – 23 – 24 – 25)</b></p> <p><b>1.6. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS</b></p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---

<b>V.I. Políticas y Estrategias</b>	<p>resultados que obtenemos, lo bien o rápido que aprendemos dependen en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea.</p>	<p><b>Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2023.</b></p>	<p>- La Universidad implementa el Programa de fortalecimiento de las competencias adecuado para docentes, - Programas curriculares actualizados, - Plataformas informáticas más efectivas de entornos virtuales, - Cursos de maestrías y doctorados acreditados, - Cursos de segundas especialidades, - Programa de mantenimiento de infraestructura y equipamiento.</p> <p><b>Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria:</b>  La Universidad desarrolla el Programa de desarrollo de la producción científica e intelectual, - Investigación formativa pertinente, - Programa de fortalecimiento de capacidades en investigación, - Programa de desarrollo implementado para el emprendimiento estudiantil, - Centros de producción de bienes y de prestación de servicios.</p> <p><b>Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria:</b>  - La Universidad desarrolla Programas de extensión cultural y proyección social, - Programa de mejora para la educación continua.</p> <p><b>Fortalecer la gestión institucional:</b>  - La Universidad implementa Sistemas administrativos y de gestión institucional automatizados, - Acreditación progresiva en la universidad, - Licenciamiento institucional permanente en la universidad,- Programa de fortalecimiento de capacidades desarrollado para el personal administrativo,- Plan anual de control implementado en el marco de la normatividad, - Sistema de control interno implementado adecuadamente, - Procedimientos legales atendidos de manera oportuna, - Infraestructura adecuada y oportuna para la universidad.</p>	<p>cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <u>Ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</u> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>El instrumento de ficha técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE</b>  <b>OEI.01: MEJORAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS:</b>  (26 – 27 -28 – 29 – 30 – 31)  <b>OEI.02 PROMOVER LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LA INNOVACIÓN, LA TRANSFERENCIA Y EL EMPRENDIMIENTO EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA:</b>  (32 – 33 – 34 – 35 – 36)  <b>OEI.03 FORTALECER LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, DE EXTENSIÓN CULTURAL Y DE PROYECCIÓN SOCIAL PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA:</b>  (37 – 38)  <b>OEI.04 FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL:</b>  (39 – 40 – 41 – 42 – 43 – 44 – 45 – 46)</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
-------------------------------------	--	---	---	--	--	---

			<p><b>Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático:</b>          -La Universidad implementa el Plan de prevención y contingencia de riesgos de desastres, - Programa de desarrollo de capacidades en gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.</p>		<p><b>OEI.05 IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO: (47 – 48)</b></p>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>V.I. Políticas y Estrategias</b> </div>	<p>En vista de que la política es ciencia que trata del gobierno y la organización de las sociedades humanas, especialmente de los estados, es el conjunto de actividades que se asocian con la toma de decisiones en grupo, u otras formas de relaciones de poder entre individuos, como la distribución de recursos o el estatus. Como dimensiones del estudio se consideran:</p> <p><b>-Gobernanza:</b> Modo y estilo de gobernar. Es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones institucionales.</p> <p><b>-Gobernabilidad:</b> Refiere a dos conceptos. La primera, surgida de</p>	<p><b>POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA</b></p> <p><b>GOBERNANZA</b></p> <p>1. Participación o interacción, Se refiere a la forma e impacto de la intervención de los actores en el proceso de construcción de la política institucional de la Universidad.</p> <p>2. Equidad o igualdad de oportunidades para el acceso a mejoras en el bienestar de la institución universitaria, con énfasis en los miembros más vulnerables (estudiantes).</p> <p>3. A nivel institucional de la Universidad, configuraciones legales, procedimientos, convenciones, normas y estructuras organizativas que dan forma a la interacción humana.</p> <p>4. Rendición de cuentas, Responsabilidad de quienes gobiernan para con los gobernados, aceptando y respetando los criterios de desempeño establecidos en la Universidad.</p> <p>5. Eficiencia, Logro de resultados que se adecuan a las necesidades de la población, así como a la maximización de los recursos de la Universidad.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación simple.</li> <li>- Entrevista no estructurada.</li> <li>- Evaluación a través de ficha técnica.</li> <li>- Análisis de contenido y análisis de documentos.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas</li> <li>- Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala</li> </ul>	<p><b>1.7. POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA:</b></p> <p><b>1.7.1. GOBERNANZA:</b> Modo y estilo de gobernar. (49 – 50 – 51 – 52 – 53 – 54)</p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre          2=Casi Siempre          3= Ocasionalmente          4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo          b. De acuerdo          c. Indeciso          d. En desacuerdo          e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente.          B= Insuficiente          C= Inadecuado          D= No cubre las expectativas.</p> <p>1= Excelente.          2= Bueno          3= Regular          4= Malo          4= Siempre          3=Casi Siempre          2=A veces          1=Nunca</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>	

<p><b>V.I. Políticas y Estrategias</b></p>	<p>Banco Mundial, la define como un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas públicas y privadas. La segunda se define como un conjunto de modalidades de coordinación de las acciones individuales, entendidas como fuentes primarias de construcción del orden social; es probable que sea derivada del campo de la economía de costos y transacciones. Por extensión, gobernabilidad es definida como cualquier forma de coordinación social.</p> <p>Gobernabilidad. Es la apertura democrática enmarcada en reglas que permiten acuerdos o consensos entre actores políticos, necesidades ciudadanas y organizaciones sociales con características diversas y dinámicas instauradas en acciones o en un proyecto político para el bienestar colectivo.</p>	<p>6.Desarrollo del recurso humano, Se refiere a los individuos, grupos y áreas administrativas que realizan acciones relevantes de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo y motivación de los servidores públicos con impacto sobre las decisiones y la implementación de la política de empleo en la Universidad.</p> <p><b>GOBERNABILIDAD</b></p> <p>1.Estabilidad institucional y política, y efectividad en la toma de decisiones y la administración de la Universidad.</p> <p>2. Se relaciona con la continuidad de las reglas y las instituciones, y en el paso, consistencia e intensidad de las decisiones de la Universidad.</p> <p>3. Es la línea más corta entre el INPUT (Demanda) de la sociedad y el OUTPUT (Resultado) del gobierno. En términos generales, es la capacidad para la continua adaptación entre la regla y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la oferta y la demanda de políticas públicas y servicios establecidas en la Universidad.</p> <p>4.La Gobernabilidad depende de la Gobernanza, como del nivel de madurez en una sociedad organizada y su capacidad para asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte de gobernar correctamente en la Universidad.</p>	<p>que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Instrumento de Ficha técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>1.7.2. GOBERNABILIDAD:</b> Apertura democrática enmarcada en reglas.</p> <p>(55 – 56 – 57 – 58)</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
--	--	---	---	---	---

V.I. Políticas y Estrategias

		<p>La política considerada como ciencia que trata de gobierno y la organización de las sociedades humanas, es muy amplio, este enunciado para el estudio en sentido estricto aplicado como política institucional de la Universidad por el “ejercicio de poder” se discurre con el fin de mediar la suma de responsabilidades y acciones en la gestión universitaria, en vista de que en los últimos años ha experimentado cambios significativos tanto en docencia como en investigación por el crecimiento cuantitativo y cualitativo en la prestación del servicio educativo. Esta cualidad está avalada por la plena incorporación de estrategias para dar mayor presentación del interés público porque requieren dinamismo y flexibilidad para adaptarse. Las universidades dotadas de un buen sistema de</p>	<p><b>FUNCIONES:</b> La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura. - La difusión, la valoración y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico y social.</p> <p><b>Funciones de la UNSAAC</b> Formación profesional. Investigación científica, tecnológica y humanística. Extensión cultural y proyección social. Educación continua de calidad. Contribución al desarrollo humano. Pronunciarse sobre la realidad regional, nacional e internacional. Valoración y preservación de las expresiones culturales y de las identidades de la región. Capacitación permanente a estudiantes, docentes y personal no docente. Las demás que señala la Constitución Política del Perú, la Ley N° 30220 Ley Universitaria, el presente Estatuto y normas conexas.</p> <p><b>Principios de la UNSAAC</b> Búsqueda y difusión de la verdad. Calidad académica. Autonomía. Libertad de cátedra. Espíritu crítico y de investigación. Democracia institucional. Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural, inclusión y accesibilidad. Pertinencia y compromiso con el desarrollo sostenible de la región y el país. Afirmación de la vida y dignidad humana.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: <b>TECNICAS:</b> - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través de la ficha técnica. - Análisis de contenido y análisis de documentos.</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> - Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas - Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo</p>	<p><b>1.2. FUNCIONES, PRINCIPIOS Y FINES INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD.</b> considera intrínsecos los enunciados para el escenario político y académicos:</p> <p><b>1.8.1. Funciones de la UNSAAC. (59 – 60 – 61 – 62 – 63 – 64 – 65 – 66 – 67)</b></p> <p><b>1.8.2. Principios de la UNSAAC. (68 – 69 – 70 – 71 – 72 – 73 – 74 – 75 – 76 – 77 -78 – 79 – 80 -81 – 82 – 83 - 84 - 85)</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p>4= No participo 3= Con relativa actividad. 2= Activamente. 1= Muy activamente. 1= Excelente. 2= Bueno 3= Regular 4= Malo</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
--	--	---	---	---	---	--	---



V.I. Políticas y Estrategias

		<p>gobierno y con los medios suficientes para crear, producir y difundir el conocimiento, tanto científico y humanístico como el tecnológico, son demandas como resultado de un equilibrio entre la influencia de las autoridades políticas, presencia de determinados poderes económicos e ideológicos y la intervención de sus operadores (profesores y personal no docente cada uno en sus funciones) y de sus usuarios (estudiantes), en sentido particular como política institucional la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco establece como una orientación estratégica:</p> <p><b>Funciones, principios y fines institucionales.</b></p>	<p>Mejoramiento continuo de la calidad académica.  Emprendimiento, creatividad e innovación.  Internacionalización.  Interés superior del estudiante.  Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.  Rechazo de toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.  Tolerancia, equidad y respeto por la persona humana.  Ética pública y profesional.  Gratuidad de la educación.  Libertad de pensamiento.</p> <p><b>Fines de la UNSAAC</b>  Preservar y transmitir de modo permanente la herencia histórica, científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.  Formar profesionales de alta calidad de acuerdo a las necesidades del país.  Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios.  Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.  Realizar, promover y garantizar la investigación científica, tecnológica y humanística; la creación intelectual y artística permanente.  Difundir el conocimiento universal.  Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales de la región y del país.  Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial.  Servir a la comunidad y al desarrollo integral.  Formar personas libres.</p>	<p>básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b><u>Ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</u></b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Instrumento de Ficha técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>1.8.3. Fines de la UNSAAC.</b>  <b>(86 – 87 – 88 – 89 – 90 – 91 – 92 -93 -94 – 95)</b></p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
--	--	--	---	---	--	---



V.I. Políticas y Estrategias

Por otra parte, los cambios universitarios generados en las últimas décadas, se caracterizan por los ajustes institucionales para la prestación del servicio educativo universitario, de esta forma comprometiendo a las agendas de las políticas institucionales la implementación adecuada de recursos institucionales y servicio que colocan atención por la expansión de la oferta y demanda, implicando como políticas orientadoras de la gestión universitaria que se concentran en la administración de:

**Recursos institucionales y servicios.**

Una política de gestión de recursos institucionales y servicios, se centra en establecer las estrategias necesarias para determinar si los funcionarios se adecuan a la cultura organizacional de la institución universitaria, la política de gestión debe ser conocida por los empleados.

**RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS:**

**- En materia de Recursos humanos.**

Recurso humano idóneo y dispone de mecanismos de reclutamiento, - Colectividad académico calificado y sensible a la atención de la diversidad, - Funcionarios sensibles a la atención y respeto de la diversidad, - Plan de inducción, actualización, capacitación, mejoramiento, formación, sensibilización y renovación de los recursos.

**- Servicios para estudiantes.**

Cultura institucional centrada en el estudiante como sujeto activo del proyecto universitario, - Cultura de independencia y responsabilidad en el desarrollo de su personalidad, - Programas de alta calidad e incentivos, - Investiga, en forma sistemática y permanente, tanto las variables psicológicas, económicas, sociales, culturales.

**- Recursos educacionales.**

Aacadémica se organiza bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados, o transferencia tecnológica.

El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:

**TECNICAS:**

- Observación simple.
- Entrevista no estructurada.
- Evaluación a través Ficha técnica.
- Análisis de contenido y análisis de documentos.

**INSTRUMENTOS:**

Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de Ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información y como parte aplicativa del proceso investigativo.

**Instrumento de Ficha Técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.**

**1.9. RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS.**

Una política de gestión de recursos institucionales y servicios.

**1.9.1. En materia de recursos humanos:**

(96 – 97 – 98 – 99)

**1.9.2. Servicios para estudiantes: (100– 101 – 102 – 103)**

**1.9.3. Recursos educacionales: (104)**

**Escala**

- 1= Siempre
- 2=Casi Siempre
- 3= Ocasionalmente
- 4=Nunca

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indeciso
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

- A= Suficiente.
- B= Insuficiente
- C= Inadecuado
- D= No cubre las expectativas.
- 4= Siempre
- 3=Casi Siempre
- 2=A veces
- 1=Nunca
- 1= Excelente.
- 2= Bueno
- 3= Regular
- 4= Malo

El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.

V.I. Políticas y Estrategias

		<p><b>Financiamiento e inversión:</b> Las políticas de financiamiento e inversión son los lineamientos establecidos que le permiten a la institución universitaria de administrar los recursos financieros provenientes de fuentes diversas para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.</p>	<p><b>Financiamiento e inversión:</b> - <b>Finanzas institucionales.</b> presupuesto equilibrado y sostenible, - Garantiza el financiamiento de las actividades prioritarias, - Transforma los aspectos estructurales que introducen rigidez, - Ingresos adicionales a los derivados de los mecanismos de financiamiento, - Integra a las finanzas universitarias los recursos que provienen de cooperación externa. - <b>Inversión.</b> La inversión que la Institución universitaria efectúa, busca formar los recursos humanos, fortalecer y modernizar el sistema de inversión financiera.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: <b>TECNICAS:</b> - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través de Ficha Técnica. - Análisis de contenido y análisis de documentos. <b>INSTRUMENTOS:</b> Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Instrumento de Ficha técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>1.10. FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN.</b> Las políticas de financiamiento e inversión son los lineamientos establecidos que le permiten a la institución universitaria de administrar los recursos financieros provenientes de fuentes diversas. <b>1.10.1. Finanzas institucionales:</b> <b>(105 – 106 – 107 – 108 – 109)</b>  <b>1.10.2. Inversión:</b> <b>(110)</b></p>	<p><b>Escala</b> 1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca  a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo  A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
		<p><b>La Política comunicacional.</b> Es el área de la ciencia política, que se ocupa de la producción, la difusión, la diseminación y de los efectos de la información, tanto a</p>	<p><b>Política comunicacional.</b> Comunicación veraz, oportuna y transparente en cada una de sus acciones, campañas, estrategias comunicacionales y publicitarias, - Comunicación que emite la universidad y/o unidades administrativas, los miembros de la comunidad universitaria, respeta su tradición e historia, -Áreas</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: <b>TECNICAS:</b> - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través de Ficha Técnica. - Análisis de contenido y análisis de documentos. <b>INSTRUMENTOS:</b> Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo</p>	<p><b>1.11. LA POLÍTICA COMUNICACIONAL:</b> Es el área de la ciencia política, que se ocupa de la producción, la difusión, la diseminación y de</p>	<p><b>Escala</b> 1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del</p>

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>V.I. Políticas y Estrategias</b> </div>	<p>través de los medios de comunicación masiva, cuanto de los interpersonales, en un contexto político.</p>	<p>administrativas y académicas de la comunidad universitaria, - Toda unidad de la universidad que requiera implementar un medio de comunicación, - Todo acto público, evento, ceremonia o acciones protocolares, - Principios institucionales declarados como política.</p>	<p>cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Instrumento de Ficha técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p>los efectos de la información. <b>(111 – 112 – 113 – 114 – 115 – 116)</b></p>	<p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
	<p><b>Desarrollo institucional universitario: Autorregulación.</b> La <b>autoevaluación</b> es el proceso constructivo y dinámico como desarrollo institucional, la Universidad analiza y reflexiona sobre sus prácticas, contrastándolas con estándares de calidad <b>educativa</b>, a <b>fin</b> de identificar sus fortalezas y áreas por <b>mejorar</b>, e <b>implementar</b> planes de <b>mejora</b> que le permitan lograr los estándares.</p>	<p><b>Desarrollo Institucional Universitario: Autorregulación:</b> <b>Políticas y estrategias para el logro de los objetivos.</b></p> <p>Aspectos a ser evaluado para el ejercicio, reflexivo y sistemático de la autoevaluación institucional en la UNSAAC. -Genera un compromiso permanente con la Autoevaluación institucional y de programas académicos, -La institución universitaria acoge los lineamientos de Autoevaluación y Autorregulación, -Partiendo de su compromiso de responsabilidad social y su carácter académico, -Se apoya en los elementos fundamentales de formación integral, -Proceso de Autoevaluación se aprovechan como herramientas pertinentes para diseñar y ajustar estrategias de mejora continua.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: TECNICAS: - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través de Ficha Técnica. - Análisis de contenido y análisis de documentos. INSTRUMENTOS: Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Instrumento de Ficha Técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>1.12. DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO : AUTORREGULACIÓN.</b> La <b>autoevaluación</b> es el proceso constructivo y dinámico como desarrollo institucional.</p> <p><b>1.12.1. Políticas y estrategias para el logro de los objetivos:</b> <b>(117 – 118 – 119 – 120 – 121)</b></p>	<p><b>Escala</b> 1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4= Nunca a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p><b>Escala</b> 1= En forma permanente. 2= Con cierta frecuencia. 3= De vez en cuando. 4= No se desarrolla en forma oportuna.</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ITEMS	UNIDAD DE MEDIDA (ESCALAS)	RESULTADOS ESTADISTICOS
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>V.D. Gestión Universitaria</b> </div>	<p><b>Gestión</b></p> <p>La gestión como objeto de estudio ha sido abordada por autores como Deming, quien desarrolló conceptos acerca de que <u>la generación de productos y servicios que obtuvieran la satisfacción del cliente</u>, se traducía no solo en los esfuerzos de la mano de obra, sino también en el análisis y mejoramiento de las etapas de la producción, como la sistematización del ciclo Deming/Schewhart que reconoce como etapas: <u>planificar, hacer, verificar y actuar</u> (Koontz y Weihrich, 2013).</p> <p>Gestión, administración y dirección, son términos utilizados en las organizaciones, en el ámbito empresarial se encuentran autores que establecen diferencias entre ellos, lo cual se ha originado en la aplicación práctica y traducción de otros idiomas. “Se considera que gestión es un dicho término destacan que gestión significa acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 2002, p.25).</p>	<p>La gestión es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas o grandes, lucrativas o no lucrativas, manufactureras o de servicio. En fin, la gestión consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.</p> <p>Administración y Gestión adquieren un mismo significado. La tarea de la gestión consiste en interpretar los objetivos de la organización y traducirlos en acción institucional mediante <b>PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN</b> y <b>CONTROL</b>. La gestión de las organizaciones está constituida por cinco variables básicas, las cuales son: <b>ESTRUCTURA,</b></p>	<p>1. Análisis de entorno: - Análisis externo de la organización. - Análisis interno de la organización.</p> <p>2. Definición de estrategias: - Planificación estratégica. - Planificación operativa o táctica y operacional.</p> <p>3. Planificación de actividades según el nivel gerencial o directivo de acuerdo al FODA.</p> <p>4. Análisis comparativo de planes estratégicos de la visión y misión de otras universidades peruanas de carácter público y la UNSAAC. (Benchmarking).</p> <p>5. Aplicación de estrategias (Plan Estratégico) a partir de la definición de la visión, misión y objetivos que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas (Plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p>TECNICAS: - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través de Ficha Técnica - Análisis de contenido y análisis de documentos.</p> <p>INSTRUMENTOS: Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Instrumento de Ficha Técnica de evaluación para evaluar el</b></p>	<p><b>2.1. EFICACIA Y DIFICULTADES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS, TÉCNICO-METODOLÓGICAS Y CULTURALES EN LAS FASES DE GESTIÓN UNIVERSITARIA.</b></p> <p>La gestión es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcance con eficiencia metas seleccionadas y traducirlos en acción institucional mediante la <b>PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y CONTROL.</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p><b>Escala</b></p> <p>A=Ya se ha implementado el sistema. B= No se ha implementado el sistema. C= No conocemos el sistema. D= Esta en proyecto su implementación.</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>

<b>V.D. Gestión Universitaria</b>	<p><b>Universidades y su gestión</b></p> <p>Las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible; por tanto, se requiere la redefinición del papel que les corresponde. Deben contribuir desde la investigación y la innovación al desarrollo sostenible, aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas, que den solución a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por la Asamblea General de la ONU, en la Cumbre de 2015, con soluciones interdisciplinarias (Velásquez, 2017).</p> <p>Las universidades deben aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, lo que las conduce a una concepción esencialmente estratégica de su gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización.</p> <p><b>La Gestión Universitaria</b></p> <p>Más allá de las diferencias, las universidades crecieron al amparo</p>	<p>AMBIENTE, TAREA, PERSONAS y TECNOLOGÍA. Para la gestión universitaria se toma en circunspección a partir del análisis de las funciones básicas de la administración (Chiavenato, Adalberto, 2001), para analizar el proceso de gestión aplicado a la universidad: Planificación, Organización, Dirección y Control en la UNSAAC.</p> <p><b>Gestión a nivel de Planificación.</b></p>		<p><b>establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>2.1.1. Dimensión: Gestión a nivel de Planificación:</b></p> <p><b>(122 – 123 -124 -125 – 126 – 127 – 128 – 129 – 130)</b></p>	<p>1= En forma permanente. 2= Con cierta frecuencia. 3= De vez en cuando. 4= No se desarrolla en forma oportuna.</p>	
	<p><b>Gestión a nivel de Organización.</b></p>	<p>1.La estructura organizativa en el gobierno universitario y áreas de la universidad. 2. Departamentalización a nivel de Facultades y Escuelas Profesionales. 3. División de procesos como funciones y roles en la gestión universitaria. 4.La integración psicosocial referidos a la relación individuo-colectivo o individuo-grupo-sociedad, para caso específico la Universidad. 5.Descripción de actividades en los instrumentos de gestión.</p>	<p><b>Gestión a nivel de Organización.</b></p>	<p>El trabajo de investigación empujó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación simple.</li> <li>- Entrevista no estructurada.</li> <li>- Evaluación a través de Ficha Técnica.</li> <li>- Análisis de contenido y análisis de documentos.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte</p>	<p><b>2.1.2. Dimensión: Gestión a nivel de Organización:</b></p> <p><b>(131 – 132 – 133 – 134 – 135)</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p><b>Escala</b></p> <p>A=Participa activamente.</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>

<b>V.D. Gestión Universitaria</b>	de características propias de esa estructura de tipo gremial-medieval que ha marcado su impronta, pero enmarcadas en un formato organizacional muy claramente definido, que subsistió por siglos.			aplicativa del proceso investigativo. <b>Instrumento de Ficha Técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b>		B=Participa con indiferencia. C= Ocasionalmente D= No participa. 1= Excelente. 2= Bueno 3= Regular 4= Malo	
	Gestionar no significa solamente adquirir el manejo de algunas técnicas. Quienes sólo hacen hincapié en las técnicas, generalmente en las de moda, para explicar la <u>Administración de las Organizaciones sin relacionar procesos pasados con los actuales</u> , olvidan la parte más importante de la disciplina, que consiste en situarse en el momento actual, para, con un ejercicio prospectivo, entender el sentido futuro de las decisiones presentes, con el objeto de preparar a las organizaciones para enfrentar los hechos a que se verán expuestas en el porvenir, intentando desentrañar oportunidades y amenazas que el mismo les depara.	<b>Gestión a nivel de Dirección.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado) en la gestión universitaria.</li> <li>Toma de decisión en áreas administrativas.</li> <li>Comportamiento individual y de grupo, variable básica para la comprensión de la dinámica del comportamiento social que depende de la conducta individual.</li> <li>Motivación, factor determinante para el trabajador donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades.</li> <li>Comunicación como acción consiente de intercambiar información (Comunicación institucional es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de la información por parte de la institución universitaria.</li> </ol>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p>TECNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observación simple.</li> <li>Entrevista no estructurada.</li> <li>Evaluación a través de Ficha Técnica.</li> <li>Análisis de contenido y análisis de documentos.</li> </ul> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Instrumento de Ficha Técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>2.1.3. Dimensión: Gestión a nivel de Dirección:</b></p> <p><b>(136 – 137 – 138 – 139 – 140)</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
		<b>Gestión a nivel de Evaluación y/o Control.</b>	<p><b>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA:</b></p> <p><b>1.Relevancia;</b> Se evalúa su naturaleza teleológica de la universidad de conformidad con las necesidades del</p> <p>Al tratarse de estándares de calidad en la gestión</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p>TECNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observación simple.</li> <li>Entrevista no estructurada.</li> </ul>	<p><b>2.1.4. Dimensión: Gestión a nivel de Evaluación y/o Control:</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre</p>	<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o</p>



V.D. Gestión Universitaria

		<p>universitaria que se ha establecido en la actualidad. El modelo a aplicarse, facilita una serie de herramientas metodológicas flexibles y también posee fundamento en teoría de sistemas y en el enfoque de calidad total. Una de las ventajas de este modelo es el haber sido ensayado o sometido a procesos de validación teórica y empírica (González, Luis y Ayarza, Hernán, 1996).</p> <p><b>Evaluación de la calidad institucional según CINDA:</b></p>	<p>contexto comprometiendo los criterios de: Pertinencia, impacto, adecuación y oportunidad.</p> <p><b>2.Efectividad;</b> Congruencia ...entre lo planificado y los logros obtenidos, es decir el cumplimiento de los objetivos” y como criterio de evaluación: Formulación de metas explícitas, Cumplimiento de las metas y Logros de rendimientos académicos.</p> <p><b>3.Disponibilidad de recurso;</b> Recursos que cuenta la universidad para cumplir con sus compromisos en el corto y mediano plazo y como criterios de evaluación: Disponibilidad de recursos humanos, Disponibilidad de recursos materiales y Disponibilidad de recursos de información.</p> <p><b>4.Eficiencia;</b> “Esta destinado a analizar cómo se usan los recursos en beneficio del producto...” bien sea en docencia, investigación y extensión y como criterios de evaluación: Eficiencia administrativa y eficiencia académica.</p> <p><b>5.Eficacia;</b> Establecer las relaciones de congruencia de medios afines” (Sic) “Es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos”, como criterios de evaluación: Adecuación de recursos utilizados, Relación costo-efectividad, Costo beneficio y Limitantes de recursos.</p> <p><b>6.Procesos;</b> Cómo se logran los resultados, es decir, cómo se manejó el</p>	<p>- Evaluación a través de Ficha Técnica. - Análisis de contenido y análisis de documentos.</p> <p>INSTRUMENTOS: - Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas - Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo. Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Instrumento de Ficha Técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>2.1.4.1.Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA:</b></p> <p><b>A. Relevancia:</b> <b>(141 – 142 – 143 – 144)</b></p> <p><b>B. Efectividad:</b> <b>(145 – 146 – 147)</b></p> <p><b>C. Disponibilidad de los Recursos:</b> <b>(148 – 149 – 150)</b></p> <p><b>D. Eficiencia:</b> <b>(151 – 152)</b></p> <p><b>E. Eficacia:</b> <b>(153 – 154 – 155 - 156)</b></p> <p><b>F. Procesos:</b> <b>(157 – 158)</b></p>	<p>3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p><b>Escala</b> A=Participa activamente. B=Participa con indiferencia. C= Ocasionalmente D= No participa. 1= Excelente. 2= Bueno 3= Regular 4= Malo</p> <p><b>Escala</b> A=Ya se ha implementado el sistema. B= No se ha implementado el sistema. C= No conocemos el sistema. D= Esta en proyecto su implementación.</p>	<p>los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>
--	--	--	--	---	--	---	---



**V.D. Gestión Universitaria**

			<p>conjunto de factores y fuerzas impelentes, estabilizadoras, impidientes y retardantes para obtener los resultados planificados (...) lo administrativo-organizacional, lo administrativo-docente y ...lo académico”. Criterios de evaluación: Interacción de factores de tipo administrativo-institucional e Interacción de factores de tipo académico.</p>			<p>4= Siempre 3=Casi Siempre 2=A veces 1=Nunca</p>	
		<p><b>Gestión de Condiciones Básicas de Calidad en el sistema universitario.</b></p>	<p>MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD. La Universidad cuenta con una propuesta educativa humanística, científica y tecnológica que sustenta sus funciones como comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que desarrolla procesos formativos en la educación superior. Esta es puesta en conocimiento de la sociedad y orienta el desarrollo de sus procesos misionales, estratégicos y de soporte, entre otros.</p> <p>CONSTITUCIÓN, GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD. El proyecto universitario es la expresión de la voluntad (del Estado, de una persona natural o de una persona jurídica), de gestionar una universidad pública o privada que cumple desde su constitución con los requisitos establecidos en la Ley Universitaria. Como consecuencia de ello, la Universidad se constituye a partir de fines académicos y/o necesidades sociales; debiendo ser conducida por personas que tienen la legitimidad e idoneidad técnica y moral para dirigir una institución de educación superior. Su estructura, procesos de gestión y mecanismos de gobierno están diseñados para el cumplimiento de sus fines. Finalmente, para cumplir con este propósito la Universidad cuenta con los recursos económicos y financieros que aseguran su sostenibilidad.</p> <p>LA OFERTA ACADÉMICA, RECURSOS EDUCATIVOS Y DOCENCIA. La Universidad cuenta con una propuesta de programas académicos coherente con su Modelo educativo, que responde a las políticas nacionales, regionales e internacionales, así como responde a las necesidades y demandas productivas, laborales, sociales y/o académicas de la sociedad. Esta propuesta tiene una ruta formativa definida, infraestructura física, soporte tecnológico, y</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: TECNICAS: - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través de Ficha Técnica. - Análisis de contenido y análisis de documentos.</p> <p>INSTRUMENTOS: - Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas - Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento</p>	<p>MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD: (159).</p> <p>CONSTITUCIÓN, GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD: (160 – 161 – 162 – 163 – 164 – 165 – 166 – 167 – 168).</p> <p>LA OFERTA ACADÉMICA, RECURSOS EDUCATIVOS Y DOCENCIA: (169 – 170 – 171 – 172 – 173 – 174 – 175 – 176 – 177 – 178 – 179 - 180).</p>		<p>El procesamiento, análisis e interpretación de la información o los datos serán resueltos y/o tratados utilizando las técnicas propias o particulares del paquete estadístico, en el estudio elaborado a nivel de matriz de resultados. Asimismo, el análisis interpretativo se apoyará en la estadística descriptiva inferencial.</p>

<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">V.D. Gestión Universitaria</p>			<p>recurso docente y no docente disponible para iniciar su funcionamiento. Además, tiene una planificación para su implementación, que garantiza la sostenibilidad de los mismos.</p> <p><b>PROPUESTA EN INVESTIGACIÓN.</b> Cada universidad, en el ejercicio de su autonomía, desarrolla—como principio, fin y función— actividades de investigación de acuerdo con lo establecido por la Ley Universitaria. En este sentido, atendiendo a sus enunciados como universidad, desarrollados en su modelo educativo, establece los objetivos y alcance de la investigación que va a realizar y cuenta con un cuerpo de investigadores calificados para ello. La investigación debe ser entendida como una labor integral y transversal.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y BIENESTAR UNIVERSITARIO.</b> Cada universidad, en el ejercicio de su autonomía, genera un impacto tanto en su entorno como en su comunidad estudiantil. Así, la universidad implementa la responsabilidad social contribuyendo al desarrollo sostenible de su contexto local. De igual manera, la universidad garantiza servicios que provean bienestar universitario, así como el desarrollo integral de los miembros de esta comunidad.</p> <p><b>TRANSPARENCIA.</b> La Universidad hace pública su información institucional a través de su portal web. Además, gestiona eficientemente su información para la inclusión en la toma decisiones. Por tanto, la tiene disponible por medios confiables, libres y oportunos. En el marco de lo dispuesto en las normas de transparencia y acceso a la información pública, protección de datos personales y seguridad de la información.</p>	<p>comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva y evaluativa, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b><u>Ficha Técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</u></b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Instrumento de Ficha Técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>PROPUESTA EN INVESTIGACIÓN:</b> (181 – 182 – 183).</p> <p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y BIENESTAR UNIVERSITARIO:</b> (184 – 185 – 186).</p> <p><b>TRANSPARENCIA:</b> (187).</p>		

Fuente: *Elaboración propia del autor*

### **1.3. DESCRIPCION DE LAS CONSIDERACIONES ÉTICAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

En condición de estudiante del doctorado en ciencias de la administración que posee propósitos de formar investigadores en áreas de Management o administración, dirección o gestión, en áreas de Finanzas, Talento Humano, Marketing y Operaciones, como profesionales pueden desarrollar su actividad en universidades y en centros de investigación de las universidades y como responsable de la propuesta de estudio me encuentro implicado en actividades señaladas de propósitos de la administración. La realización de la investigación es exenta a las categorías de consideración ética, en cuanto a la metodología describe la unidad de observación para su análisis crítico del objeto de estudio, utilizando la población y respectiva muestra representativa para la recolección de la información previa aplicación de los instrumentos de acopio de información, de los procedimientos metodológicos el presente trabajo de investigación está sujeta a lineamientos éticos básicos de: objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, y relaciones de igualdad. Se ha apoderado compromisos éticos antes, durante y después del proceso de investigación; a efectos de cumplir el principio de reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad. Se suscribe para apartarse de compromisos ulteriores una declaración de compromiso ético, en el cual en condición de investigador asumo la obligación de no difundir hechos e identidades existentes en la unidad de análisis, éste se evidenciará como agregados en el estudio de investigación.

### **1.4. RIGOR CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACION**

En el estudio existe consistencia en el trato o cumplimiento de ciertas normas de investigación, la consideración de rigor científico es definida como el rigor intelectual aplicado al control de calidad de la información científica y considerada en el tratado o su validación por el método científico, en este caso el sometimiento al análisis y evaluación de la comunidad científica. Para asegurar la confirmabilidad y credibilidad; minimizar los sesgos y tendencias, y rastrear los datos en su fuente empírica (Hernandez-Sampieri, 2019), se involucra en problema objeto de estudio: estructuración, implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para la investigación se considera este expuesto del rigor científico en torno a la credibilidad que implica la valoración de las situaciones en las cuales esta investigación es reconocida como creíble, para ello ha considerado esencial la pesquisa de argumentos

fiables de parte de los elementos involucrados en la recolección de la información, en este caso específico: autoridades universitarias, personal administrativo y estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y sociedad civil involucrados en el desarrollo universitario a nivel del que pueden ser demostrados en los resultados del estudio realizado, en concordancia con el proceso seguido.

## CAPITULO IV

### MÉTODOLOGIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO SEGÚN EL NIVEL Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de esta investigación se ha optado por el método del estudio de caso particular del establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias en la gestión universitaria, en tanto que se estudia un argumento contemporáneo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco dentro de su contexto real, su contexto político e institucional. El estudio de caso se sitúa a la institución universitaria como elemento de análisis que, a pesar del paso del tiempo, mantiene algunos de sus atributos básicos originales, si bien los cambios en su interior han sido profundos y diversos modelos de vida universitaria son discernibles, es identificable a partir de ciertos valores y actividades que la diferencian fácilmente de otras organizaciones, a la universidad se la reconoce por su misión central de formación y de generación y transferencia de conocimientos que se despliega a través del desempeño de diversas funciones, con combinaciones variables de investigación, docencia y extensión. El quehacer universitario se caracteriza por la participación de diferentes actores: autoridades, administrativos, docentes, investigadores y estudiantes. Uno de los principales actores, que intervienen directamente en la gestión universitaria, son las autoridades o funcionarios y gestores administrativos. La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con el propósito de mejorar la gestión universitaria estructuró los instrumentos de gestión institucional a partir de las orientaciones de UNESCO y otras; del mismo modo el establecimiento de la Ley Universitaria N° 30220 mediante la cual se hace oficial la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), cuya constitucionalidad fue ratificada por el Tribunal Constitucional el 26 de enero de 2016 con fines a la mejora de calidad del servicio universitario y el establecimiento de nuevos modelos de gestión universitaria, en donde también los propósitos de mejora en la gestión universitaria establecidos en la Ley 30220, ha sido objeto de pretendidos cambios, sea como política de gobierno o de grupos partidarios en política intentaron acciones a manera de contrarreforma universitaria y que ha sido prevalecido en el presente año 2022 en

los fueros de administración judicial “la demanda de amparo que presentó sobre los diversos proyectos de ley que buscan modificar lo establecido en la Ley N° 30220, Ley Universitaria y entre otros. En concreto, el contraste de los casos de mejoramiento en cuanto a la calidad de las universidades de la región o países sudamericanos entre europeos ayuda a visualizar qué elementos clave no se han trabajado en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco a partir de la misión hacia el establecimiento de políticas y estrategias de gestión universitaria.

En la presente tesis doctoral, el estudio de caso particular desarrollado en la UNSAAC, puede clasificarse como **descriptivo, analítico, evaluativo e interpretativo.** El trabajo de investigación realizada con métodos descriptivos es denominada investigación descriptiva, en este caso tiene como finalidad describir situaciones y acontecimientos o caracterizar el objeto de estudio, por esta razón el presente se distingue porque se encarga de describir situaciones o se trata de un estudio descriptivo en tanto que persigue reflejar cómo es la realidad situacional dentro de su contexto real, su contexto político e institucional de la universidad, por su aplicación el estudio es una investigación analítica porque usualmente se preocupa por las relaciones causa y efecto en este caso del establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria, también reconocidas variables de investigación. El método analítico es una continuación de un estudio descriptivo, el trabajo de investigación va más allá de describir las características y trata de analizar y explicar por qué o cómo es que algo está pasando en el ámbito de estudio, es así que el método analítico descompone una idea o un objeto en sus elementos (distinción y diferencia). Del mismo modo, el estudio es determinada como evaluativo puesto que persigue emitir juicios de valor o estimar los niveles de desempeño y establecer recomendaciones sobre cómo deben ser potenciadas el desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria. Y en cuanto a la clasificación interpretativa del estudio, su interés se centra en la comprensión y significación del lenguaje que es compartido e intersubjetivo, además en la aceptación de la existencia epistemológica del sujeto investigado; siendo de paradigma o enfoque cualitativo el trabajo de investigación, más que aportar explicaciones de carácter causal, intenta interpretar y comprender la realidad situacional de la gestión universitaria desde los significados y propósitos de la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias en la administración del sistema universitario de la unidad de análisis UNSAAC. El objetivo principal del paradigma o enfoque interpretativo no es buscar explicaciones casuales de la realidad situacional en condición de problema objeto de investigación, sino profundizar el

conocimiento y comprensión del porqué de la realidad del sistema universitario. En el estudio de procedimiento metodológico interpretativo, además de la información, se ofrecen detalles, se relacionan unos datos con otros, se efectúan hipótesis explicativas, se hacen proyecciones de consecuencias futuras, etc. El autor del presente estudio, aparece de forma más o menos explícita como testigo cualificado de la gestión universitaria en la unidad de análisis; de esta forma también el trabajo, intenta determinar las causas o suministrar razón para obrar de una manera determinada del contexto político e institucional de la universidad, por las particularidades estimadas asume que es una investigación postfacto.

Respecto a la metodología de investigación utilizada, se ha realizado una evaluación mediante la recopilación, análisis sistemático y valoración de un conjunto de procesos de la gestión universitaria, como se ha subrayado, a su contexto político e institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Junto a la práctica de gestión universitaria, también se han estudiado el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias en materia de gestión. Para todo ello, se han aplicado la revisión y el análisis documental de forma física y a través de portal de transparencia o página web, la aplicación de la ficha de evaluación como instrumento de recojo de información y la entrevista estructurada previamente como técnicas de recopilación y análisis de la información. Las fuentes de información a las que se ha recurrido, por tanto, tienen un carácter tanto primario como secundario. Por una parte, se ha contado con información de carácter primario puesto las entrevistas estructuradas previamente han posibilitado la obtención directa de información para la presente investigación. Por otra parte, se han utilizado diferentes fuentes de información secundaria entre las que destacan, información provenientes de órganos de línea, órganos de apoyo, áreas de administración y unidades de dirección, la base de datos del Área de Recursos Humanos o gestión del talento humano contiguo al área de personal y diferentes documentos e informes del área de planificación estratégica de la Universidad y las páginas web innovadores de portal de transparencia que a través del cual se genera información de gestión del sistema universitario, para la contextualización del estudio caso UNSAAC que amerita rigor científico, así el reconocimiento en su contexto político e institucional de la universidad como la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria.

En el proceso de la investigación, se ha realizado acciones de entrevista a personalidades de perfil directivo o funcionario de mayor rango de la Universidad, funcionarios responsables de órganos especiales, de control, administración interna que



comprende órganos de asesoramiento y de apoyo, órganos de línea y desconcentrados y de acuerdo a la estructura orgánica funcional estos órganos y áreas de administración, comprometen otras sub áreas y direcciones internas que orgánicamente cumplen funciones administrativas o de gestión universitaria de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; del mismo modo para el trabajo de investigación se ha recurrido en la utilización de las Tecnología de Información y Comunicación o medios electrónicos como parte de los procesos de recojo de información utilizando las herramientas tecnológicas de portal de transparencia de la Universidad que es de carácter Gestión Pública y circunscrita en la Ley para el acceso a la Información Pública del Estado (Texto según el artículo N° 07 de la Ley N° 27806), que considera expresamente: Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier entidad de la Administración Pública. En ningún caso se exige expresión de causa para el ejercicio de este derecho y de acuerdo al Artículo N° 08, considera las entidades obligadas a brindar información son las señaladas en el artículo N° 02 de la presente Ley citada. De esta forma una Política Pública es Transparente si es comprensible, si la información está disponible, si se garantiza el derecho de acceso a la información pública y se salvaguarda la protección de datos personales de solicitantes.

El tratamiento de toda esta información cualitativa, proveniente tanto de la revisión documental como de la transcripción de las entrevistas directas por medio de la ficha de evaluación y de medios electrónicos de acciones de establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria, se ha realizado utilizando el programa informático estructurado. Este programa ha facilitado la categorización, y posterior análisis e interpretación, de toda la información generada durante el proceso de investigación. Del mismo modo, es fundamental mostrarse de acuerdo que, para la recopilación de la información o la realización de acceso a la institución universitaria y áreas contiguas para los procesos de investigación, se efectuó previa actuación por medio de la solicitud por conducto regular en situación o termino de aplicación del trabajo de investigación y la compilación de la información a través de medios electrónicos como ya citados en párrafos o líneas anteriores. Su contribución de los entrevistados considerados como fuentes primarias y como también de las fuentes secundarias, ha sido fundamental para la estructuración de la información y perfeccionar algunos vacíos detectadas en la fase de redacción de la tesis doctoral.

## 4.2. Tipo, nivel y diseño de investigación

### 4.2.1. Tipo de investigación

De acuerdo a los procedimientos metodológicos, técnicas y medios utilizados dentro del proceso de investigación, es posible determinar de que el **estudio corresponde a tipos de investigación APLICADA Y DOCUMENTAL como técnica de INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**, en donde cada una de ellas tiene un propósito diferente y solo puede utilizarse de determinadas formas, ilustrar es conveniente de manera apartada por razones de que el estudio asimila en la determinación del tipo de investigación: Investigación APLICADA por razones de que depende de los descubrimientos de la investigación pura, porque está orientada a resolver problemas fácticos que se encuentran en la realidad social (Ávila Acosta, R. B., 2001), investigación aplicada porque se utilizarán teorías, a fin de investigar y dar sustento a las variables o constructos y resolver un problema situacional concreto sobre las variables: política y estrategias de gestión universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. La expresión "Investigación Aplicada" se popularizó durante el siglo XX para referirse al tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana y a controlar situaciones prácticas. Actualmente, este tipo de investigación se posiciona como un ámbito muy fértil, considerando la alianza establecida entre la educación y la industria. Investigación DOCUMENTAL *como técnica de INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*, se determina en el estudio por el uso de fuentes externas, documentos, para apoyar el punto de vista o argumento del trabajo académico. El proceso de investigación documental a menudo implica parte o la totalidad de la conceptualización, el empleo y la evaluación de documentos. El análisis de los documentos en la investigación documental se desarrolla en el análisis cualitativo, porque en el proceso investigativo mostró capacidad para usarlos como fuentes confiables de evidencia en el estudio.

Por la existencia de divergencias en la afirmación de enfoques de investigación entre tipos, considero conveniente estimar y explicitar; por razones de que en el desarrollo del trabajo de investigación se han cumplido el tratamiento de fases como: caracterización del problema de investigación, procesos previos en cuanto a la delimitación del problema objeto de investigación, revisión de la literatura, intrepidez de las variables, procedimientos metodológicos, realización de trabajos de campo amañera de delineación de la realidad situacional, procesos de evaluación de conformidad a las escalas categóricas de medición de las variables, organización, depuración, codificación, tabulación y análisis e interpretación

de los resultados obtenidos; es así los procedimientos de análisis dentro de la investigación incluye tanto el análisis como la síntesis, significa también desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes y se efectúa con la finalidad de alcanzar los objetivos que el estudio se propone. Por las características estimadas, el presente estudio es considerada como una INVESTIGACIÓN CUALITATIVA por las siguientes razones: Investigación cualitativa; es *metodológicamente un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio*. Esto significa comprender la realidad en su contexto natural y cotidiano, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que le otorgan las personas implicadas en este caso los elementos constitutivos de la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y de su motivación en el presente estudio cualitativo el procedimiento metodológico seleccionado es para recoger y evaluar datos no estandarizados. Reforzando en la INVESTIGACIÓN CUALITATIVA que discurre o despliega el presente estudio, **sosteniendo el enfoque de la “investigación naturalista” en el sentido de la investigación interpretativa y cualitativa**; por razones de que los procedimientos metodológicos de análisis del Problema Objeto de Investigación, acogen un enfoque interpretativo, tradición o paradigma, pensando que se trata de términos usados y aceptados en investigación que contienen un significado amplio y plural. En algunas fuentes consultadas aparecen como paradigma naturalista y de paradigma constructivista que son términos equivalentes a paradigma interpretativo, pero creemos que la expresión interpretativismo es más amplia que la de constructivismo y menos ambigua que de naturalismo. El vocablo interpretativo tiene, en muchos autores, un significado equivalente a positivismo pues desde este punto de vista el naturalismo se caracterizaría por tomar como pauta para la investigación el modelo de las ciencias naturales.

Por tratarse de un estudio elevado de nivel académico doctoral, considero establecer relacionados a los enfoques o usualmente considerados tipos: Cualitativa y cuantitativa hace referencia a dos modelos de investigación propios de las ciencias sociales, humanísticas y administrativas; sin embargo, es necesario sustentar de forma separada los dos enfoques de investigación por las que se acoge en una de ellas en su fundamentación el presente trabajo de investigación y en donde cada uno está basado en sus propios paradigmas en relación con la realidad y el conocimiento:

El enfoque cualitativo lo que nos modela es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. ***En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos.*** Este enfoque se caracteriza también por la no completa conceptualización de las preguntas de investigación y por la no reducción a números de las conclusiones sustraídas de los datos, además busca sobre todo la dispersión de la información en contraste con el enfoque cuantitativo que busca delimitarla (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. , 2014).

La investigación cuantitativa se da por aludido al ámbito estadístico, es en esto en lo que se fundamenta dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Este enfoque utiliza la recolección de datos para comprobar hipótesis, que es importante señalar, se han planteado con antelación al proceso metodológico; con un enfoque cuantitativo se plantea un problema y preguntas concretas de lo cual se derivan las hipótesis. Otra de las características del enfoque cuantitativo es que se emplean experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo. Al término de la investigación se debe lograr una generalización de resultados, predicciones, control de fenómenos y la posibilidad de elaborar réplicas con dicha investigación (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. , 2014).

***La investigación cualitativa es, multimetódica, naturalista e interpretativa.*** Es decir, que los investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, 2016).

La investigación cuantitativa es una estrategia de investigación que se centra en cuantificar la recopilación y el análisis de datos. Se forma a partir de un enfoque deductivo en el que se hace hincapié en la comprobación de la teoría, moldeada por filosofías empiristas y positivistas (Bryman, Alan , 2012)

Asociada con las ciencias naturales, aplicadas, formales y sociales, esta estrategia de investigación promueve la investigación empírica objetiva de los fenómenos observables

para probar y comprender las relaciones. Esto se hace a través de una variedad de métodos y técnicas de cuantificación, reflejando su amplia utilización como estrategia de investigación en diferentes disciplinas académicas (Babbie, Earl R., 2010)

El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías e hipótesis relacionadas con los fenómenos. El proceso de medición es fundamental para la investigación cuantitativa porque proporciona la conexión fundamental entre la observación empírica y la expresión matemática de las relaciones cuantitativas.

#### **4.2.2. Nivel de investigación**

Por las características metodológicas que aplica para deducir la circunstancia del estudio; en el presente trabajo de investigación se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar o denominada también unidad de análisis, es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. Basadas en la descripción de un fenómeno o hecho, EL NIVEL DEL PRESENTE ESTUDIO ES DESCRIPTIVA, porque inquirió describir cómo se manifiestan las variables de esta investigación desarrollo de políticas y estrategias en la gestión universitaria, se cometió de puntualizar las características de la población en estudio, en otras palabras, se desarrolló como objetivo describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. (Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar , 2014) Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

En el presente estudio el investigador se ha dedicado a construir nuevos conocimientos, aprovechando de los beneficios de la investigación cualitativa, como su característica opta de metodología procedimental inductiva. En el trabajo de investigación hace referencia que el enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de la realidad estudiada o unidad de análisis sobre la gestión universitaria para comprenderlo en contexto y en profundidad,

caso específico de este estudio ¿ De qué manera son desarrolladas las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021?; de esta manera el trabajo de investigación corresponde al NIVEL INTERPRETATIVO, además de la ilustración sobre la información enfrentada, se ofrecen detalles, se relacionan la información existente con otros, se efectúan hipótesis explicativas, se hacen proyecciones de consecuencias futuras, etc. Por las razones constituidas el trabajo de investigación, posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de estudio, por lo que estudia la realidad situacional de la administración universitaria en su contexto natural, interpretando y analizando el sentido de los acontecimientos de la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias en el sistema universitario en contrastación con las acciones administrativas que desarrollan las personas involucradas a nivel de la gestión universitaria; concluyendo que las características de los estudios cualitativos establecen los atributos que debe reunir la información administrativa para ser útil a los usuarios.

Los estudios cualitativos se fundamentan en la observación y evaluación de los fenómenos estudiados emitiendo conclusiones de lo encontrado en la realidad estudiada, El investigador que utiliza este enfoque está en competencias de comprobar las conclusiones a las que llega y está en condiciones de proponer nuevos estudios. La investigación cualitativa permite desarrollar encuestas, entrevistas, descripciones, y puntos de vista de los investigadores. El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, R., 1997).

Con relación al enfoque cualitativo o interpretativo existen diferentes apreciaciones que diferentes autores sostienen. Para (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2010), es un proceso que requiere de la recolección de datos sin medición numérica, mientras que para (Blasco, J. y Pérez, J., 2007) esta estudia la realidad en su contexto natural y tal como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con los objetos implicados. La investigación cualitativa considera cinco dimensiones fundamentales en su proceso de aplicación a los diferentes tipos de estudios, que para (Creswell, J., 2008), se refieren a los enfoques visto desde el tipo de investigación a realizar, el origen de los saber que lo relacionan, la recopilación de datos, el análisis de los mismos y la forma de narrar los hechos encontrados.

### 4.2.3. Diseño de la Investigación

En el proceso de desarrollo del estudio se ha efectuado la observación del contexto como se exterioriza o existe, como investigador expuse actitud exenta de la construcción de situaciones. Es así que durante el desarrollo del trabajo de investigación no se efectuó la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observó los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, limitándose a observar y registrar tal y como sucede en la realidad; así también se levantó la información requerida por medios de conducto regular previa solicitud desarrollada de acuerdo a la estructura orgánica funcional y a través de portal de transparencia institucional de la Universidad también denominadas páginas web, información conveniente de los diferentes periodos de tiempo que comprende la investigación. Por tanto, en el estudio se monopolizó un DISEÑO NO EXPERIMENTAL y DE CORTE LONGITUDINAL. Investigación no experimental: Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Los diseños de investigación longitudinal o estudio longitudinal es el que implica más de dos mediciones a lo largo de un seguimiento; deben ser más de dos, ya que todo estudio de cohortes tiene este número de mediciones, la del principio y la del final del seguimiento. La discusión sobre el significado del término longitudinal la resumió (Chinn S., 1989): para los epidemiólogos es sinónimo de estudio de cohortes o seguimiento, mientras que para algunos estadísticos implica mediciones repetidas. Él mismo decide no definir el término longitudinal, por ser difícil encontrar un concepto aceptable para todos, y opta por considerarlo equivalente a «seguimiento», el pensamiento más habitual para los profesionales de la época.

Fortaleciendo en la investigación longitudinal es un estudio observacional que recoge datos cualitativos y cuantitativos y se encarga de emplear medidas continuas o repetidas para dar seguimiento a individuos particulares durante un período prolongado de tiempo, a menudo años o décadas, en este caso del establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria de la unidad de análisis la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de donde se recopilaron datos o información correspondiente de diferentes periodos de tiempo 2014 - 2021, correspondiéndole la estructuración de pasos o



etapas para el desarrollo del trabajo de investigación. Siguiendo a (Rodríguez Gómez, G.; Gil, J. y García Jiménez, E., 1996), se ha desintegrado el estudio en las siguientes fases:

**a) FASE PREPARATORIA** (etapa reflexiva o de diseño). Esta primera fase es la apertura del proceso de la investigación. En ella es posible comprometer dos etapas:

1) La reflexiva, donde el investigador pretendió establecer el marco teórico y conceptual que a partir de ello se inicia el proceso de investigación generando y organizando conocimientos, experiencias, etc.

2) Etapa de diseño, considerada también periodo de planificación de las actividades que se llevaron a cabo en acciones posteriores, fundamentalmente: - El planteamiento de posibles problemas de estudio y - La búsqueda o revisión de la literatura sobre el tema objeto de estudio y de fuentes documentales, así como los últimos avances en investigaciones concernientes.

**b) FASE DE TRABAJO DE CAMPO** (Previa elaboración y validación del instrumento de recojo de información, se desarrolló el acceso a la institución universitaria con fines de recabar información relacionados a las variables de estudio). Esta fase, también consta de dos etapas:

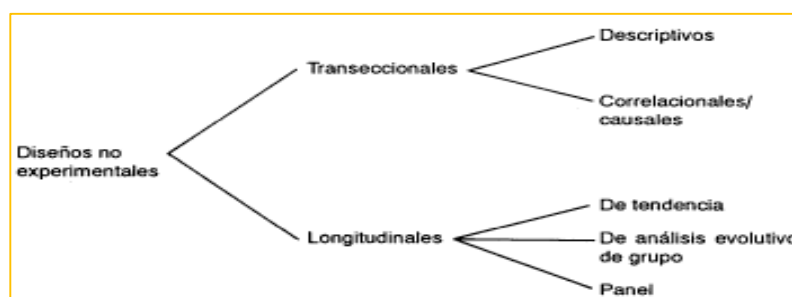
1) Una primera, es la selección de la información a partir de la revisión de fuentes bibliográficas y documentales de la gestión universitaria para los sustentos teóricos y científicos del tema de estudio.

2) Segunda fase o etapa, es el desarrollo de acciones administrativas para la parte aplicativa del trabajo de investigación, acción efectuada por conducto regular por tratarse de una entidad pública, más a pesar que se encuentran transparentadas la administración universitaria.

**c) FASE ANALÍTICA;** se considera en el trabajo de investigación la organización de los resultados cualitativos y el análisis e interpretación de la misma que generaron el análisis interpretativo la contrastación a manera de prueba de hipótesis, para luego la generación de la formulación de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

**d) FASE INFORMATIVA** (Elaboración del informe de investigación); esta fase comprende para el investigador la culminación en donde compromete la presentación y difusión de los resultados a manera de interpretación cualitativa, comprendiendo de sobremanera la existencia de información relacionados a las variables de estudio en la que aportaran para estudios posteriores.

Considero conveniente la ilustración esquemática del diseño no experimental que involucran a estudios longitudinales, procedimientos metodológicos en los trabajos de investigación:



El diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009).

La investigación en cuanto al establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria, es construida sobre una sólida base teórica, en los valores de la discusión y la preocupación por el contexto (Ziegert, A. L. y McGoldrick, K., 2006). En consideración a esta premisa y a los objetivos de investigación planteados, se ha optado por un diseño de estudio de caso particular y aplicando la investigación longitudinal por tratarse de un estudio fijado en las ciencias sociales, los estudios longitudinales permiten distinguir fenómenos de corto, medio y largo plazo, su distribución y su continuidad específica, de esta forma consiste en estudiar y evaluar el desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la unidad de análisis por un período prolongado de tiempo, este mecanismo facilita al investigador la recopilación de datos que le permiten construir un sólido conocimiento práctico de un tema específico. Robert E. (Stake, R. E., 2002), indica que los estudios de casos son un método adecuado para la investigación cuando están en armonía epistemológica con la experiencia previa del investigador. Esto ha de facilitar la comprensión de los fenómenos en cuestión mediante la visión en profundidad de uno o varios casos durante un período de tiempo definido, para lograr comprender aspectos que influyen en el desarrollo de políticas y estrategias en la gestión universitaria (Hitchcock, G. y Hughes, D., 1995). Según (Cronbach, L. J. , 1975), la estrategia de indagación del estudio de casos se caracteriza por tratar de interpretar el fenómeno en el contexto en el que tiene lugar para enfocarse en descripciones y explicaciones holísticas. En este proceso el investigador describe, analiza e interpreta una entidad en términos cualitativos, complejos y completos (Wilson, S., 1979).

#### **4.3. Unidad de estudio: Población, muestra y determinación del tipo y método de muestreo**

Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, el desarrollo de las consideraciones de unidad de estudio: población, muestra y tipo de muestreo, dependerá de qué forma se ha estructurado y delimitado con claridad la población, muestra y determinación del tipo de muestreo estudiada y hacer explícito el proceso de

selección de la muestra. En cuanto al muestreo la elección entre la muestra probabilística y la no probabilística se hace según el planteamiento del problema, las hipótesis, el diseño de investigación y el alcance de sus contribuciones.

Los procedimientos para calcular el tamaño de muestra de la unidad de estudio mediante la aplicación de fórmulas, así como la selección de los casos de la muestra a través de tablas de números aleatorios o random, en el presente estudio se han excluido el tipo de muestreo probabilístico, debido a que el programa STATS realiza tal cálculo y elección de manera mucho más sencilla y rápida en los procesos de procesamiento de los datos obtenidos. La unidad de estudio se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de las características que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación, evento, cualidad o variable, que desea estudiar, la unidad de estudio de la cual se necesita información, es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato; (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. , 2014). Para la selección de la muestra apropiada en los procesos de investigación cualitativa es necesario tomar en consideración: a) Definir los casos (participantes u otros seres vivos, objetos, fenómenos, procesos, sucesos o comunidades) sobre los cuales se habrán de recolectar los datos. b) Delimitar la población. c) Elegir el método de selección de la muestra: probabilístico o no probabilístico. d) Precisar el tamaño de la muestra requerido. e) Aplicar el procedimiento de selección. f) Obtener la muestra. Tomando los criterios considerados es conveniente determinar el tamaño adecuado de una muestra cuando pretendemos generalizar los resultados a una población y cómo proceder para obtener la muestra, dependiendo del tipo de selección elegido como se establece.

#### **4.3.1. Población de estudio**

Población de estudio o universo metodológicamente, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio.

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Groves, R.M., Fowler, F.J. Jr., Couper, M.P., Lepkowski, J.M.,

Singer, E., & Tourangeau, R., 2009). Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Suele ocurrir que algunos estudios que sólo se basan en muestras de estudiantes universitarios (porque es fácil aplicar en ellos el instrumento de medición, pues están a la mano) hagan generalizaciones temerarias sobre jóvenes que tal vez posean otras características sociales. Es preferible, entonces, establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. , 2014). La determinación de la población debe situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo, caso concreto al efectuar el presente estudio se ha determinado como unidad de análisis la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con base en ciertas consideraciones teóricas que describen el comportamiento organizacional de la institución universitaria, las autoridades universitarias que dirigen, personal administrativo y docentes y la relación de éste con otra variable de tipo organizacional que compromete el análisis íntegro.

En la investigación desarrollada la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que instituyo el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados para posibilitar la generalización los resultados. Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo, en este caso la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. En el presente tratado la población o universo se ha identificado desde el establecimiento de los objetivos del estudio comprometiendo las delimitaciones geográficas, sociales, económicos, etc.

La población de estudio que concuerdan con una serie de especificaciones alcanza o comprende a todos los representantes en condición de integrantes de la Estructura Orgánica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, como elementos que cumple la gestión universitaria, es decir los 2 489 entre total ocupados y total previstos de acuerdo al CAP (cuadro de asignación personal 2021), constituyentes o miembros integrantes que cumplen la función administrativa de la universidad distribuidos entre: Órganos de alta dirección, Órganos especiales, Órganos de control, Administración interna: Órganos de asesoramiento, Administración interna: Órganos de apoyo, Órganos de línea, Órganos dependientes del Rectorado, Órganos dependientes del Vicerrectorado Académico, Órganos

dependientes del Vicerrectorado de Investigación y Órganos desconcentrados. Los representantes de la administración del sistema universitario o gestión universitaria considerados población de estudio de acuerdo a la Estructura Orgánica de la Universidad, efectúan la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria, basándose estrictamente en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; como se ilustra:

### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	<b>ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asamblea Universitaria</li> <li>2. Consejo Universitario</li> <li>3. Rectorado</li> <li>4. Vicerrectorado Académico</li> <li>5. Vicerrectorado de Investigación</li> </ol>
	<b>ÓRGANOS ESPECIALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comisión Permanente de Fiscalización</li> <li>2. Tribunal de Honor Universitario</li> <li>3. Defensoría Universitaria</li> </ol>
	<b>ÓRGANOS DE CONTROL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Órgano de Control Institucional</li> </ol>
	<b>ADMINISTRACIÓN INTERNA: ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oficina de Asesoría Jurídica</li> <li>2. Oficina de Planeamiento y Presupuesto, que compromete: Unidad Formuladora, Unidad de Planeamiento y Presupuesto y Unidad de Modernización</li> <li>3. Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales</li> <li>4. Oficina de Gestión de la Calidad</li> <li>5. Oficina de Comunicación e Imagen Institucional.</li> </ol>
	<b>ADMINISTRACIÓN INTERNA: ÓRGANOS DE APOYO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección General de Administración, que compromete: Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Abastecimiento, Unidad de Finanzas, Unidad Ejecutora de Inversiones y Unidad de Servicios Generales</li> <li>2. Oficina de Tecnologías de la Información, que compromete: Unidad de Red de Comunicaciones, Unidad de Centro de Cómputo y Unidad de Estadística.</li> <li>3. Secretaría General, que compromete: Unidad de Procesamiento Documentario, Unidad de Trámite Documentario y Unidad de Archivo Central.</li> </ol>
	<b>ÓRGANOS DE LÍNEA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consejo de Facultad</li> <li>2. Decanato, que compromete: 1. Departamento Académico 2. Escuela Profesional 3. Unidad de Investigación 4. Unidad de Posgrado</li> </ol>
	<b>ÓRGANOS DEPENDIENTES DEL RECTORADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escuela de Posgrado</li> </ol>
	<b>ÓRGANOS DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de Admisión</li> <li>2. Dirección de Estudios Generales</li> <li>3. Dirección de Gestión Académica, que compromete: Unidad de Servicios académicos y Seguimiento al Graduado</li> <li>4. Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, que compromete: Unidad de Responsabilidad Social y Unidad de Proyección Social y Extensión Cultural.</li> <li>5. Dirección de Bienestar Universitario, que compromete: Unidad de Asistencia Social, Unidad de Salud y Psicopedagogía, Unidad de Comedor Universitario, Unidad de Biblioteca y Unidad de Deportes y Recreación.</li> </ol>
	<b>ÓRGANOS DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituto de Investigación</li> <li>2. Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica</li> <li>3. Dirección de Incubadora de Empresas</li> <li>4. Dirección de Producción de Bienes y Servicios, que compromete: Unidad de Centros de Producción de Bienes y Servicios.</li> </ol>
	<b>ÓRGANOS DESCONCENTRADOS</b>	Filiales adscritas a una facultad

**Fuente:** Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2021

## RESUMEN CUANTITATIVO PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

### CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL PROVISIONAL

ENTIDAD: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

SECTOR: 010 Educación

ORGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	CLASIFICACION							TOTAL
	FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE	
RECTORADO	1				2	4		7
VICERRECTORADO ACADEMICO	1		1		4	2		8
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION	1		1		4	5		11
DEFENSORIA UNIVERSITARIA		1			1			2
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			1		8	2		11
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA		1			5	1		7
OFICINA DE PLANIFICACION		1			1	2		4
UNIDAD DE PRESUPUESTO			1		4			5
UNIDAD DE DESARROLLO			1		9			10
UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS			1		4			5
SECRETARÍA GENERAL		1	2		5	6		14
UNIDAD DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y COMUNICACIONES			1			5		6
UNIDAD DE ARCHIVO CENTRAL			1			1		2
OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL			1		1	1		3
OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN		1				1		2
UNIDAD DE RED DE COMUNICACIONES			1		2	3		6
UNIDAD DE CENTRO DE COMPUTO			1		7	8		16
UNIDAD DE ESTADÍSTICA			1		3			4
UNIDAD DE BIBLIOTECA			1		12	15		28
OFICINA DE COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL		1			1	2		4
OFICINA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA		1						1
UNIDAD DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						1		1
UNIDAD DE PROYECCION SOCIAL					1	4		5
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION		1	1		3	1		6
UNIDAD DE TALENTO HUMANO			5		13	33		51
UNIDAD DE FINANZAS			5		18	13		36
UNIDAD DE LOGÍSTICA			6		17	24		47
UNIDAD DE INGENIERIA Y OBRAS			1		6	16		23
DIRECCION GENERAL DE ADMISION		1	1			3		5
DIRECCION DE ESTUDIOS GENERALES		1			1	1	49	52
DIRECCION DE CALIDAD Y ACREDITACION		1	1		4	2		8
DIRECCIÓN DE REGISTRO Y SERVICIOS ACADÉMICOS		1	1		1	1		4
DIRECCION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO		1				1		2
UNIDAD DE ASISTENCIA SOCIAL			1		3			4
UNIDAD DE SALUD Y PSICOPEDAGOGIA			1		14	5		20
UNIDAD DE COMEDOR UNIVERSITARIO			1		1	32		34
UNIDAD DE DEPORTES Y RECREACIÓN						2		2
DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION			1		1	1		3
DIRECCION DE INNOVACION Y TRANSFERENCIA			1		1			2
DIRECCION DE EMPRENDIMIENTO Y GESTION			1		1	1		3
FACULTAD DE CIENCIAS		1			2	2	1	6
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE QUIMICA					16		40	56
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE FISICA					10		62	72
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE MATEMATICAS Y ESTADISTICA					8		102	110
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE BIOLOGIA					11		50	61
ESCUELA PROFESIONAL DE QUIMICA					1	1	1	3
ESCUELA PROFESIONAL DE FISICA					1	1	1	3

ORGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	CLASIFICACION							TOTAL
	FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE	
ESCUELA PROFESIONAL DE MATEMATICAS Y ESTADISTICA						2	1	3
ESCUELA PROFESIONAL DE BIOLOGIA		3			3	5	1	12
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y TURISMO					1	3	1	5
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS					4		34	38
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CONTABILIDAD					2		41	43
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ECONOMIA					3		46	49
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE TURISMO					2		28	30
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS					2	1	1	4
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD					1	2	1	4
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMIA					2	1	1	4
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO						3	1	4
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS		2	2		5	75	1	85
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE AGRICULTURA					1		25	26
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE GANADERIA							31	31
ESCUELA PROFESIONAL DE AGRONOMIA						1	1	2
ESCUELA PROFESIONAL DE ZOOTECNIA						1	1	2
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA FORESTAL						3	17	20
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA AGROPECUARIA (ANDAHUAYLAS)					1	4	16	21
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA AGROPECUARIA (SANTO TOMAS)						2	17	19
ESCUELA PROFESIONAL DE MEDICINA VETERINARIA CANCHIS						2	19	21
ESCUELA PROFESIONAL DE MEDICINA VETERINARIA ESPINAR						2	13	15
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD					1	2	1	4
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE MEDICINA HUMANA					1		124	125
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ODONTOLOGIA							41	41
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE FARMACIA					3		28	31
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ENFERMERIA					4		62	66
ESCUELA PROFESIONAL DE MEDICINA HUMANA					2	2	1	5
ESCUELA PROFESIONAL DE ODONTOLOGIA						1	1	2
ESCUELA PROFESIONAL DE FARMACIA Y BIOQUIMICA					1	1	1	3
ESCUELA PROFESIONAL DE ENFERMERIA					2	1	1	4
ESCUELA PROFESIONAL DE OBSTETRICIA - ANDAHUAYLAS					4		34	38
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES					2	2	1	5
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE DERECHO					6		51	57
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ANTROPOLOGIA Y SOCIOLOGIA							36	36
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ARQUEOLOGIA							21	21
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE HISTORIA					1		23	24
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE FILOSOFIA Y PSICOLOGIA							52	52
ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO					2	1	1	4
ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGIA						1	1	2
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUEOLOGIA						1	1	2
ESCUELA PROFESIONAL DE HISTORIA						1	1	2
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA							1	1
ESCUELA PROFESIONAL DE FILOSOFIA						1	1	2
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE EDUCACION Y CIENCIAS DE LA COMUNICACION					4	2	1	7
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE EDUCACION							73	73
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE LINGÜISTICA							30	30
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN					2		29	30
ESCUELA PROFESIONAL EDUCACIÓN INICIAL CANAS					1	3	22	26



ORGANISMO O UNIDAD ORGANIZADA	DISTRIBUCIÓN							TOTAL
	VP	IC	OP-OB	OP-OU	OP-OS	OP-OP	RE	
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA - ETEE CUSCO		1			2	4	7	6
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA - ETEP CUSCO					2	8	28	31
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA DOMINACIÓN						4	11	5
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA CIVIL					1	2	1	5
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ARQUITECTURA Y URBANISMO					2		40	52
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA CIVIL					2		54	57
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUITECTURA					1	2	1	4
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL					2	2	1	6
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE INGENIERÍA ELÉCTRICA, ELECTRÓNICA, INFORMÁTICA Y MECÁNICA					2	1	11	4
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA ELÉCTRICA					1		31	35
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA ELECTRÓNICA					2		38	45
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA MECÁNICA					2		26	27
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA INFORMÁTICA					11		53	64
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ELÉCTRICA						7	1	5
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ELECTRÓNICA					1	1	11	5
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA MECÁNICA						1	1	2
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INFORMÁTICA Y DE SISTEMAS						2	1	3
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE INGENIERÍA DE PROCESOS					1	2	1	4
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA QUÍMICA					4		27	31
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA AGRONOMIA Y ALIMENTACIÓN					2		28	31
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA QUÍMICA						2	1	3
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA AGRÓNOMA						1	11	11
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA AGRONÓMICA Y ALIMENTACIÓN						5	1	6
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
FACULTAD DE INGENIERÍA AERONÁUTICA, MARÍTIMA Y AERONÁUTICA					1	2	1	4
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA AERONÁUTICA					1		21	22
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE GEOGRAFÍA					1		6	11
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE MINAS					2		24	26
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE INGENIERÍA METALÚRGICA					2		21	23
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA GEOGRÁFICA						2	1	5
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE MINAS					1	1	1	3
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA METALÚRGICA					1	1	1	3
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN							1	1
UNIDAD DE POSGRADO							1	1
ESCUELA DE POST GRADO					1	2	1	4
DIRECCIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA		1	2		6	18		27
	1	21	45	0	323	384	1224	1493

<b>TOTAL OCUPADOS</b>	<b>1443</b>
<b>TOTAL PREVISTOS</b>	<b>1066</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2489</b>

*Fuente: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2021*

### 4.3.2. Muestra o selección de la población a estudiar

Muestra, son de tamaño moderado, proporcional al de la población, fragmento representativo, que debe poseer las mismas propiedades y características de la unidad de muestreo/análisis o población. Para ser objetiva requiere ser seleccionada con técnicas adecuadas.

En general, para cualquier estudio de investigación se incluyen muestras o subgrupos de poblaciones y, en pocas ocasiones, la población total o universo completo. En la selección de la población de estudio existen características decisivas que deben considerarse. Una de ellas es la homogeneidad, que se refiere a que todos los miembros de la población tienen las mismas características según las variables que se habrán de estudiar, ya que si no se asegura que la población sea homogénea puede conducir a elaborar conclusiones equivocadas durante el análisis, ya que por la mezcla de subpoblaciones (heterogéneas) no se obtendrá una representación clara de las variables en estudio. Por tratarse de un estudio cualitativo, se ha determinado considerar como **muestra la homogeneidad, se refiere al total de la población conformada, quiere decir a todo los miembros integrantes de la Estructura Orgánica de la Universidad como elementos que cumple la gestión universitaria, es decir los 2 489 entre total ocupados y total previstos de acuerdo al CAP (cuadro de asignación personal 2021)**, constituyentes o miembros integrantes que cumplen la función administrativa de la universidad distribuidos entre: Órganos de alta dirección, Órganos especiales, Órganos de control, Administración interna: Órganos de asesoramiento, Administración interna: Órganos de apoyo, Órganos de línea, Órganos dependientes del Rectorado, Órganos dependientes del Vicerrectorado Académico, Órganos dependientes del Vicerrectorado de Investigación y Órganos desconcentrados. Los representantes de la administración del sistema universitario o gestión universitaria considerados de acuerdo a la Estructura Orgánica de la Universidad, efectúan la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria, basándose estrictamente en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; todos ellos en condición de funcionarios y administradores de la universidad y como lo estimado el criterio de homogeneidad que compromete a los miembros de la población que tienen las mismas características según las variables de estudio, conllevó por criterio de selección de la muestra de tipo **sistemática** para la extracción de la información requerida de la unidad de análisis.

Por tratarse de un estudio de nivel avanzado, amerita efectuar aclaraciones relacionado a la población y muestra, efectuando la sustentación en qué casos conlleva la realización de la muestra y la consideración de la población como criterio de homogeneidad para la muestra, de la que se esclarece a manera de justificación de las razones para estudiar muestras en lugar de las poblaciones son diversas y entre ellas: a) ahorrar tiempo, estudiar un número menor de individuos necesariamente se realiza en menor tiempo; b) en consecuencia se ahorran recursos; c) estudiar a la totalidad de los miembros con una característica determinada, en muchas ocasiones puede ser una tarea inaccesible o imposible de realizar; d) aumentar la calidad del estudio, al disponer de más recursos, las observaciones y mediciones efectuadas a un número reducido de individuos pueden ser más exactas; e) la selección de la muestra permitirá reducir la heterogeneidad de una población, y f) en un sentido estricto y ético no es necesario estudiar al total de la población cuando con una proporción de sujetos puede conseguir los objetivos del estudio.

(Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. , 2014). La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas; por tanto, el uso de los términos al azar y aleatorio sólo denota un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos o unidades, pero no aclara el tipo de muestra ni el procedimiento de muestreo. En el estudio de manera apropiada se ha determinado la muestra, de esta forma estipulando el tipo de muestra del cual ha estribado la calidad y cuán representativo sea el estudio de la población, desplegamos lo relacionado:

ESTRATIFICADA. - Este tipo de muestra se considera, cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Es decir, para el trabajo de investigación de ruta cualitativa, se ha efectuado la estratificación de órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales, quiere decir que cada estrato

corresponde proporcionalmente a la población, en donde se ha considerado a todo el personal que efectúa la gestión universitaria de acuerdo a la estructura orgánica u organigrama estructural y funcional o Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

SISTEMÁTICA. - Empleada este tipo de muestra, cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra, es así en el estudio para determinar el número de autoridades de alta dirección, funcionario y personal administrativo que participaron en condición de muestra, se ha *instituido un criterio metodológico por CONVENIENCIA*.

### **4.3.3. Muestreo y/o Método de selección o técnicas de muestreo**

Una vez determinada las características de la población y de la posibilidad de manejar los aspectos técnicos del diseño de la muestra, en el trabajo de investigación intitolado políticas y estrategias en la gestión universitaria para generar relevancia y notabilidad en la medida de lo permitido, la población representó como muestra que lo óptimo del método de selección dependió de cuánto se aproxima su distribución a las características de la población. por criterio metodológico, se tiene por entendido que los resultados de toda investigación se generalizan en vista que no se puede estudiar al total de la población, es decir, que se puedan hacer inferencias a partir de la muestra estudiada.

Para la concentración de la información requerida en la investigación, se determinó desarrollar estipulando el tipo de muestra estratificada y sistemática para determinar el número de funcionarios de órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales, comprometiendo de esta forma a los que desarrollan la gestión universitaria y cuán representativo sea el estudio de la población, los métodos y técnicas de muestreo te dan condiciones con el propósito que todos los elementos de la población tengan la misma perspectiva de ser incluidos en el estudio reconociendo las características de la población y de la posibilidad de manejar los aspectos técnicos de la muestra. Esto es posible realizarlo en todos los estudios por diferentes razones, por lo que consideró necesario recurrir el estudio a los procedimientos denominados técnicas de muestreo; según la técnica de muestreo empleada se ha obtenido tener mayor o menor seguridad en cuanto a que la muestra ha sido representativa.

#### ***4.3.3.1. Método de muestreo no probabilísticos en el estudio***

Muestra no probabilística o dirigida Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización, se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P., 2014). En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V. & Freeman, A., 2014).

En el trabajo de investigación los procedimientos empleados se atinaron exentos de fórmulas de probabilidad o muestreo aleatorio, no se efectuaron de manera mecánica, sino que dependieron del proceso de toma de decisiones del investigador, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Por el momento ilustraremos del estudio que seleccionan individuos o casos “típicos” que efectúan la gestión universitaria, es decir los 2 489 entre total ocupados y total previstos de acuerdo al CAP (cuadro de asignación personal 2021), constituyentes o miembros integrantes entre funcionarios de órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, sin intentar que sean estadísticamente representativos de la población determinada, se concibe de los procedimientos metodológicos de muestreo las muestras dirigidas implican algunas desventajas. En cuanto a la selección de muestra representativa a nivel de la población en este caso a todo los miembros o integrantes representativos de la estructura orgánica de la UNSAAC como lo señalado, se estableció un patrón o criterio a nivel de tipo estratificado o sistemático al seleccionar la población como muestra, por ello el establecimiento de tipo sistemático en cuanto a la determinación de la muestra genera conveniencia, para fines deductivos-cuantitativos, cuando la generalización o extrapolación de resultados hacia la población es una finalidad en sí misma, elegir entre una muestra no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa

hacer con ella. A continuación, se describen algunos de los métodos de muestreo no probabilísticos utilizados en el trabajo de investigación:

### ***1. Muestreo por cuotas:***

También denominado en ocasiones “accidental”. Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más “representativos” o “adecuados” para los fines de la investigación, en este caso como método de muestreo no probabilístico se ha utilizado a los **2 489** entre total ocupados y total previstos de acuerdo al CAP (cuadro de asignación personal 2021), constituyentes o integrantes de la estructura orgánica que comprende: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por razones de que mantiene, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad. En este tipo de muestreo se fijan unas “cuotas” que consisten en un número de individuos que reúnen determinadas condiciones.

### ***2. Muestreo intencional o de conveniencia:***

Consiste en la selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En posición de comprometido del trabajo de investigación distinguí seleccionar directa e intencionadamente a los sujetos o personas de la población de funcionarios de la estructura orgánica funcional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para los fines investigativos, en este caso como método de muestreo no probabilístico se ha utilizado a **los integrantes o representantes de órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales**, por razones de que se encuentran más inmediatos o próximos e informados del desarrollo de las políticas y estrategias en la gestión universitaria. El método de muestreo intencional o de conveniencia, resulta de utilidad cuando se pretendió realizar una exploración de un acontecimiento en una población administrativa o gestión universitaria o cuando no existió un tamaño muestral definido de la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

#### **4.4. Descripción de las Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Este apartado hace referencia a los procedimientos metodológicos que se ha empleado para llevar a efecto la investigación para obtener la información y/o los datos requeridos a manera de análisis cualitativo e interpretativo en función a los objetivos del estudio. Para efecto de esta investigación se analizó y se determinó el tipo, nivel y diseño de investigación, la población o unidad de análisis, el instrumento de recojo de información, validación y confiabilidad del mismo.

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso, en donde se tomó en consideración como investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, en el estudio resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores de las variables o conceptos utilizados. Los instrumentos utilizados son los medios materiales que se emplearon para recoger y almacenar la información de la investigación, estas herramientas llevaron a la obtención de la información de la realidad situacional del problema objeto de investigación y una vez asimiladas o recogidas, transitó a la siguiente fase de organización y procesamiento de datos obtenidos para desarrollar el análisis interpretativo de enfoque cualitativo.

La recolección de la información o reconocidos usualmente datos en la investigación transita de elementos de uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que han concurrido de su utilización para desarrollar un estudio cualitativo de carácter analítico evaluativo de las políticas y estrategias de la gestión universitaria, de las que se emplearon en el trabajo de investigación la observación en las entrevistas, la evaluación a través de ficha técnica, análisis documental y análisis de contenido.

Durante todo el proceso de la investigación, tanto para conformar el marco teórico, como en el marco metodológico; en el desarrollo de las bases teóricas científica dependemos más de la consulta bibliográfica y su referencia en el formato correspondiente para las citas bibliográficas; mientras que en el metodológico por ser el trabajo operativo de desmenuzar y escrutar las variables del estudio en este caso: Políticas y estrategias en la gestión universitaria, donde persuade del manejo de Instrumentos más detallados, específicos y diversificados.



## 4.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación

### 4.4.1.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la evaluación a través de ficha técnica, el análisis documental y análisis de contenido, etc.

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Aunque utilice métodos diferentes, su marco metodológico de recogida de datos se centra en la técnica de la observación y el éxito o fracaso de la investigación dependerá de cual empleó. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

De acuerdo a (Bavaresco de Prieto, A. M., 2006) “la investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. En referencia a los estimados el estudio de característica cualitativa esgrime o utiliza como técnicas de la investigación:

**a) Observación simple:** Mediante esta técnica de observación de hechos durante la cual, en condición de investigador, participe activamente y desplégue como espectador de las actividades llevadas a cabo referidas al establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias en la gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Se deduce de los propósitos de la observación que es múltiple, permite al investigador determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, donde se hace y porque se hace.

La observación puede emplearse para verificar los resultados de una entrevista, o bien como preparación de la misma. También es otra técnica valiosa para recopilar datos que implican relaciones. La observación tiende a adquirir mayor sentido al nivel técnico del procesamiento de datos, donde las tareas se cuantifican más fácilmente.

**b. Entrevista estructurada:** Esta técnica se aplicó con previo diseño de la parte introductoria de la ficha técnica de evaluación y solo de acuerdo a la importancia y circunstancias de los hechos que se observan. En la entrevista, se establece un diálogo, pero

un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones.

Esta técnica de investigación se recurrió en su utilización al realizar la entrevista a los constituyentes o representantes en condición de autoridades y funcionarios de acuerdo a la estructura orgánica que compromete: órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, efectuando una conversación dirigida, con un propósito específico y que se utilizó en formato de preguntas y respuestas y basándose estrictamente en la ficha técnica de evaluación estructurada previamente del establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria.

**c. Ficha técnica de evaluación:** Es un instrumento de recolección de la información considerado para el trabajo de investigación de carácter objetivo, donde se detallan los procedimientos, técnicas, actividades y demás estrategias metodológicas requeridas para el estudio. Este instrumento o técnica de recolección de datos, se delimita como el conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la ficha de evaluación no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. Una "Ficha de evaluación" recoge información de carácter objetivo de una "muestra" y "una muestra homogénea" por conveniencia o por muestreo no probabilístico, donde es posible considerar al total de la población de estudio; es usualmente en éstas, las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares y su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.

Esta técnica se utilizó en el trabajo de investigación con el fin de recolectar apreciaciones objetivas en cuanto al establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en el ámbito de estudio y reconocer de manera fehaciente las opiniones diversas o hechos específicos de la población y muestra de tipo estratificado y sistemático consideradas en la unidad de análisis; constituyentes o integrantes de la estructura orgánica que comprende: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Es conveniente hacer referencia al instrumento de acopio de información Ficha Técnica de Evaluación, considerada como técnica de investigación en el presente estudio, sirvió para la verificación objetiva y a nivel de evaluación cualitativa de acciones de implementación y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD. de la que también se encuentran transparentadas en el portal de transparencia o página web institucional en función a los objetivos y lineamientos de política establecidos en el sistema universitario.

**d. Cuestionario:** De acuerdo a las ilustraciones teóricas, los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista estructura; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiadas en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevista, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad, es conveniente la selección de formas para el desarrollo de cuestionarios. Es así que el desarrollo y distribución de los cuestionarios; por lo tanto, el tiempo invertido en esto debe utilizarse en una forma inteligente. También es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos.

Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados, y se aplican dependiendo de si los investigadores conocen de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas y pueden incluirlas. Con frecuencia se utilizan ambas formas en los estudios de carácter cualitativo y cuantitativo. Considerando las referidas ilustraciones teóricas, se han diseñado los cuestionarios especulando una máxima efectividad en los resultados de la investigación cualitativa en función a las variables de estudio: políticas y estrategias de gestión universitaria, donde generan dimensiones, indicadores y las unidades de medida, previstas los mismos que concibieron cuestionarios de carácter abiertos y cerrados, de importancia para la investigación con enfoque cualitativo y considerando el formato y contenidos de las preguntas para la asimilación o afirmación y denegación de los hechos a nivel de gestión universitaria desplegadas de acuerdo al Manual de Organizaciones y Funciones y por parte de los constituyentes o integrantes de la estructura orgánica que comprende: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y

órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**e. Análisis de contenido:** (En inglés, content analysis), es una metodología de las disciplinas sociales y de la bibliometría que se enfoca al estudio de los contenidos de la comunicación. (Earl Babbie, , 2010), define como "el estudio de las comunicaciones humanas materializadas tales como los libros, los sitios web, las pinturas y las leyes como instrumentos que regulan". El análisis de contenido parte del principio de que examinando textos es posible conocer no solo su significado, sino información al respecto de su modo de producción, donde ocurrió en el proceso de elaboración del presente estudio cualitativo.

El análisis de contenido no es una teoría, sólo es un conjunto de técnicas, por lo que es imprescindible que la técnica concreta utilice una teoría que dé sentido al modo de análisis y a los resultados.

**f. Análisis de documentos:** El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987), señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.

Por el carácter recurrente anteriormente señalado, propio de estas perspectivas o epistemologías cualitativas, y las propias características del análisis de documentos, resaltan la importancia de no utilizar el análisis de documentos de forma meramente introductoria. Este análisis será importante, por ejemplo, antes de proceder con las entrevistas, de modo que se posibilite ir reconstruyendo mejor las experiencias desde la opinión de los informantes. Pero, será igualmente necesario volver a estos análisis de documentos, luego de realizar las entrevistas para poder validar la información de las mismas, como elemento comparativo, en el análisis de los resultados.

De los documentos considerados de revisión y análisis obligatorio, entre otros que constituyen el estudio cualitativo de políticas y estrategias en la gestión universitaria. El análisis de documentos como técnica, es utilizada para el estudio en vista de que se ha efectuado el análisis evaluativo e interpretativo del Plan Estratégico Sectorial Multianual

(PESEM), como instrumento de gestión orientador, *Guía para el Planeamiento Institucional Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD*, el Plan Estratégico Institucional y los diferentes documentos principalmente de carácter normativo, vigentes e implementados por organismos y órganos superiores del sistema universitario y los análisis de los instrumentos de gestión estructuradas e implementadas para el desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

#### **4.4.1.2. Instrumentos**

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados (Fidias, A., 1999).

En los trabajos de investigación los instrumentos de recojo de información, son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información requerida. Ejemplo Fichas de evaluación, formatos de cuestionario, guías de entrevista, escalas de actitudes u opinión. Los instrumentos de recolección de la información en la que se construyeron llevaron a la obtención de los datos de la realidad y una vez recogidos se ha podido pasarse a la siguiente fase: al procesamiento y análisis interpretativo de los datos o información obtenida. Con los instrumentos de investigación, se ha pretendido obtener respuestas a los indicadores de estudio, los cuales desde la operacionalización de las variables aparecen en forma de preguntas, y posterior estructuración en los cuestionarios de la ficha técnica de evaluación desarrollada, es decir, de características a observar y así se elaboraron el instrumento de acopio de información como los configurado en el presente estudio que, en realidad, requiere la investigación u objeto de estudio.

La recolección de la información requerida y de datos en el presente trabajo de investigación, se refiere al uso de una diversidad de técnicas y herramientas que han coexistido para su utilización por el investigador para desarrollar el problema objeto de investigación: Políticas y estrategias de gestión universitaria, los cuales emplazaron al empleo de las técnicas de observación simple, entrevista estructurada, evaluación a través de ficha técnica y análisis de contenido y documental. Todos estos instrumentos de colecta de información se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que cobra interés o utilidad para la investigación u objeto de estudio.

Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cualitativo e interpretativo con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la **utilización de cuestionarios a través de la ficha de evaluación como instrumento de recojo de información** y como parte aplicativa del proceso investigativo (Hernández et al., 2014), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a analizar y medir” (Pág. 242 – 246), en las que serán efectuadas a la unidad de estudio población y muestra estratificada y sistemática de las que se consideran a constituyentes o integrantes de la estructura orgánica que desarrollan la gestión universitaria y que comprende: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

### **Ficha técnica del instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.**

**Nombre:** Instrumento a ser aplicado para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias en la gestión universitaria que serán disponibles a través de la ficha técnica de evaluación para los constituyentes o integrantes de la estructura orgánica que comprende: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**Fuente:** Adaptado de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, abreviado internacionalmente como UNESCO, Comisión Económica para América Latina y el Caribe abreviado internacionalmente como CEPAL, SUNEDU – Perú y Plan Estratégico Institucional de la UNSAAC (2021 - 2025), **para la variable: Políticas y Estrategias.**

Para el desarrollo de los instrumentos del estudio analítico y evaluativo de la variable: **Gestión Universitaria, tomo referencias** de gestión como la generación de productos y servicios que **obtuvieran la satisfacción del cliente por Deming**, Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos por (Jordán, H., 1999) y (Amat, S. J.,

2000), La concordancia de la afirmación que gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin específico, por: (Darroman, S. C. y Velásquez, L. R. , 2000) y (Velásquez, Z. R., 2011) y (Rodríguez, M. R., Salvador, J. B., y Alfonso, S. A., 2016), y entre otras fuentes relacionados a gestión universitaria de acuerdo al contexto actual.

**Forma de aplicación:** Individual y verificación objetiva.

**Grupo de aplicabilidad:** Personas adultas, con Duración: 15 - 20 minutos.

**Descripción:** El instrumento estaba compuesto por 158 ítem de carácter nominal y sistémico. Fue estructurado bajo una escala de tipo Likert de cuatro categorías como: Siempre (1), Casi siempre (2), Ocasionalmente (3) y No existe - Nunca (4), y entre otras escalas de Likert obedecida de la forma de pregunta, el referido instrumento ha coexistido de su aplicación en la unidad de estudio, de su contenido desconcentraron a partir de la operacionalización de las variables, la identificación y determinación de las dimensiones e indicadores de investigación a ser evaluadas. La distribución del tópico de cuestionarios suministrados a la unidad de estudio se efectuó en función a roles desempeñados de acuerdo al Manual de Organizaciones y Funciones: Constituyentes o integrantes de la Estructura Orgánica que comprende: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

#### **4.4.2. Validación de instrumentos**

En la metodología del trabajo de investigación con enfoque cualitativo, el instrumento de recolección de la información es una ficha técnica de evaluación que se construye a partir de un cuestionario que recoge todas las preguntas que sirven para la medición de las variables, las cuales, a su vez, surgen de los objetivos específicos y en algunos casos del marco teórico. Diferentes materiales bibliográficos de estadística traen recomendaciones para construir cuestionarios de preguntas que respondan a los objetivos porque así se gana en la validez de constructo.

(Hernández et al., 2014), considera que la validación de instrumentos es: "...el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (p. 201). Para determinar la validez de los instrumentos de recojo de información, se ha sometido a la validez de expertos o face validity. Sobre este procedimiento, (Hernández et



al., 2014), señala que: "...se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con "voces calificadas" (p. 204)

En el presente trabajo de investigación sobre Políticas y Estrategias en la Gestión Universitaria, es acertado su consideración y utilización de una Ficha Técnica de Evaluación que se construye a partir de los cuestionarios que recoge todas las preguntas que sirven para la medición de las variables, para su validez del instrumento de recojo de la información se utilizaron escalas con criterios metodológicos, se refiere al grado en que el instrumento mide las variables que pretende medir, de esta forma cumpliendo características de:

- Validez de contenido: se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido.
- Validez de criterio: se compara con algún criterio externo que mide lo mismo. Si el criterio se fija en el mismo momento, se habla de validez concurrente.
- Validez de constructo: explica el modelo teórico empírico, que subyace a las variables de interés.
- Validez de expertos: los expertos definen si el instrumento mide la variable en cuestión. por razones.

Para la validez del instrumento de recojo de información del presente estudio, se sometió a la evaluación por **03** jueces expertos o juicio de expertos, cuyos valores se han sometido a la prueba binomial obteniendo un valor que corresponde, por consecuencia verosímilmente el instrumento refleja un dominio específico de contenido de esta forma aprobando como valor teórico, y siendo el instrumento adecuado para su aplicación del trabajo de investigación.

#### **4.4.3. Confiabilidad de los instrumentos**

Es inevitable evaluar la confiabilidad y validez del instrumento de recojo de información o medición. Sólo a través de este mecanismo se verificará que el trabajo de investigación es serio y aporta resultados reales. Además de implicar la seriedad de la investigación, la confiabilidad y validez de un instrumento permiten que el estudio sea profesional y digno de consideración.

La confiabilidad de un instrumento de medición es considerada como el grado en que, al aplicarse de manera repetitiva al mismo objeto de estudio u otro diferente, se producirán resultados iguales o similares (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. , 2014). Para poder estudiar la confiabilidad del instrumento utilizado, se aplicó la prueba Alfa de Cronbach, que relaciona las variables y establece la confiabilidad de cada sección del cuestionario.

Para poder obtener el alfa de Cronbach se tiene una fórmula general, de acuerdo a lo establecido por Hernández, et al. (2003) la fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{\overline{Np}}{1 + \overline{p} (N - 1)}$$

donde:

N = número de preguntas y

p = promedio de las correlaciones.

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio, tiene ítem con opciones en Escala Likert, el coeficiente Alfa de Cronbach utilizado para poder estudiar la confiabilidad del instrumento, determinó la consistencia interna, analizando la correspondencia media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento.

Para poder determinar el coeficiente de confiabilidad, se administró la prueba piloto, después de analizarlos mediante el Alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 22.

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

#### Tabla N°

*Alfa de Cronbach / Variable (1): Políticas y estrategias aplicadas en la universidad*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.807	121

*Fuente:* Resultado SPSS / Realizado por el Investigador

#### Tabla N°

*Alfa de Cronbach / Variable (2): Gestión Universitaria*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.810	66

*Fuente:* Resultado SPSS / Realizado por el Investigador

De las que se ilustran los resultados obtenidos del juicio de expertos, que consideraran los instrumentos aplicables y el índice de fiabilidad obtenido por el coeficiente alfa de Cronbach igual a 0.807 y 0.810; se asumió que el instrumento de recojo de información es altamente confiable y procede su aplicación.

## **4.5. Métodos y técnicas de procesamiento y análisis de la información**

### **4.5.1. Descriptiva**

El desarrollo del procesamiento y análisis interpretativo de la información obtenida, han sido tratados utilizando las técnicas propias de la metodología de investigación científica, extendiendo o haciendo uso de los siguientes pasos:

Como parte del proceso investigativo, la parte aplicativa residió en la recopilación de la información, dando comienzo con la aplicación de los instrumentos y/o acopio de la información, siguiendo las indicaciones establecidas en las respectivas fichas técnicas del instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria. Posteriormente, con la información obtenida se elaboró la matriz de interpretación cualitativa, de esta forma procediendo con la organización lógica de las apreciaciones o los valores según las escalas categóricas de medición de las variables establecidas, procediendo de esta forma con el análisis interpretativo de la información que conlleva el mismo a efectuar las deducciones para la formulación de las conclusiones y recomendaciones a nivel prospectivo del trabajo de investigación y de esta manera preparar el informe final.

Para el análisis e interpretación de la información obtenida, se ha optado en desarrollar por un criterio particular, organizando la información en una matriz cualitativa elaborada por el investigador. Este procedimiento consistió principalmente en el análisis de datos no-numéricos para entender conceptos, opiniones o experiencias y la existencia objetiva de conjunto de mecanismos como políticas y estrategias en la gestión universitaria, los cuales son generados mediante un método de recolección de datos cualitativos, con la finalidad de reunir insights profundos acerca de un problema objeto de investigación. De esta forma concibiendo en el estudio que el análisis de datos cualitativos, es un proceso mediante el cual se extraen significados y conclusiones de datos no estructurados y heterogéneos que no se expresan de forma numérica o cuantificable.

### **4.5.2. Método de análisis de la información**

El análisis e interpretación cualitativa, describe la información obtenida de la gestión universitaria desarrollados de los constituyentes o integrantes de la Estructura Orgánica que comprende: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados adscritos a determinados facultades y escuelas profesionales de la

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de la que se encuentran también transparentadas en el portal web institucional. A partir de ellos se realizó el análisis interpretativo, permitiendo de esta forma la determinación y reconocimiento en la implementación del conjunto de mecanismos en la gestión universitaria, consideradas también acciones de implementación y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD.

Para la elaboración de la matriz cualitativa y posterior análisis e interpretación de la misma, se utilizó el Microsoft Excel. Con el apoyo de la hoja de trabajo, se realizaron el análisis interpretativo de forma descriptiva, y para mejor organización y secuenciamiento de la información obtenida del proceso investigativo, se procedieron por la siguiente manera:

**1er paso:** Categorización analítica de la información: se clasificaron y codificaron para lograr una interpretación cualitativa de los hechos recogidos. Se procesó la información a partir de la base de datos, para organizarla y proceder a su ordenamiento.

**2do paso:** Descripción de los datos, mediante matriz o tablas de resumen de resultados, donde se determinaron los casos que articulan en los distintos enunciados o categorías.

**3er paso:** Análisis e interpretación cualitativa de la información obtenida, se desarrollaron las configuraciones descriptivas de los procesos de implementación y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD.

Luego del procedimiento de método de análisis e interpretación cualitativa de los hechos recogidos de las variables independiente y dependiente del trabajo de investigación. Por razones a que las variables de estudio son cualitativas, se empleó o se efectuó calculando el tamaño muestral que en este caso es considerada la totalidad de la población de estudio en condición de muestra homogénea con características estratificadas y sistemáticas la contrastación o la verificación de las hipótesis a nivel de premisas, comprendiendo en realizar las comparaciones y las predicciones con la realidad que observamos. Si dentro del margen de error que nos permitimos admitir, hay coincidencia, aceptaremos la hipótesis y en caso contrario la rechazaremos que es un procedimiento para juzgar a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA INFORMACION CUALITATIVA

#### POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

#### 5.1. RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA EVALUACION RELACIONADOS A LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA POBLACIÓN Y ÁMBITO DE ESTUDIO

##### TABLAS DE ENUNCIADOS Y ESCALAS CATEGÓRICAS DE MEDICION DE LA VARIABLE CUALITATIVA X

##### **Variable X: POLITICAS Y ESTRATEGIAS**

**La política como objetivo macro y las estrategias como formas de llegar a cumplir con la política.**

##### SECCION 01: Evaluación concernientes a la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias en la unidad de análisis

Tabla N° 01 Dimensión X1

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión X1 del estudio: PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL – PESEM.</b>				
<b><i>Indicadores:</i> 1.1.1. Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023</b>				
ENUNCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), <u>incorpora las políticas priorizadas, metas y estrategias para conseguir dichas metas</u> en el ámbito de competencia de la Universidad.	X			
<u>La elaboración del PESEM.</u> Contiene un modelo conceptual construido <u>a partir de un análisis del Sector y su entorno</u> , tiene como prioridad <u>construir un sistema educativo de calidad</u> para desarrollar al máximo su potencial. Su propósito es promover el pensamiento estratégico anticipativo de los gestores públicos, para la mejor toma de decisiones.	X			
El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra alineado al: <u>OES 02. “Garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad”.</u>	X			
<u>Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Educación del Objetivo Estratégico Sectorial, Acción Estratégica Sectorial y Objetivo Estratégico Institucional para la formulación de matriz del Plan Estratégico Institucional, (Articulación de planes).</u>	X			

***Fuente:*** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

#### ***Análisis e interpretación***

El Plan Estratégico Sectorial Multianual El PESEM, es un instrumento de gestión orientador de los objetivos del conjunto de los actores que forman el sector educación. Este documento presenta la estrategia de desarrollo del sector para el logro de los objetivos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 y la Política General de Gobierno y con fines a

alcanzar el desarrollo armónico y sostenido del país, el **PESEM es un instrumento de todo el Sector Educación y como tal incorpora las políticas priorizadas, metas y estrategias para conseguir dichas metas de las entidades públicas y privadas de nivel nacional, regional y local** que realizan actividades vinculadas a su ámbito de competencia. Es fundamental considerar que, a partir del 2014, debido a la aprobación de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico por parte del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), se dispone que se elabore un Documento Prospectivo del Sector, que servirá como insumo para la elaboración del PESEM. Este documento contiene un modelo conceptual construido a partir de un análisis del Sector y su entorno, el cual identifica tendencias y variables estratégicas para construir escenarios de futuro y una evaluación de oportunidades y riesgos. Su propósito es promover el pensamiento estratégico anticipativo de los gestores públicos, para la mejor toma de decisiones.

Efectuada el análisis documental de los instrumentos de gestión, el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra alineado al: OES 02. Para “Garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad”. En la formulación de matriz del Plan Estratégico Institucional, se tomó en consideración la (Articulación de planes), en donde la estructuración del instrumento de gestión alineado al Objetivo Estratégico Sectorial 02, se han considerado seis acciones estratégicas como: Acción estratégica 2.1. Asegurar que la oferta del servicio educativo superior técnico y universitario cumpla con condiciones básicas de calidad. Acción estratégica 2.2: Dotar de información confiable y oportuna de la educación superior, que permita una mejor toma de decisiones tanto para el Estado como para la comunidad educativa. Acción estratégica 2.3: Articular la oferta de servicios educativos tecnológicos con las demandas del mercado laboral. Acción estratégica 2.4: Incentivar el desarrollo de mecanismos de fomento de capacidades, infraestructura y equipamiento para el desarrollo de la investigación en la educación superior. Acción estratégica 2.5: Fomentar el reconocimiento y la difusión de la investigación con altos estándares de calidad en los docentes y alumnos universitarios y Acción estratégica 2.6: Apoyar a que las universidades públicas alcancen y consoliden estándares de calidad y procesos de mejora continua.

A partir de la publicación de la Ley Universitaria, Ley N° 30220, se hace oficial la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, cuya constitucionalidad fue ratificada por el Tribunal Constitucional el 26 de enero de 2016. Este organismo público nace para proteger el derecho de los jóvenes a recibir una educación universitaria de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales.

Tabla N° 02 Dimensión: X2

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X2: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.</b>				
<b><i>Indicadores:</i> 1.2.1. Política Institucional.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, elabora en el marco de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD y la Guía para el Planeamiento Institucional Modificada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, el Plan Estratégico Institucional para el establecimiento de políticas y estrategias institucionales.	X			
El Plan Estratégico Institucional de la UNSAAC, se elabora de acuerdo a las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes institucionales, <u>en el marco de las Políticas de Estado, del PEDN 2021, la preimagen del Perú al 2030.</u>	X			
El <u>proceso de formulación del PEI de la UNSAAC, se efectúa con la participación de docentes, administrativos y estudiantes, actores claves en la Universidad.</u>			X	
En concordancia con la normativa vigente, elabora el <u>Plan Estratégico Institucional la UNSAAC, para ofertar una educación centrada en la formación profesional, la investigación científica, tecnológica y humanística, la innovación, la transferencia y el emprendimiento</u> en docentes y estudiantes.		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco <u>como política institucional, presta un servicio de educación superior de alta calidad y excelencia académica,</u> que privilegia la satisfacción permanente y continua de los usuarios y demás partes interesadas.		X		
Como política institucional la UNSAAC, garantizará una <u>formación profesional íntegra a nivel de pregrado y posgrado, de acuerdo a la Misión Institucional,</u> expresado en el Modelo Educativo.		X		
<u>Las acciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, están alineadas a la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la Asamblea General de la ONU, al Plan Bicentenario, al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, a la Constitución Política del Perú y a las Políticas Generales de Gobierno (PGG).</u>	X			
Está <u>comprometido con el buen gobierno mediante la participación, transparencia, eficiencia, eficacia, efectividad, competencia, integridad y responsabilidad pública,</u> además del cumplimiento efectivo de la rendición de cuentas a la sociedad sobre la gestión y sus resultados la universidad.		X		
Establece una <u>Política de Bienestar Universitario que contribuya a la formación integral de estudiantes y egresados,</u> apoyo a toda la comunidad universitaria en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de programas y servicios de educación continua.		X		
Busca <u>potenciar la presencia institucional en los escenarios académicos nacionales e internacionales,</u> así mismo promueve la apertura e interacción de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con la comunidad nacional e internacional como un medio relevante para adquirir un mayor grado de conocimiento y comprensión de la sociedad.		X		
Se establecen <u>lineamientos en materia de medio ambiente, que comprendan mecanismos de educación y promoción, uso de tecnologías limpias, manejo de desechos,</u> y conciencia en el uso de recursos no renovables los mismo que serán transmitidos a la comunidad universitaria y hacia la sociedad.		X		
Propicia el <u>desarrollo de las competencias, habilidades y aptitudes que deben tener los servidores públicos</u> con el fin que estos puedan responder a los <u>requerimientos de gestión institucional.</u>			X	
Como <u>política institucional, establece estrategias de comunicación informativa adecuada</u> para establecer un contacto permanente y correlativo con la sociedad.		X		
Promueve el <u>desarrollo de relaciones sociales en la comunidad universitaria,</u> con base en el respeto por la diferencia, el diálogo, la libertad de pensamiento y a promover la formación integral fundamentada en valores.		X		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### ***Análisis e interpretación***

Efectuada la revisión de fuentes documentales y la elaboración de los instrumentos de gestión de la institución universitaria basados en guías metodológicas, es así a nivel de la administración de las organizaciones de carácter público, el planeamiento juega un rol muy importante para el ejercicio de la gestión en vista de que desarrolla procesos que consisten en la identificación de los objetivos institucionales, así como el vía a seguir mediante la



implementación de acciones estratégicas denominado “Plan Estratégico Institucional” para el establecimiento de políticas y estrategias institucionales, necesario para la mejora continua y una eficiente gestión; por consiguiente, la inexistencia de la planificación los resultados en la educación superior serían desfavorables digno en la extraordinaria complejidad académica y administrativa de la universidad en contextos actuales y la necesidad de prever objetivos y actividades a corto, mediano y largo plazo. En el Perú los procesos de planeamiento estratégico en el sector público están regido por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país mediante su órgano rector que es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Es así que, por primera vez desde mayo del 2018, el Perú cuenta con una declaración formal de la Política General de Gobierno (PGG) al 2021. Toda entidad pública debe cuidar la consistencia de sus políticas y planes con la PGG en el marco del SINAPLAN, dentro de la firme intención de institucionalizar progresivamente las políticas de Estado y las mejores prácticas al servicio de la población (CEPLAN, 2018).

Bajo esta perspectiva, las universidades de carácter pública deben aplicar las sucesivas Guías para el Planeamiento Institucional, aprobada mediante sendas resoluciones del Consejo Directivo del CEPLAN, a fin de adecuar la elaboración e implementación de sus planes institucionales a la modernización de la gestión del Estado, tomando en cuenta las políticas públicas nacionales y sectoriales. La Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco considerada como unidad de análisis en el estudio, formula e implementa el Plan Estratégico Institucional en diferentes periodos de tiempo desde el establecimiento de la Ley Universitaria N° 30220 que en la actualidad vigente el (PEI) 2021-2025, en el marco de la Guía para el Planeamiento Institucional Modificada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, así como al oficio múltiple D000012-2019-CEPLAN/DNCP sobre la extensión del horizonte del PEI y otros planes, en la realidad situacional acontece circunstancias restrictivos o dificultades para la concretización de objetivos o metas formuladas y consideradas en el Plan Estratégico Institucional en condición de establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias institucionales y en el estudio consideradas a nivel de enunciados así como se señalan en la apreciación cualitativa, existiendo una posibilidad de afirmación surgida por la ineficacia en la gestión universitaria.

Los procesos de formulación del Plan Estratégico Institucional basados en las guías metodológicas y como el vigente referido del PEI 2021-2025 fue llevado a efecto por la Comisión de Planeamiento Estratégico, designada mediante Resolución N° R-793-2020-UNSAAC, dentro del contexto del oficio múltiple D000012-2019-CEPLAN/DNCP sobre la extensión del horizonte del PEI y otros planes. El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en concordancia con la normativa vigente, continua con la definición de su política institucional, misión institucional, sus objetivos estratégicos institucionales, así como sus acciones estratégicas institucionales; cumpliendo con su gran objetivo general como institución, orientada a los beneficiarios de los servicios que ofrece la universidad, en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales y de la Política General de Gobierno (PGG).

Realizando la afirmación, los planes estratégicos institucionales en periodos diferentes y el actual PEI 2021-2025 de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, se encuentra alineado a la Política Nacional de Educación Superior y técnico – Productiva por cuanto coadyuva a cumplir con el Objetivo de “la adquisición de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible y competitivo. Contribuye a un mejor desempeño de la persona que trabaja, a mejorar su nivel de empleabilidad y a su desarrollo personal. Está destinada a las personas que buscan una inserción o reinserción en el mercado laboral”. Así como al segundo objetivo estratégico del sector educación, que según Resolución Ministerial N° 252-2020-MINEDU aprueba la extensión del horizonte temporal del Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM 2016 - 2021 del Sector Educación, al 2023; quedando denominado como “Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016-2023 del Sector Educación.

Tabla N° 03 Dimensión: X3

Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X3: MISION INSTITUCIONAL.				
<b>Indicadores:</b> 1.3.1. La misión que refleja la razón de ser.				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Misión refleja la razón de ser fundamental que justifica la existencia de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y a través de la misión pretende responder a preguntas claves ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿qué aportamos a nuestros grupos de interés?.	X			

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### **Análisis e interpretación**

Efectuando un proceso de análisis introspectivo de su condición de educación superior universitaria, la institución tiene como misión: “Brindar formación profesional científica, tecnológica y humanística de calidad, a los estudiantes universitarios, con valores y principios y responsabilidad social; afirmando la interculturalidad, reconociendo la diversidad natural, cultural y fortaleciendo nuestra identidad andinoamazónica”, que este conjunto de acciones paulatinamente ha introducido un marco conceptual y metodológico, y para conseguir la precisión de redacción de misión universitaria argumentado en estimaciones acordes a lo que la ciencia administrativa ha atribuido al uso de la planificación estratégica en las organizaciones. Como lo desplegado, se presenta en la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con una metodología de redacción de misión organizacional y el resultado de su aplicación a la Universidad, con implicancias que pretende explicitar y la relación existente entre la población de académicos y la esfera estudiantil, así como también la ilustración del rol de académico y de directivo universitario. Además, efectúa una breve consideración al carácter público, desde la perspectiva de investigador se ha inducido en los conceptos de misión y servicio que efectúa la institución universitaria. Su directriz de redacción de misión institucional de la UNSAAC, es producto de una deliberación “en sentido abstracto sobre el fin último que persigue la Universidad al efectuar una inversión y ofrecer algo a la sociedad.

Tabla N° 04 Dimensión: X4

Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X4: VISION INSTITUCIONAL.					
<b>Indicadores:</b> 1.4.1. La visión construida para el sector.					
ENUCIADOS		Escalas categóricas de medición			
		Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La <u>Visión</u> construida para el Sector Educación contempla el doble rol que cumple la educación, para la Universidad recoge la <u>declaración en la que se resume la imagen</u> que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco <u>plantea en el largo plazo, es decir, la expectativa ideal de lo que espera que ocurra</u> , el modelo de Universidad que queremos. En definitiva, se trata de responder a la pregunta ¿dónde quiero estar en el futuro?.		X			

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

De referencia en la investigación bibliográfica y análisis documental: De la primera su axioma se razona que la Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, es efectuar imaginaciones, en términos del resultado final que se pretende alcanzar; también es considerada como una declaración intencional de la imagen que una institución tiene de sí misma en un futuro determinado (5, 10, 20 ó 50 años, por ejemplo), esta proyección abarca a todos los actores en ella, las funciones a realizar y los ambientes necesarios para hacerlas. La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco asume como visión: “Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto”, información a partir de análisis documental, es formulada por la Universidad que recoge la declaración en la que se resume la imagen como institución de educación superior que plantea en el largo plazo, es decir, la expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

Tabla N° 05 Dimensión: X5

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (CON INDICADORES).</b>				
<b><i>Indicadores: 1.5.1. Objetivos estratégicos de la UNSAAC.</i></b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La universidad busca desarrollar mejores competencias en los futuros egresados para que sean profesionales líderes, con el desarrollo del <u>objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.</u>	X			
La universidad busca desarrollar las capacidades básicas para desarrollar la investigación, como eje sustancial en la formación profesional, con el desarrollo del <u>objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria.</u>		X		
La universidad busca mejorar los servicios de proyección social, extensión cultural y educación continua, y la integración de éstos con la formación profesional de pregrado y posgrado, con el desarrollo del <u>objetivo estratégico institucional: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria.</u>		X		
La universidad busca mejorar los procesos de planificación, conducción, supervisión, evaluación y de coordinación dentro de la administración central, las facultades y las diversas áreas y unidades desconcentradas, con el desarrollo del <u>objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional.</u>		X		
La UNSAAC, pretende ofrecer una organización a la comunidad capaz de coordinar adecuadamente con diferentes actores, forjando alianzas locales y regionales, sobre la base de la participación de los grupos de ciudadanos y de la sociedad civil, con el desarrollo del <u>objetivo estratégico institucional: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.</u>			X	

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### ***Análisis e interpretación***

Es ilustrada a partir de fuentes de información y documentales que la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, considera en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional como objetivos estratégicos los enunciados precedentes, los mismos no son formalizados en su realización como se pretende. Los objetivos estratégicos institucionales son considerados como metas claras y de forma genérica cuando se habla de Planeación Estratégica en una organización, es tener clara esas metas es incluso más importante, porque ellas son el reflejo de lo que aspiramos y el lugar al que queremos llegar a futuro como que se considera en la unidad de análisis, los objetivos estratégicos son aspectos clave para cualquier proceso de planeación estratégica, son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende **lograr en un periodo determinado de tiempo**. En la institución universitaria también es conveniente decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional. Revisando las fuentes de información, los objetivos estratégicos institucionales, se basan en la visión, la misión y los valores de la universidad, presintiendo que son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. En los enunciados considerados como objetivos estratégicos institucionales con referentes indicadores manifiestan ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables, y en probidad a ello se genera como lo señalado una apreciación de carácter cualitativa de la que no son alcanzadas como se pretende en la institución universitaria.

Tabla N° 06 Dimensión: X6

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X6: ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE.</b>				
<b><i>Indicadores: OEI.01: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios:</i></b>				
ENUCIADOS	Escala categórica de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad implementa el <u>Programa de fortalecimiento de las competencias adecuado para docentes, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.</u> UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vicerrectorado Académico.			X	
La Universidad implementa <u>Programas curriculares actualizados, con enfoque de competencias, para los estudiantes universitarios, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.</u> UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Calidad y Acreditación.		X		
La Universidad implementa <u>Plataformas informáticas más efectivas de entornos virtuales de enseñanza en la universidad cursos de maestrías y doctorados acreditados en beneficio de los estudiantes de post grado, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.</u> UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de tecnologías de la Información.	X			
La Universidad ofrece <u>Cursos de maestrías y doctorados acreditados en beneficio de los estudiantes de post grado, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.</u> UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Escuela de Post Grado.			X	
La Universidad ofrece <u>Cursos de segundas especialidades para el perfeccionamiento y la profesionalización a nivel de postgrado, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.</u> UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Escuela de Post Grado.			X	
La Universidad implementa el <u>Programa de mantenimiento de infraestructura y equipamiento adecuados para la comunidad universitaria, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.</u> UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Unidad de Ingeniería y Obras.		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

A manera de análisis y definición de las acciones estratégicas institucionales implementadas en la unidad de análisis Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco a partir de fuentes documentales, se ha confirmado en las escalas categóricas de medición que mucho de los enunciados considerados a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios, implementan o realizan de manera deficitaria o limitada las acciones estratégicas institucionales alineadas a las políticas generales de gobierno como se especifican en el cuadro que preside y como se viene sustentando alcanzar el logro de meta o como objetivo estratégico institucional, contribuiría en la mejora cualitativa de la prestación del servicio educativo universitario y/o el OEI: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios, a manera de emprender supuesto sustento teórico; las acciones estratégicas reflejan los bienes y servicios que deben ser provistos a las entidades o ciudadanos que servimos, de manera que van a permitirnos alcanzar los objetivos estratégicos institucionales planteados en este caso de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Del mismo modo las acciones estratégicas se consideran como las acciones que cambian los objetivos, dominio, ventajas competitivas,

recursos y competencias, modo de crecimiento y sistema administrativo de la organización. Pueden verse como opciones o compromisos.

Tabla N° 07 – Contigua de la Dimensión: X6

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión X6: ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE.</b>				
<b><i>Indicadores:</i> OEI.02: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria:</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad desarrolla el <u>Programa de desarrollo de la producción científica e intelectual implementado para investigadores</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: VRIN y directores de línea.			X	
La Universidad desarrolla <u>Investigación formativa pertinente para los estudiantes de pregrado</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación /Directores de Investigación del VRIN.			X	
La Universidad desarrolla el <u>Programa de fortalecimiento de capacidades en investigación permanente y especializado para docentes</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación /Directores de Investigación del VRIN.			X	
La Universidad desarrolla el <u>Programa de desarrollo implementado para el emprendimiento estudiantil</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: VRAC/VRIN/DIGA.			X	
La Universidad implementa <u>Centros de producción de bienes y de prestación de servicios, implementados al servicio de la comunidad y la sociedad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación (VRIN).		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### ***Análisis e interpretación***

Desarrollando la interpretación en las evaluaciones relacionados a las acciones estratégicas institucionales de la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco alineadas a las Políticas Generales de Gobierno y la respectiva unidad orgánica responsable en relación al Indicador: OEI.02: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria, existe la demostración en las escalas categóricas de medición, limitadas o deficitarias en la implementación y desarrollo de las acciones estratégicas institucionales con respecto al indicador materia de análisis, presumiendo en la existencia limitada de recursos humanos dedicados al desarrollo de investigación científica y los procedimientos burocráticos para la asignación presupuestaria hacia las actividades investigativas la transferencia y el emprendimiento en la institución universitaria. Basándonos en la referencia teórica, es manifiesta la creciente importancia de la innovación y los activos intelectuales como motor del crecimiento económico y de la competitividad en el largo plazo; más aún, las soluciones

a los grandes retos a los que se enfrentan las sociedades actuales y futuras (cambio climático, energías limpias o pandemias, entre otros) necesitan de un gran esfuerzo en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Como resultado, la creación de conocimiento científico-tecnológico y su transferencia a la sociedad constituyen elementos clave en el desarrollo de las regiones y países.

A manera de análisis en forma sumaria del OEI.02: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria, a pesar de ciertos avances, cuando los resultados científicos se comparan con los de otros países más desarrollados, o incluso con los de economías emergentes, se pone de manifiesto un gap para los países de Iberoamérica. Por el lado de las publicaciones, la mayoría de los países tienen una producción esperada inferior a la que se derivaría de su inversión en I+D. En el ámbito de las patentes, los crecimientos no sólo han sido modestos, sino que la región se ha visto ampliamente superada en el total mundial, perdiendo peso frente a la rápida emergencia de economías como China e India (BID, 2010). Por su parte, el Ranking Global de Innovación de los últimos años, elaborado conjuntamente por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual de Naciones Unidas (OMPI) y la escuela de negocios INSEAD, con sede en Francia, sitúa a España en el puesto 26.º, a Portugal en el 34.º, y después aparece Costa Rica en el 39.º, seguida de Chile (46.º), Uruguay (52.º), Argentina (56.º), México (63.º), Brasil (64.º) y otros, hasta el 115.º, lugar ocupado por Nicaragua, de entre los países de la región iberoamericana. La razón de estas discretas posiciones se achaca al ambiente político, regulatorio y empresarial, así como al poco crédito disponible para nuevas iniciativas y a la pobre calidad de la educación, especialmente en el ámbito científico. En este contexto en nuestra realidad, las instituciones de educación superior (IES) desempeñan un papel fundamental. Sus funciones básicas empezaron a cambiar a partir de las últimas reformas universitarias y la dación de la Ley Universitaria N° 30220 y también como aspecto relevante a raíz de la publicación en 1945 del informe realizado por Vannevar Bush (Science, The Endless Frontier). Este trabajo defendía un modelo lineal de las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad; más ciencia implica más tecnología, y más tecnología implica más progreso y bienestar social. Como resultado, la investigación se incorporó explícitamente a la misión de las universidades, al lado de la formación profesional.



Tabla N° 08 – Contigua de la Dimensión: X6

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión X6: ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE.</b>				
<b>Indicadores: OEI.03: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria:</b>				
ENUCIADOS	Escala categórica de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad desarrolla <u>Programas de extensión cultural y proyección social vinculado a la comunidad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Social/Unidad de Proyección Social.		X		
La Universidad implementa el <u>Programa de mejora para la educación continua implementado para la comunidad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Social/Unidad de Proyección Social.		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

A manera de análisis de indicadores: OEI.03: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria y los enunciados; que dentro de las competencias, emanadas por la normativa Ley Universitaria 30220, Estatuto Universitario UNSAAC, el campo misional y modelo de Calidad, la Universidad de San Antonio Abad del Cusco no solo es un centro de estudios por competencias, es también un centro de formación integral, del ciudadano(a). En ese sentido, la proyección social hacia el entorno constituye la piedra angular en el proceso de formación profesional de los estudiantes; en tanto, la extensión cultural y la Proyección Social constituyen estrategias que permiten a docentes y estudiantes comprometerse con el desarrollo local y regional sostenible. La Oficina de Extensión Cultural y Proyección Social de la UNSAAC es una unidad orgánica responsable de planificar, ejecutar, supervisar evaluar, las acciones que involucra la función de Proyección Social, cuyo cumplimiento permite que se transfiera tecnología, conocimientos, se fomente la recuperación, practica y difusión cultural y artística y el fortalecimiento de los principios axiológicos, como resultado de las actividades académicas y de investigación.

En el marco de las políticas y normas establecidas por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, la formación continua genera oportunidades de capacitación y perfeccionamiento para distintos profesionales vinculados con el sistema universitario a través del uso de distintas modalidades formativas. La UNSAAC, ofrece programas de formación continua que buscan actualizar los conocimientos y estrategias de los profesionales distintos mediante la ampliación y fortalecimiento de sus competencias con la finalidad de contribuir a un mejor servicio educativo en el ámbito nacional, como en la educación superior, y en los ámbitos formal y no formal. A partir de las apreciaciones en las escalas categóricas de medición, estos enunciados no se efectúan como lo formulado o estructurado en los instrumentos de gestión.

Tabla N° 09 – Contigua de la Dimensión: X6

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión X6: ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE.</b>				
<b>Indicadores: OEI.04: Fortalecer la gestión institucional:</b>				
ENUCIADOS	Escala categórica de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad implementa <u>Sistemas administrativos y de gestión institucional automatizados con enfoque de procesos para la universidad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Planificación.		X		
La Universidad desarrolla la <u>Acreditación progresiva en la universidad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de calidad y Acreditación.		X		
La Universidad desarrolla el <u>Licenciamiento institucional permanente en la universidad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Calidad y Acreditación.	X			
La Universidad desarrolla el <u>Programa de fortalecimiento de capacidades desarrollado para el personal administrativo</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Unidad de Talento Humano.			X	
La Universidad desarrolla el <u>Plan anual de control implementado en el marco de la normatividad de la contraloría general de la república</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Oficina de Control Institucional.		X		
La Universidad implementa el <u>Sistema de control interno implementado adecuadamente en la universidad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección General de Administración.	X			
La Universidad desarrolla <u>Procedimientos legales atendidos de manera oportuna en apoyo de la gestión universitaria</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Asesoría Jurídica.		X		
La Universidad implementa <u>Infraestructura adecuada y oportuna para la universidad</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Unidad de Ingeniería y Obras.		X		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### **Análisis e interpretación**

En condición de análisis de indicadores: OEI.04: Fortalecer la gestión institucional y los enunciados comprendidos en las Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (con indicadores), alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG). que compromete también a la unidad orgánica responsable, reconocida la realidad situacional donde se confirma que coexisten déficit en la realización apropiada de las referidas acciones estratégicas, de esta forma existiendo la posibilidad en la insuficiencia administrativa universitaria a cargo de los funcionarios de acuerdo a la estructura orgánica. Es entendida en cuanto al “Fortalecimiento de la gestión institucional”, que reside en implementar un plan de acción orientado a fortalecer los objetivos estratégicos institucionales de la Universidad con una estructura organizacional y administrativa flexible en diferentes órganos y áreas administrativas, conformada por un talento humano comprometido con estos objetivos, con procesos orientados a la atención y satisfacción del ciudadano y con procesos administrativos, financieros y de contratación que den respuesta eficiente a las necesidades que surjan durante los procesos de prestación del servicio educativo universitario. Un componente fundamental para el desarrollo de esta estrategia de fortalecimiento de la gestión

institucional, es contar con sistemas de información, que permitan caracterizar y registrar la población atendida, la información producida, de tal forma que se realice un monitoreo, seguimiento y control a las metas trazadas, de tal forma que se tomen decisiones oportunas para asegurar el cumplimiento de lo planeado. Esta estrategia tendrá también como propósito lograr los objetivos de las políticas que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Universitaria, lo que le permitirá cumplir con las metas alineadas a las políticas generales de gobierno.

Tabla N° 10 – Contigua de la Dimensión: X6

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión X6: ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE.</b>				
<b>Indicadores: OEI.05: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático:</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad implementa el <u>Plan de prevención y contingencia de riesgos de desastres implementado en la UNSAAC</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Universitaria.	X			
La Universidad implementa el <u>Programa de desarrollo de capacidades en gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático implementado para miembros de la comunidad universitaria</u> , a partir del objetivo estratégico institucional: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Social.		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

Para el análisis de indicadores del OEI.05: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático, comprendidas en las Acciones Estratégicas Institucionales con respectivos indicadores de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco alineadas a las Políticas Generales de Gobierno, es efectuada a partir de la verificación de la realidad situacional y en cumplimiento de la implementación del Plan y Programa de prevención y contingencia de riesgos de desastres y adaptación al cambio climático, se efectúan en su implementación la primera acción estratégica institucional también considerada como enunciado acorde de la existencia en los instrumentos de gestión; sin embargo existiendo limitaciones en la implementación de programas de desarrollo de capacidades en gestión de riesgo de desastres y adaptación al cambio climático implementado para los miembros de la comunidad universitaria y para comprender concerniente al tema de análisis es conveniente recurrir a revisión bibliográfica donde considera que: El clima representa para los gestores del riesgo de desastre una variable primordial, puesto que al menos un 85% de los desastres en el mundo están directamente relacionados con las condiciones climáticas e hidrometeorológicas. Desde el punto de vista económico y social, muchas de nuestras actividades productivas y sociales son altamente dependientes del clima. La agricultura es el más claro ejemplo de esto. Las aproximaciones sobre el significado de la adaptación al cambio climático se amplían y profundizan después

del 2001, antes de este año predominaba el concepto de mitigación del cambio climático. El término adaptación al cambio climático se entiende como los ajustes humanos o en sistemas naturales en un clima que cambia tanto en sus promedios como en sus extremos. Su aplicación a través de medidas de adaptación se considera una contribución a la reducción de los impactos esperados del cambio climático que permite asegurar condiciones para un desarrollo con visión de sostenibilidad.

Tabla N° 11 Dimensión: X7

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X7: POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA.</b>				
<b>Indicadores: 1.7.1. GOBERNANZA: Modo y estilo de gobernar.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
<u>En la UNSAAC, es desarrollada la participación ligada a la democracia o interacción por ser ésta la principal forma de gobierno, se refiere a la forma e impacto de la intervención de los actores en el proceso de construcción de la política institucional de la Universidad.</u>	X			
<u>En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se ejerce el principio de equidad que es una idea de justicia social o igualdad de oportunidades para el acceso a mejoras en el bienestar de la institución universitaria, con énfasis en los miembros más vulnerables (estudiantes).</u>		X		
<u>A nivel institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, intrincada organización académica, existen configuraciones legales, procedimientos, convenciones, normas y estructuras organizativas que dan forma a la interacción humana.</u>		X		
<u>En administración pública como ciencia política de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de la ejecución presupuestal, se efectúa rendición de cuentas, responsabilidad de quienes gobiernan para con los gobernados, aceptando y respetando los criterios de desempeño establecidos en la Universidad.</u>			X	
<u>Eficiencia “Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles”, es la relación entre los recursos utilizados y logro de resultados que se adecuan a las necesidades de la población, así como a la maximización de los recursos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</u>		X		
<u>Desarrollo del recurso humano, Se refiere a los individuos, grupos y áreas administrativas que realizan acciones relevantes de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo y motivación de los servidores públicos con impacto sobre las decisiones y la implementación de la política de empleo en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</u>		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

El análisis cualitativo relacionado a Gobernanza deslucida para designar la eficacia, calidad y buena orientación o la “Nueva forma de Gobernar” también es el modo y estilo de gobernar efectuada en la unidad de análisis la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en la implementación y desarrollo de la Política y Poder Político en la Gestión Universitaria y a partir de la valoración de los enunciados en las escalas categóricas de medición, los formulados a nivel de categorías, generan como resultado limitado desarrollo de forma de gobierno basada en la interrelación equilibrada de la institución universitaria, la sociedad civil y el mercado para lograr un desarrollo económico, social e institucional, la nueva forma de gobernar en la globalización es también considerado como gobierno relacional, para afianzar este término en la gestión universitaria, también es conveniente considerar delineaciones teóricas. El término gobernanza se usa desde la década de 1990 para designar la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del Estado, que proporciona buena parte de su legitimidad en lo que a veces se define como una "nueva forma de gobernar" en

la globalización del mundo posterior a la caída del muro de Berlín (1989). También se utiliza el término gobierno relacional y en muchas ocasiones, la palabra gobernancia.

Tabla N° 12 – Contigua de la Dimensión X7

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X7: POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA.</b>				
<b>Indicadores: 1.7.2. GOBERNABILIDAD: Apertura democrática enmarcada en reglas que permiten acuerdos o consensos entre actores políticos, necesidades ciudadanas y organizaciones sociales.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
<u>Coexistencia de estabilidad institucional y política, y efectividad en la toma de decisiones y la administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco como política pública.</u>		X		
<u>Aquiescencia necesaria para llevar a cabo un programa, se relaciona con la continuidad de las reglas institucionales, y en el paso de la gestión universitaria, consistencia e intensidad de las decisiones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco como política institucional.</u>		X		
<u>Es la línea más corta entre el INPUT (Demanda) de la sociedad y el OUTPUT (Resultado) del gobierno. En términos generales, es la capacidad para la continua adaptación entre la regla y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la oferta y la demanda de políticas públicas y servicios establecidas en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</u>		X		
<u>La Gobernabilidad depende de la Gobernanza, como del nivel de madurez en una sociedad organizada y su capacidad para asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte de gobernar correctamente en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</u>	X			

*Fuente:* Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### **Análisis e interpretación**

El análisis e interpretación cualitativa concerniente a Gobernabilidad existente en la Gestión Universitaria en el ámbito de estudio Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, los resultados de las apreciaciones en las escalas categóricas de medición, determinan que el desarrollo de la democracia como piedra angular de la Organización, es condicionada y por lo tanto ***el fortalecimiento de la democracia y la promoción de la buena gobernabilidad es una de sus principales tareas pendientes de la institución universitaria.*** La sostenibilidad democrática en la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco no depende sólo de elecciones limpias de autoridades universitarias, sino que depende, fundamentalmente, en la convicción de todos los elementos involucrados en el sistema universitario. Partiendo de esta premisa de la democracia en las organizaciones, la OEA trabaja para reforzar los valores democráticos y la consolidación de las instituciones. La Organización promueve un intercambio dinámico de ideas sobre las prácticas democráticas, no sólo entre gobiernos, sino también partidos políticos, parlamentos y congresos, instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y otros.

Para fortalecer las consideraciones a nivel interpretativo del enunciado “Gobernabilidad” efectuada en la institución universitaria, considero conveniente el sustento teórico del expresado. Gobernabilidad, se refiere semánticamente a la capacidad de ser gobernable y conceptualmente a la relación que se manifiesta cuando existe un estado de equilibrio en el ejercicio del poder político derivado de la solución de demandas sociales y la capacidad de los gobiernos de atender éstas de forma eficaz, estable y legítima. Se puede considerar que

existe una crisis de gobernabilidad por dos fuentes: 1) cuando los gobernantes son incapaces de llevar un gobierno legítimo y enfrentan descontento y presión social de los gobernados; y, 2) cuando existe una sobrecarga de demandas sociales. La primera deviene ilegitimidad y la segunda ineficacia en la gestión del gobierno en turno. De esta forma, cuando se habla de gobernabilidad o su contraparte se habla de fenómenos en proceso y de relaciones complejas entre gobernantes y gobernados. Es por esta razón que la Gobernabilidad sólo puede percibirse desde este punto de vista dual en el que gobierno y sociedad determinan el equilibrio en que se expresa ésta.

**Tabla N° 13 Dimensión: X8**

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X8: FUNCIONES, PRINCIPIOS Y FINES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD.</b>				
<b><u>Indicadores:</u> 1.8.1. Funciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, desarrolla una <u>Formación Profesional</u> de calidad o acorde a la oferta y demanda del contexto que cuya finalidad principal están destinados a la adquisición de competencias profesionales que permitan a las personas contar con más y mejores oportunidades personales y profesionales.		X		
La UNSAAC en cuanto a la <u>Investigación científica, tecnológica y humanística</u> , compromete como política institucional los componentes de la formación universitaria integral de pregrado y posgrado con énfasis en la investigación, la vinculación de la docencia con la investigación y los proyectos de investigación e investigación formativa, que permiten asegurar la calidad de la producción de conocimiento, estrechamente vinculada con la misión de la Universidad.		X		
Dentro de las competencias, emanadas por la normativa Ley Universitaria 30220, Estatuto UNSAAC, el campo misional y modelo de Calidad, efectúa actividades de <u>extensión cultural y proyección social</u> , considerando que la Universidad no solo es un centro de estudios por competencias, es también un centro de formación integral, del ciudadano(a).		X		
La Universidad, desarrolla actividades de capacitación, actualización y programas de especialización, que constituye una demanda prioritaria en la sociedad actual, conscientes de este nuevo rol, dirigen y ofrecen servicios de <u>Educación Continua de calidad</u> y Abierta de diferentes maneras, como medio para expandir los conocimientos y habilidades de los profesionales.			X	
La Universidad en cuanto a la <u>contribución al desarrollo humano</u> a través de la educación superior como parte del proceso de formación formal del individuo, promueve en las personas entre otras cosas, el autodescubrimiento y aprendizaje sobre el mundo que fomenta el desarrollo personal y ayuda a las personas a ejercer un rol en la sociedad.		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, efectúa acciones de <u>pronunciarse sobre la realidad regional, nacional e internacional</u> , comprendiendo que es una institución más importante del país y de la humanidad, por la sencilla razón de que forma profesionales y cuadros racionales calificados para el desarrollo económico, social, político, educativo, cultural y ético de la sociedad.		X		
La Universidad efectúa la <u>valoración y preservación de las expresiones culturales y de las identidades de la región</u> , a través de un breve recorrido sobre la evolución de los conceptos de cultura, identidad y patrimonio cultural, producto de debates internacionales que permiten establecer un lenguaje y prácticas universales consensuadas.		X		
La UNSAAC de acuerdo a los instrumentos de gestión, establece como una de sus acciones estratégicas la <u>capacitación permanente a estudiantes, docentes y personal no docente</u> , considerado la actualización como un factor muy valioso en el desarrollo de la formación profesional universitaria que debe responder de forma inmediata a los cambios y adelantos que exige la sociedad del conocimiento y de la tecnología.			X	
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considerada como una institución de educación superior académica, contextualiza y/o realiza reajustes institucionales a <u>las demás que señala la Constitución Política del Perú, la Ley N° 30220 Ley Universitaria, el Estatuto y normas conexas vigentes.</u>	X			

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*



### ***Análisis e interpretación***

A partir de la calificación de los enunciados referentes a las funciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en las escalas categóricas de medición que en esa evaluación no existe réplicas convenientes como se pretende conseguir, para profundizar mejor es necesario sostener en relación al tema de análisis o indicador de estudio 1.8.1. Funciones de la Universidad. Como bien se define en el diccionario de la lengua española, la universidad es una institución destinada a la enseñanza superior (aquella que proporciona conocimientos especializados de cada rama del saber), que está constituida por varias facultades y que concede los grados académicos correspondientes, de interrogante surge ¿Cuál es la función de la universidad? La principal función de la universidad es formar al alumno de conocimientos especializados de la rama escogida, la difusión del conocimiento a través de la extensión academia a lo largo de toda la vida. La institución universitaria, es reconocida como uno de los principales motores de la sociedad actual tiene que seguir desarrollando funciones como la formación humanística, básica e integral para la adquisición de nuevos conocimientos, y la adaptación a nuevas situaciones en las que el alumno debe ser capaz de generar un conocimiento específico para cada momento y situación. Entre los beneficios que aporta la formación humanística se encuentran aspectos tales como la tolerancia, el respeto, la capacidad para resolver problemas, tener una actitud crítica, fomentar el compañerismo, mejorar el trabajo en equipo..., todas ellas requeridas por el mercado laboral. Tiene que fomentar el desarrollo de una formación general, humana e integral para que los alumnos y futuros ciudadanos aprendan a vivir, a dar sentido a su vida, enseñar a convivir, que se incorporen al mercado laboral con plenas garantías para la solución de los problemas que se les puedan plantear, fomentando el espíritu crítico, con capacidad de seguir formándose a lo largo de toda la vida y porque no se trata de enseñar todo lo que los alumnos puedan necesitar para la vida profesional, sino algo más importante deben desarrollar aptitudes, actitudes y las capacidades que potencien a la persona como centro.

También es fundamental reconocer las **funciones** básicas de la **Universidad** que son la docencia, la investigación, la extensión, la formación de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, la innovación productiva y la promoción de la cultura. De manera resumida, es posible admitir las funciones de la Universidad al servicio de la sociedad: La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura. La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.



Tabla N° 14 – Contigua de la Dimensión X8

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X8: FUNCIONES, PRINCIPIOS Y FINES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD.</b>				
<b>Indicadores: 1.8.2. Principios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
Se efectúa la <u>búsqueda y difusión</u> de la verdad como “Ideario de apertura universitaria” o realiza la búsqueda de la verdad como el primer valor, considerando que es el poder protector de todos los conocimientos y de la ciencia, de los hechos y de los principios, de la búsqueda y del descubrimiento, de la <u>experimentación</u> y de la <u>especulación</u> .	X			
En la UNSAAC la <u>calidad académica</u> es desarrollada como un compromiso de todos hacia el desarrollo de un proyecto educativo integral, que responda a los múltiples factores que intervienen en el ideal de persona que incluyen las acciones, mecanismos, procedimientos, recursos y políticas puestas en marcha por la Universidad.		X		
<u>Autonomía Universitaria</u> como facultad para autogobernarse y es la independencia política y administrativa de la universidad respecto de factores externos, es desarrollada en la UNSAAC, a fin de <u>garantizar el cumplimiento cabal de la misión institucional</u> .		X		
Se efectúa la <u>Libertad de cátedra en la UNSAAC</u> , que es la posibilidad de expresar las ideas y convicciones que cada profesor asume como propias, en relación a la materia objeto de enseñanza, y por lo tanto violaría la libertad científica cualquier <u>predeterminación de esos conceptos o ideas</u> .		X		
La formación universitaria de la UNSAAC, se enfoca en el desarrollo del estudiante no sólo en el plano de los conocimientos, sino también en la adquisición de otras “competencias”, esto es, el <u>espíritu crítico y de investigación</u> .		X		
Es desarrollada la <u>democracia institucional</u> en la UNSAAC, como la deliberación orientada a la imparcialidad y la objetividad se procura, de diferentes maneras, en todas las etapas de la gestión universitaria, desde el planteamiento de iniciativas de cambio a planes y programas de estudio, hasta la adopción de <u>preceptos para garantizar la equidad y la igualdad de género</u> .			X	
En la UNSAAC, se da cumplimiento las adaptaciones metodológicas de <u>Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural, inclusión y accesibilidad</u> . En aplicabilidad de los artículos 5° numeral 5.8, los incisos 15.17 del artículo 15° y 21° de la Ley N° 30220 Ley Universitaria para garantizar el acceso y permanencia del estudiante con discapacidad.		X		
La Universidad desarrolla capacidades de cambio como <u>pertinencia y compromiso con el desarrollo sostenible de la región y el país</u> , que son factores fundamentales para superar las limitaciones y posicionarse como una institución de excelencia en los nuevos escenarios propuestos por los procesos de transformación que se adelantan.		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, genera la <u>afirmación de la vida y dignidad humana</u> , que implica la necesidad de que todos los seres humanos sean tratados en un pie de <u>igualdad y que puedan gozar de los derechos fundamentales que de ellos derivan</u> .	X			
Los procesos de <u>mejoramiento continuo de la calidad académica</u> en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es desarrollada permanentemente como compromiso con la actual y futura sociedad.			X	
Promueve la Universidad el <u>emprendimiento, creatividad e innovación</u> como procesos de transformación de la sociedad, debido a que es una institución social y escenario público y natural para el avance del conocimiento que modifica y transforma las dinámicas socioeconómicas.		X		
En un intento de reflejar su carácter dual de la Universidad la <u>Internacionalización</u> , se irrumpe en la UNSAAC como el proceso de introducción de la dimensión internacional en la cultura y estrategia institucional, en las funciones de formación, investigación y extensión.		X		
En la UNSAAC, existe el <u>Interés superior del estudiante</u> que garantiza el disfrute pleno y efectivo del derecho a la educación y de todos los reconocidos por la constitución, el derecho internacional y la Ley Universitaria, que constituyen el marco jurídico para la toma de decisiones.	X			
<u>Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social</u> , es la cualidad de pertinente asumida por la UNSAAC. La importancia de evaluar la pertinencia social de una investigación radica en la necesidad de promover y dirigir los estudios hacia problemas prioritarios para satisfacer necesidades y generar beneficios a grupos mayoritarios.		X		
<u>Rechazo de toda forma de violencia, intolerancia y discriminación. Tolerancia, equidad y respeto por la persona humana</u> , es asumida por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; por tanto, actúa con equidad y respeto irrestricto a los derechos humanos, fomentando la igualdad entre todas las personas sin distinción de raza, sexo, religión, la tolerancia, el pluralismo ideológico, el rechazo de toda forma de violencia y de discriminación.	X			

<u>Ética pública y profesional</u> , se ha convertido en un tema central de las políticas educativas y los currículos universitarios en las últimas décadas, en la Universidad es asumida lo referente a ética pública en espacios profesionales, los valores de los profesores y estudiantes universitarios.	X			
<u>Gratuidad de la educación</u> , la dispensación de un bien o un servicio sin contraprestación o contrapartida aparente es asumida por la UNSAAC, por tratarse de una institución pública, para ponerse al mejor servicio de la sociedad.	X			
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que goza de autonomía y hace posible una formación individual libre y responsable, genera <u>Libertad de pensamiento</u> , en vista de que es una institución cuyo núcleo se dedica al conocimiento científico, social y humanista de calidad y la docencia.		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

A manera de análisis e interpretación cualitativa referente a Principios de la Universidad formulados y desarrollados por la Unidad de Análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, y efectuando la verificación a manera de estimación en los niveles de desarrollo en las escalas categóricas de medición, los enunciados en el estudio son implementadas o efectuadas aunque con existencia de algunas limitaciones que podría favorecer de manera más convenientes como lo previsto en los instrumentos de gestión y para consolidar de los principios institucionales o *indicador*: 1.8.2. considero conveniente recurrir a fundamentaciones teóricas a manera de análisis de los principios de la Universidad, Los principios rectores de la universidad peruana expresan la razón de ser y el quehacer de las universidades, sus estrategias y acciones orientadas a cumplir su misión, sus funciones y a lograr sus objetivos y metas durante el siglo XXI. La universidad peruana deberá regirse por los principios fundamentales siguientes: autonomía, científicidad, compromiso con el cambio social, crítica, equidad, excelencia, integridad, nacionalismo, pluralismo, solidaridad, transparencia, unidad, flexibilidad, viabilidad y pertinencia social. ***En síntesis, un principio es una “norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta”;*** partiendo de dicha definición, los principios institucionales de la universidad, son aquellos ideales modelo que se quieren desarrollar en la población estudiantil con un enfoque ético, es así son todas aquellas acciones que se adopta de forma permanente, con la finalidad de beneficiar a la comunidad universitaria. A modo de aseveración los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización en este caso la institución universitaria. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

Tabla N° 15 – Contigua de la Dimensión X8

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X8: FUNCIONES, PRINCIPIOS Y FINES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD.</b>				
<b><i>Indicadores:</i> 1.8.3. Fines de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional -mente	No existe - Nunca
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Preservar y transmitir de modo permanente la herencia histórica, científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.</u>	X			
Es un fin de la Universidad <u>Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país,</u> es asumida como política de calidad por la UNSAAC, comprometido en brindar un servicio de excelencia, implementando procesos de mejora continua bajo un Sistema de Gestión de la Calidad.		X		
A través de su Consejo de Proyección Social la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, efectúa acciones para <u>proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo institucional.</u>		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.</u>		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Realizar, promover y garantizar la investigación científica, tecnológica y humanística; la creación intelectual y artística permanente</u> a través de su revista “El Antoniano” y otros.		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad,</u> como formas de articular relaciones Universidad-Sociedad.		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales de la región y del país.</u>		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial,</u> como formas de articular relaciones Universidad-Sociedad.		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Servir a la comunidad y al desarrollo integral.</u>		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Formar personas libres en una sociedad libre.</u>		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### ***Análisis e interpretación***

Efectuando el análisis interpretativo del indicador fines de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, que constituye como parte de las funciones, principios y fines institucionales de la educación universitaria, en cuanto a la estimación en las escalas categóricas de medición congruentes a los fines institucionales, los enunciados son implementadas y efectuadas en donde también existen ciertas restricciones en cuanto al cumplimiento apropiado y veraz como lo estructurado en los instrumentos de gestión universitaria que previamente han sido planificados. Considero fundamental recurrir a definiciones teóricas relacionados a los fines institucionales de la universidad a fin de generar consistencia del tema o categoría materia de análisis. De forma general la universidad tiene los siguientes fines: 1 Preservar, acrecentar y transmitir de modo

permanente la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad. 2 Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país, y como fines sociales la Universidad tiene por función: crear los conocimientos, propagarlos, desarrollar y disciplinar la inteligencia, formar los hombres superiores por su cultura y su capacidad; para el contexto actual la necesidad de una nueva ley universitaria era evidente, pero más lo era la necesidad de un amplio consenso, de un debate plural sobre un tema tan crucial para la sociedad, así como para millones de jóvenes. Quién puede ocultar lo evidente, que la educación se encuentra en una situación crítica, que en términos de estándares de calidad y resultados estamos muy a la zaga; quién puede negar que la educación es un servicio público básico que el Estado no puede renunciar a regular.

Tabla N° 16 Dimensión: X9

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X9: RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS.</b>				
<b>Indicadores: 1.9.1. En materia de recursos humanos.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
Cuenta con el <u>recurso humano idóneo y dispone de mecanismos de reclutamiento y selección respetuosos del principio de igualdad de oportunidades</u> , con el fin de garantizar la contratación en igualdad de condiciones.		X		
La universidad, <u>dispone de una colectividad académico calificado y sensible a la atención de la diversidad</u> , por lo cual contrata recursos con el grado académico mínimo requerido, tanto para los estudios de pre grado y posgrado.		X		
Dispone de <u>funcionarios sensibles a la atención y respeto de la diversidad</u> , por lo cual tanto las instancias como las personas responsables de la contratación garantizan el cumplimiento de este principio.		X		
Cuenta con un <u>plan de inducción, actualización, capacitación, mejoramiento, formación, sensibilización y renovación de los recursos, con respeto a la diversidad</u> , y brinda servicios y apoyos accesibles y oportunos, en concordancia con la misión, las funciones, principios y los fines institucionales de la UNSAAC.			X	

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

La unidad de análisis en relación a recursos institucionales y servicios y específicamente en la gestión de recursos humanos que cuenta la institución universitaria efectuando la gestión administrativa en diferentes unidades, áreas administrativas y de servicios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se tiene en un número total de dos mil cuatrocientos ochenta y nueve (2 489), y de conformidad a la valoración en la escala categórica de medición del estudio, presenta insuficiencias por razones de que no se cuenta con trabajadores más competentes del mercado y actualizados como los requeridos los tiempos posmodernos y en donde es posible determinar la existencia de factores múltiples que limitan captar personal administrativo de alto desempeño y colectividad académico calificado, de trayectoria profesional reconocida y sensible a la atención de la diversidad cultural que garantice la realización de sus tareas con eficiencia; encontrando estas deficiencias, es conveniente considerar que hoy en día las organizaciones están atravesando

cambios profundos fruto de los cambios que también se están produciendo en el entorno que nos rodea y que obligan a estas a replantear sus estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de gestionar a su personal en los procesos de selección, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. En la actualidad las organizaciones por consiguiente adoptan la **gestión por competencias**, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus trabajos.

Es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la gestión de personal, esta función es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información. En estudios posteriores basados puramente a gestión de recursos humanos, es posible analizar relacionado a gestión del talento humano o como se ha referido a gestión de recursos humanos, pero basadas en competencias que cuando está bien administradas permitirá ubicar mejor a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas tanto en conocimientos como en competencias.

**Tabla N° 17 – Contigua de la Dimensión X9**

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X9: RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS.</b>				
<b>Indicadores: 1.9.2. Servicios para estudiantes.</b>				
ENUCIADOS	Escala categórica de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
<u>Promueve una cultura institucional centrada en el estudiante como sujeto activo del proyecto universitario, reconociendo y facilitando la atención a la diversidad, con el fin de asegurar su inserción, permanencia, promoción y egreso.</u>	X			
<u>Fomenta en los estudiantes una cultura de independencia y responsabilidad en el desarrollo de su personalidad y de su vida académica.</u>	X			
<u>Desarrolla programas de alta calidad e incentivos que, sustentándose en el principio de equidad, conducen al mejoramiento de las condiciones de logro académico del estudiante, así como su incorporación y liderazgo en proyectos académicos.</u>		X		
<u>Investiga, en forma sistemática y permanente, tanto las variables psicológicas, económicas, sociales, culturales y de salud de la población estudiantil, como las del entorno, con el fin de establecer políticas de desarrollo que promuevan la accesibilidad y la inclusión.</u>		X		

*Fuente:* Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### **Análisis e interpretación**

Efectuando el análisis interpretativo del indicador servicios para estudiantes relacionados a la dimensión X9 recursos institucionales y servicios, en la institución universitaria la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco la prestación de servicios para estudiantes tiene condiciones de obligatoriedad y de carácter constitucional que implica la realización de actividades temporales que puntualmente deben ejecutar los prestantes de las unidades académicas y de los Institutos de la Universidad, haciendo el reconocimiento evaluativo de la realidad situacional en el tema servicios para estudiantes, se encuentran deficiencias como se ha consignado en el cuadro que preside, es así en enunciados de

desarrollo de programas de alta calidad e incentivos que, sustentándose en el principio de equidad, conducen al mejoramiento de las condiciones de logro académico del estudiante e investiga, en forma sistemática y permanente, tanto las variables psicológicas, económicas, sociales, culturales y de salud de la población estudiantil, como las del entorno. Es comprendida para este indicador que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ofrece servicios académicos y administrativos desde el inicio de la vida universitaria, tratándose de gestión pública brinda: Apoyo psicológico y emocional, Consejería estudiantil para reforzar el desempeño académico, Talleres y dinámicas grupales, Orientación vocacional, Becas y descuentos en servicios administrativos, Asistente social y entre otro, pero con deficiencias o falencias en algunos servicios educativos universitarios.

**Tabla N° 18 – Contigua de la Dimensión X9**

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X9: RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS.</b>				
<b><i>Indicadores: 1.9.3. Recursos educacionales.</i></b>				
<b>ENUCIADOS</b>	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
<u>La actividad académica se organiza bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados, o transferencia tecnológica, programas, proyectos y actividades de investigación, extensión, docencia y producción académica, así como otras acciones que permiten vincularse con la sociedad, entre ellas, asesorías, consultorías, asistencia técnica y educación continua. Las actividades que cuentan con cooperación externa se rigen por las políticas establecidas de la UNSAAC.</u>	X			

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### ***Análisis e interpretación***

El análisis interpretativo del indicador recursos educacionales comprendidos de la dimensión X9 Recursos institucionales y servicios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considera en merito a acciones de evaluación y connotación objetiva en fuentes documentales de la institución universitaria, en donde es conveniente afirmar la categoría o enunciado de su implementación, en donde la UNSAAC desarrolla la actividad académica y se organiza bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados, o transferencia tecnológica, programas, proyectos y actividades de investigación, extensión, docencia y producción académica.

Tabla N° 19 Dimensión: X10

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X10: FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN.</b>				
<b>Indicadores: 1.10.1. Finanzas institucionales.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
Cuenta con un presupuesto equilibrado y sostenible, cuya asignación responde obligatoriamente a las prioridades académicas establecidas, a los resultados de la evaluación y a los compromisos establecidos por el ordenamiento jurídico.		X		
Garantiza el financiamiento de las actividades prioritarias debidamente aprobadas.		X		
Transforma los aspectos estructurales que introducen rigidez y crecimiento automático en los gastos institucionales.			X	
Genera ingresos adicionales a los derivados de los mecanismos de financiamiento estatales establecidos.	X			
Integra a las finanzas universitarias los recursos que provienen de cooperación externa, de prestación de servicios remunerados y de transferencia tecnológica.		X		
<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X10: FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN.</b>				
<b>Indicadores: 1.10.2. Recursos educacionales.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
La inversión que la Institución universitaria efectúa, busca formar los recursos humanos, fortalecer y modernizar el sistema de inversión financiera, actualizar la tecnología educativa, los equipos y la infraestructura física, con el fin de asegurar un desempeño académico de excelencia en la UNSAAC.		X		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### **Análisis e interpretación**

Para el análisis interpretativo del indicador finanzas institucionales y recursos educacionales pertinentes a la Dimensión: X10: FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN de la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se ha recurrido al análisis documental del Informe de Resultados 2020 del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020 llevada a efecto en fecha marzo 2021, a fin de generar apreciaciones en las escalas categóricas de medición, los mismos se encuentran sustentadas como se configuran a continuación en comportamiento presupuestal por toda fuente de financiamiento:

### **RECURSOS ORDINARIOS**

<b>PRESUPUESTO - PCA - EJECUCION DE GASTOS.- AL 31-12-2020</b>							
GENERICA DE GASTO	PIM	PCA	EJECUCION A NIVEL DE COMPROMISO	EJECUCION A NIVEL DE DEVENGADO	SALDO PIMEJECUCION A NIVEL DEVENGADO	% EJECUCION EN RELACION AL PIM	
1 Personal y Obligaciones	84,084,479.00	81,904,302.00	80,045,832.56	80,045,832.56	4,038,646.44	95.20	
2 Pensiones y Otros	16,100,222.00	16,100,222.00	15,995,329.23	15,995,329.23	104,892.77	99.35	
3 Bienes y Servicios	26,013,921.00	22,705,802.00	21,081,644.64	21,081,644.64	4,932,276.36	81.04	
4 Donaciones y Transferencias	150,768.00	150,768.00	150,768.00	150,768.00	0.00	100.00	
5 Otros Gastos	8,151,530.00	8,141,522.00	8,135,065.68	8,135,065.68	16,464.32	99.80	
6 Adquisición de Activos no F	1,885,253.00	1,873,833.00	1,780,909.33	1,780,909.33	104,343.67	94.47	
<b>TOTAL:</b>	<b>136,386,173.00</b>	<b>130,876,449.00</b>	<b>127,189,549.44</b>	<b>127,189,549.44</b>	<b>9,196,623.56</b>	<b>93.26</b>	

**Fuente:** Elaboración propia en base al informe de resultados 2020 Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020.

### **RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS**

<b>PRESUPUESTO - PCA - EJECUCION DE GASTOS.- AL 31-12-2020</b>							
GENERICA DE GASTO	PIM	PCA	EJECUCION A NIVEL DE COMPROMISO	EJECUCION A NIVEL DE DEVENGADO	SALDO PIMEJECUCION A NIVEL DEVENGADO	% EJECUCION EN RELACION AL PIM	



1 Personal y Obligaciones	18,377,927.00	15,831,691.00	15,656,855.10	15,656,855.10	9,015,093.61	85.19
3 Bienes y Servicios	28,426,084.00	14,144,084.00	4,638,158.98	4,638,158.98	23,787,925.02	16.32
5 Otros Gastos	32,000.00	32,000.00	1,502.00	1,502.00	30,498.00	4.69
6 Adquisición de Activos no F	2,500,000.00	2,500,000.00	515,398.60	515,398.60	1,984,601.40	20.62
<b>TOTAL:</b>	<b>49,336,011.00</b>	<b>32,507,775.00</b>	<b>20,811,914.68</b>	<b>20,811,914.68</b>	<b>28,524,096.32</b>	<b>42.18</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base al informe de resultados 2020 Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020.

## DONACIONES Y TRANSFERENCIAS

<b>PRESUPUESTO - PCA - EJECUCION DE GASTOS.- AL 31-12-2020</b>						
GENERICA DE GASTO	PIM	PCA	EJECUCION A NIVEL DE COMPROMISO	EJECUCION A NIVEL DE DEVENGADO	SALDO PIMEJECUCION A NIVEL DEVENGADO	% EJECUCION EN RELACION AL PIM
3 Bienes y Servicios	6,000,000.00	4,000,000.00	379,231.70	379,231.70	5,620,768.30	6.32
6 Adquisición de Activos no F	2,677,225.00	2,677,225.00	911,922.20	911,922.20	1,765,302.80	34.06
<b>TOTAL:</b>	<b>8,677,225.00</b>	<b>6,677,225.00</b>	<b>1,291,153.90</b>	<b>1,291,153.90</b>	<b>7,386,071.10</b>	<b>14.88</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base al informe de resultados 2020 Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020.

## RECURSOS DETERMINADOS

<b>PRESUPUESTO - PCA - EJECUCION DE GASTOS.- AL 31-12-2020</b>						
GENERICA DE GASTO	PIM	PCA	EJECUCION A NIVEL DE COMPROMISO	EJECUCION A NIVEL DE DEVENGADO	SALDO PIMEJECUCION A NIVEL DEVENGADO	% EJECUCION EN RELACION AL PIM
3 Bienes y Servicios	987,881.00	987,881.00	476,540.45	476,540.45	511,340.55	48.24
4 Donaciones y Transferencias	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	0.00	100.00
5 Otros Gastos	1,048,889.00	1,048,889.00	959,909.99	959,909.99	88,979.0	91.52
6 Adquisición de Activos no F	36,293,258.00	36,293,258.00	34,594,651.84	34,594,651.84	1,698,606.16	95.32
<b>TOTAL:</b>	<b>38,465,028.00</b>	<b>38,465,028.00</b>	<b>36,166,102.28</b>	<b>36,166,102.28</b>	<b>2,298,925.72</b>	<b>94.02</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base al informe de resultados 2020 Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020.

## RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO

<b>PRESUPUESTO - PCA - EJECUCION DE GASTOS.- AL 31-12-2020</b>						
GENERICA DE GASTO	PIM	PCA	EJECUCION A NIVEL DE COMPROMISO	EJECUCION A NIVEL DE DEVENGADO	SALDO PIMEJECUCION A NIVEL DEVENGADO	% EJECUCION EN RELACION AL PIM
1 Personal y Obligaciones	578,900.00	578,900.00	578,900.00	578,900.00	0.00	100.00
3 Bienes y Servicios	136,900.00	136,900.00	136,900.00	136,900.00	0.00	100.00
<b>TOTAL:</b>	<b>715,800.00</b>	<b>715,800.00</b>	<b>715,800.00</b>	<b>715,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>100.00</b>
<b>TOTAL GENERAL:</b>	<b>233,580,237.00</b>	<b>209,242,277.00</b>	<b>186,174,520.30</b>	<b>186,174,520.30</b>	<b>47,405,716.70</b>	<b>79.70</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base al informe de resultados 2020 Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020.

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuenta con servicios educativos relativamente eficientes, económicos y eficaces y transparentes, con una participación activa de sus recursos humanos y una capacidad operativa de su infraestructura que aún se mantiene óptima a las necesidades institucionales; el cual está sujeto a su crecimiento poblacional como al surgimiento de una diversidad de necesidades académicas, de investigación y responsabilidad social que van creando y recreándose de acuerdo al desarrollo de la ciencia y tecnología, así como a las necesidades reales de la comunidad.

Tabla N° 20 Dimensión: X11

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X11: LA POLÍTICA COMUNICACIONAL.</b>				
<b><u>Indicadores:</u> 1.11.1. Política comunicacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco promueve siempre una <u>comunicación veraz, oportuna y transparente en cada una de sus acciones, campañas, estrategias comunicacionales y publicitarias, sean de alcance interno o externo.</u>		X		
Toda comunicación que emite la universidad y/o unidades administrativas, <u>los miembros de la comunidad universitaria, respeta su tradición e historia, la identidad institucional,</u> desde su labor, de la correcta y oportuna emisión de los mensajes e informaciones relevantes de su quehacer.	X			
<u>Las unidades, áreas administrativas y académicas de la comunidad universitaria respetan y cautelan el buen uso de la imagen y marca institucional de la UNSAAC,</u> en todos los elementos, productos o presentaciones corporativas que utilicen en sus actividades.	X			
Toda <u>unidad de la universidad que requiera implementar un medio de comunicación o plataforma informativa particular, deberá considerar que ésta responda a una real necesidad institucional,</u> que posea factibilidad económica y contar con la autorización y supervisión de la autoridad universitaria y/o área de imagen institucional.	X			
Todo <u>acto público, evento, ceremonia o acciones protocolares</u> en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco <u>respeto lo establecido en el Manual de Ceremonia y Protocolo de la institución.</u>	X			
Toda autoridad o miembro de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que actúe como vocero público de la misma, debe hacerlo de acuerdo a los <u>principios institucionales declarados como política.</u>	X			

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria.*

### ***Análisis e interpretación***

El análisis interpretativo del indicador Política Comunicacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco relacionado a la Dimensión: X11: LA POLÍTICA COMUNICACIONAL a partir de la revisión de fuentes documentales y los instrumentos de gestión estructurados para la gestión universitaria, se genera para el trabajo de investigación apreciación cualitativa de implementación y desarrollo de la política comunicacional en la unidad de análisis, que como se configuran en el cuadro precedente o valoración de acuerdo a las escalas categóricas de medición, de esta forma la institución universitaria promueve siempre una comunicación veraz, oportuna y transparente en cada una de sus acciones, campañas, estrategias comunicacionales y publicitarias, sean de alcance interno o externo y aunque con la existencia de algunas restricciones; de esta forma entendiendo la Política y Gestión Comunicacional como aporte al desarrollo de la gestión institucional de la Universidad. Revalidando en toda organización las comunicaciones son indispensables y el sustento que a toda entidad le permite proyectarse a su comunidad interna y externa, tanto en su esencia como en aquello que realiza como contribución al medio en el que se desarrolla. En este sentido, la institución universitaria no es ajena a esta realidad, que pareciera ser un factor común en las distintas latitudes independiente de la evolución de las comunicaciones. Sin embargo, parece asombroso, considerando que es en una universidad donde se debe plasmar de forma teórica y práctica aquello que se imparte, en donde se motiva la búsqueda permanente del saber, del conocimiento a través de la investigación y de la praxis, siendo en ese sentido cuna del crecimiento y desarrollo de toda ciudad, región y país,

que sea en la universidad donde precisamente exista, aparentemente, un menor desarrollo del ejercicio profesional de las comunicaciones.

Política Comunicacional como aporte a la Universidad, es estar atento a los cambios del medio es lo que hace que la “Política Comunicacional” que se elabore tenga éxito en su ejecución y por tanto como Universidad se logre generar un lazo de fidelidad entre los funcionarios, académicos y alumnado, transmitiendo a la opinión pública la imagen deseada de la institución universitaria.

Tabla N° 21 Dimensión: X12

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: X12: DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO: AUTORREGULACIÓN.</b>				
<b><i>Indicadores:</i> 1.12.1. Políticas y estrategias para el logro de los objetivos.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, genera un <u>compromiso permanente con la Autoevaluación institucional y de programas académicos</u> por parte de los actores que hacen parte de la institución o contribuyen con ella, como son estudiantes, docentes, administrativos, directivos, egresados y empresarios.	X			
La institución universitaria acoge los <u>lineamientos de Autoevaluación y Autorregulación emitidos por el Consejo Nacional de Acreditación</u> , como fundamento para mejorar los procesos de calidad institucional y de programas, apoyándose en sólidos fundamentos institucionales.	X			
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, <u>partiendo de su compromiso de responsabilidad social y su carácter académico, realiza la ponderación necesaria y la justificación de los factores y características de calidad</u> que hacen parte del proceso de Autoevaluación.	X			
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se apoya en los <u>elementos fundamentales de formación integral de profesionales con calidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales</u> .	X			
Los resultados del <u>proceso de Autoevaluación se aprovechan como herramientas pertinentes para diseñar y ajustar estrategias de mejora continua</u> en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.	X			

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

A partir de la investigación imparcial y verificación de fuentes documentales y los instrumentos de gestión elaboradas previamente para la Gestión Universitaria, es posible generar apreciación cualitativa y de acuerdo a las escalas categóricas de medición del Indicadores: 1.12.1. Políticas y estrategias para el logro de los objetivos objeto de análisis en correlación a la Dimensión: X12: DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO: AUTORREGULACIÓN, donde se tiene que la institución universitaria a partir de la implementación de la nueva Ley Universitaria N° 30220 y los procesos de Licenciamiento Institucional que fue un procedimiento obligatorio para todas las universidades del país, a través del cual cada casa de estudios expresó ante la SUNEDU que cumple con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para poder brindar el servicio educativo. Con la subsistencia de situaciones limitantes para la implementación eficaz de estrategias y herramientas de mejora continua, se ha establecido en la institución universitaria como políticas y estrategias de gestión universitaria un compromiso permanente con la Autoevaluación institucional y de programas académicos, acoge los lineamientos de Autoevaluación y Autorregulación emitidos por el Consejo Nacional de

Acreditación, asume el compromiso de responsabilidad social y su carácter académico, realiza la ponderación necesaria y la justificación de los factores y características de calidad y entre otras herramientas y estrategias pertinentes para diseñar y ajustar estrategias de mejora continua en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, como se señaló con la subsistencia de condiciones limitantes en los procesos de implementación de estrategias consideradas para la mejora continua.

A manera de justificación en la institución universitaria en la fecha ya existen programas y escuelas académicos profesionales con acreditación institucional y muchos de ellos en procesos de implementación, entendiendo que la acreditación institucional universitaria para el aseguramiento de la calidad educativa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, constituye un procedimiento que busca cautelar y garantizar a los diversos actores del sistema la calidad educacional de la institución universitaria, constituyéndose a la vez, en una modalidad de comparación y eventual homologación de la formación universitaria en un mundo globalizado, que incrementa progresivamente sus relaciones económico-políticas, la producción transnacional y los acuerdos multilaterales.

**TABLAS DE ENUNCIADOS Y ESCALAS CATEGÓRICAS DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE CUALITATIVA Y**

**Variable Y: GESTION UNIVERSITARIA**

**Eficacia y Dificultades Político-Administrativas, Técnico- Metodológicas y Culturales en las Fases de Gestión Universitaria**

**SECCION 02: Evaluación concernientes al desarrollo de la gestión universitaria en la unidad de análisis**

Tabla Nº 22 Dimensión: Y1

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y1: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE PLANIFICACIÓN.</b>				
<b>Indicadores:</b> 1.1.1. 1. <b>Análisis de entorno:</b> - Análisis externo de la organización. - Análisis interno de la organización. 2. <b>Definición de estrategias:</b> - Planificación estratégica. - Planificación operativa o táctica y operacional. 3. <b>Planificación de actividades según el nivel gerencial o directivo de acuerdo al FODA.</b> 4. <b>Análisis comparativo</b> de planes estratégicos de la visión y misión de otras universidades peruanas de carácter público y la UNSAAC. ( <b>Benchmarking</b> ). 5. <b>Aplicación de estrategias</b> (Plan Estratégico), las estrategias operativas (Plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.				
ENUNCIADOS	Escala categórica de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se realiza de manera adecuada el <u>análisis externo de la organización verificando que todos los componentes políticos sociales económicos de la competencia se analicen adecuadamente</u> , en sus funciones y principios al actual proceso neoliberal.		X		
En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se realiza de manera adecuada el <u>análisis interno de la organización</u> preguntando a cada área y a cada trabajador los <u>problemas, sus procesos y el presupuesto requerido</u> para que <u>mejore el servicio educativo universitario</u> .		X		
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuenta con una <u>planificación estratégica institucional, que guíe la gestión estratégica articulada a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad</u> como Dirección Estratégica y la Prospectiva para la Gestión Universitaria.	X			
El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra alineado al <u>Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023 y la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD</u> , que pondera el Objetivo Estratégico Sectorial 02. “Garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad”.	X			
En la UNSAAC, se <u>analiza los planes estratégicos, y prioridades en la gestión universitaria para la definición y el establecimiento de la visión, misión, objetivos; hacia la aplicación de estrategias (plan estratégico)</u> , que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas.	X			
La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, <u>cuenta con una planificación operativa o táctica y operacional anual</u> , con acciones estratégicas necesarias para ejecución, monitoreo y evaluación de la misión institucional.	X			
<u>El Plan Operativo o táctica se planifica, ejecuta, monitorea y se evalúa, con la participación</u> de todos los responsables de las áreas administrativas y académicas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.		X		
<u>La planificación de actividades</u> de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, <u>se efectúa según el nivel gerencial o directivo, (en el nivel de mando medio o en el mando operativo)</u> , de acuerdo al análisis del FODA de la institución universitaria, verificando esto en cada área.	X			
A manera de <u>Benchmarking en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</u> , se realiza un análisis de comparación de <u>planes estratégicos de la visión y misión</u> con otras instituciones <u>universitarias peruanas de carácter público</u> y mejora continua, tratando de copiar lo bueno y <u>superar a la competencia en calidad de servicios</u> .			X	

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

**Análisis e interpretación**

Para el proceso analítico y evaluativo de la variable Y Gestión Universitaria del trabajo de investigación las categorías o enunciados considerados, generan la efectucción de los

procesos de verificación de acuerdo a la ficha de evaluación estructurada previamente con fines de recojo de información para el análisis e interpretación a partir de fuentes primarias y secundarias, en este caso la revisión de fuentes documentales en relación a la implementación y desarrollo como políticas y estrategias para la gestión universitaria a través de la implementación de los instrumentos de gestión que constituye como parte de los procesos de planificación estratégica. Efectuando la verificación en el proceso analítico y evaluativo mediante la ficha de evaluación estructurada previamente y a partir de fuentes primarias quiere decir en los actos de entrevista efectuada a los funcionarios y personal administrativo de acuerdo a la estructura orgánica que cumplen las funciones administrativas delegadas las competencias de acuerdo al manual de organizaciones y funciones de la universidad, también es conveniente ponderar los beneficios del portal de transparencia o la paginas web de la institución universitaria donde se encuentran organizadas, transparentadas y puestas en beneficio de la opinión pública, los instrumentos de gestión y entre otros todo lo relacionado a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; con la predisposición de elementos constitutivos señalados, se ha conseguido y verificado la realización del análisis externo e interno de la institución universitaria verificando que todos los componentes políticos sociales económicos de la competencia se analizan adecuadamente, que *a partir de ello cuenta con una planificación estratégica institucional, que guía la gestión estratégica articulada a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad*, de esta forma también ratificando que el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra alineado al Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023 y la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD. La institución universitaria considerada como unidad de análisis, cuenta con una planificación operativa o táctica y operacional anual, el mismo se planifica, ejecuta, monitorea y se evalúa, con la participación de todos los responsables de las áreas administrativas y académicas de la Universidad y la planificación de actividades de la Universidad, se efectúa según el nivel gerencial o directivo, (en el nivel de mando medio o en el mando operativo), encontrando deficiencias en acciones de Benchmarking en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en donde es posible realizar las acciones de análisis de comparación de planes estratégicos de la visión y misión con otras instituciones universitarias peruanas de carácter público.

Para fortalecer el tema materia de análisis es conveniente considerar que la planificación estratégica institucional es una herramienta cada vez más necesaria para lograr una gestión pública eficaz y eficiente, centrada en las necesidades de los usuarios. La planificación estratégica plantea un conjunto de asuntos estratégicos, estrategias y programas de desarrollo institucional, junto con el presupuesto para desarrollar dicho plan.

Tabla N° 23 Dimensión: Y2

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y2: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE ORGANIZACIÓN.</b>				
<b>Indicadores: 1.2.1. 1. La estructura organizativa en el gobierno universitario y áreas de la universidad. 2. Departamentalización a nivel de Facultades y Escuelas Profesionales. 3. División de procesos como funciones y roles en la gestión universitaria. 4. La integración psicosocial referidos a la relación individuo-colectivo o individuo-grupo-sociedad, para caso específico la Universidad. 5. Descripción de actividades en los instrumentos de gestión.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
Según los Estatutos, la estructura organizativa de la Universidad descansa en un conjunto determinado de unidades y organismos que les dan soporte a todas las actividades académicas, administrativas, de investigación y de proyección social, que se desarrollan en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El gobierno de la institución está constituido por las Autoridades, Funcionarios y los Organismos Consultivos.	X			
En su estructura organizativa departamentalización la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considera como unidad académica constituida por los docentes de la facultad dedicados a áreas afines del saber y cada departamento se integra a una facultad y escuelas profesionales, sin perjuicio de su función de brindar servicios a otras facultades, dependiendo de su complejidad.		X		
En su estructura organizativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el Manual de Organización y Funciones es un documento normativo que tiene por finalidad establecer y regular su organización interna, determinando las funciones generales de su estructura y describiendo las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo en la gestión universitaria.	X			
La integración psicosocial referidos a la relación individuo-colectivo o individuo-grupo-sociedad, para caso específico la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, las características personales y psicosociales, la integración a la universidad, y las características organizacionales de la institución.		X		
De acuerdo a la estructura organizativa en el gobierno universitario de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, la descripción de las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrolladas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP).	X			

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### **Análisis e interpretación**

Formalizando el análisis interpretativo del indicador: 1.2.1. 1. La estructura organizativa en el gobierno universitario y áreas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con respecto a la Dimensión: Y2: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE ORGANIZACIÓN, se ha comprobado en el proceso de evaluación del nivel de implementación y cumplimiento de la estructura o gestión a nivel de organización en la institución universitaria como se demuestran en las escalas categóricas de medición de los enunciados o naturalezas del estudio. Es así en los instrumentos de gestión como el estatuto universitario, la estructura organizativa de la Universidad descansa en un conjunto determinado de unidades y organismos que les dan soporte a todas las actividades académicas, administrativas, de investigación y de proyección social, es así en su estructura organizativa departamentalización la UNSAAC, considera como unidad académica constituida por los docentes de la facultad dedicados a áreas afines del saber y cada departamento que se integra a una facultad y escuelas profesionales, efectuando la revisión de fuentes documentales de la institución universitaria, se verifica que en su estructura organizativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el Manual de Organización y Funciones es un documento normativo que tiene por finalidad establecer y regular su organización interna, determinando las funciones generales de su estructura y



describiendo las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo en la gestión universitaria y por último la gestión a nivel de organización en la unidad de análisis la estructura organizativa en el gobierno universitario de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, la descripción de las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrolladas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) como se consideran en las apreciaciones del cuadro que dirige.

La organización en gestión administrativa, se refiere a crear y mantener una estructura de gestión aplicable al proyecto, programa o portafolio y el contexto en el cual opera. Sus objetivos son: Diseñar una organización apropiada al alcance de trabajo a ser gestionado; Identificar y nombrar miembros al equipo de gestión; y. Mantener y adaptar la organización a través del ciclo de vida. Para los elementos de administración, referidos a *gestión a nivel de organización en el sistema universitario*, es conveniente considerar que la universidad es definida como una institución compleja en donde conviven diversas culturas organizacionales, principalmente la disciplinaria y la del establecimiento. Esta diversidad se traduce en un diseño estructural que distribuye el poder entre una oligarquía académica y una burocracia profesional.

Tabla N° 24 Dimensión: Y3

Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y3: DIMENSION: GESTIÓN A NIVEL DE DIRECCIÓN.				
<b>Indicadores:</b> 1.3.1. 1. Liderazgo (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado) en la gestión universitaria. 2. Toma de decisión en áreas administrativas. 3. Comportamiento individual y de grupo, variable básica para la comprensión de la dinámica del comportamiento social que depende de la conducta individual. 4. Motivación, factor determinante para el trabajador donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades. 5. Comunicación como acción consiente de intercambiar información (Comunicación institucional es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de la información por parte de la institución universitaria).				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
Las autoridades universitarias ejercen liderazgo como actores relevantes en la gestión universitaria y aquella que se efectúa el análisis sobre los estilos de liderazgo, (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado) en la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en la gestión universitaria.		X		
El proceso de la <u>toma de decisiones en la universidad comienza con la detección, análisis y la definición de una situación problemática.</u> Para ello se <u>requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado,</u> que permitan comprender claramente la naturaleza del problema a resolver.	X			
En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: <u>Comportamiento individual y de grupo,</u> variable básica para la comprensión de la dinámica del comportamiento social que depende de la conducta individual, <u>implícitos en la gestión universitaria.</u>		X		
<u>Motivación, factor determinante para el trabajador</u> donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades en la gestión universitaria, <u>establecidas como política institucional implícitas hacia el logro de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</u>			X	
En la gestión universitaria de la UNSAAC, <u>la fortaleza de la comunicación social a partir de las nuevas tecnologías que se han desarrollado</u> que ejercen como acción consiente de intercambiar información (Comunicación institucional es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de la información por parte de la institución universitaria).		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

### **Análisis e interpretación**

Desarrollando el análisis interpretativo de indicadores: 1.3.1. Gestión a nivel de Dirección, que considera: 1. Liderazgo (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado) en la gestión universitaria. 2. Toma de decisión en áreas administrativas. 3. Comportamiento individual y de grupo, 4. Motivación, factor determinante para el trabajador y 5. Comunicación como acción consiente de intercambiar información a fines de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, los referidos se encuentran entendidas en la Dimensión: Y3: DIMENSION: GESTIÓN A NIVEL DE DIRECCIÓN en el estudio investigativo. Efectuado el análisis evaluativo de la dimensión que compromete diferentes categorías o enunciados para una relativa valoración en las escalas categóricas de medición, a partir de la verificación documentaria se tiene como resultado circunstancias desfavorables a nivel de dirección de la gestión universitaria; es así que es algo condicionado en el ejercicio de liderazgo de las autoridades universitarias como actores relevantes en la gestión universitaria y aquella que se efectúa el análisis sobre los estilos de liderazgo, (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado), pero también en el proceso de la toma de decisiones en la universidad comienza con el descubrimiento, análisis y la definición de una situación problemática, para ello se requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado, reflejando en algo desfavorable el comportamiento individual y de grupo, variable básica para la comprensión de la dinámica del comportamiento social, de igual forma las acciones de

motivación factor determinante para el trabajador es limitada y acción contraria para el trabajador sería que el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades en la gestión universitaria, pero también para la gestión universitaria ya existe una fortaleza de comunicación social a partir de las nuevas tecnologías que se han desarrollado y que ejercen como acción consiente de intercambiar información.

Gestionar es organizar y utilizar los recursos basándose en sus principios fundamentales, la «eficiencia» y la «eficacia». Con ellos, cualquier organización se puede preservar largo tiempo, pero no perennemente. Dirigir en cambio, se basa en apoyarse en una organización pensada para el propósito estratégico de la organización. La gestión a nivel de dirección, pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Tabla N° 25 Dimensión: Y4

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL.</b>				
<u><i>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</i></u>				
<u><i>Indicadores: 1.4.1. 1. Relevancia; Se evalúa su naturaleza teleológica de la universidad de conformidad con las necesidades del contexto comprometiéndose los criterios de: Pertinencia, impacto, adecuación y oportunidad.</i></u>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
<u><i>Pertinencia:</i></u> el grado de correspondencia...entre los fines y objetivos perseguidos por la institución universitaria y los requerimientos de la sociedad.”		X		
<u><i>Impacto:</i></u> "... grado de influencia que posee la institución universitaria en su entorno" bien sea mediante la acción de sus egresados o por otras transformaciones o aportes en ese contexto.		X		
<u><i>Adecuación:</i></u> "...capacidad de respuesta que tiene la institución universitaria frente a situaciones emergentes o coyunturales,...no planificadas”.		X		
<u><i>Oportunidad:</i></u> "...capacidad institucional de la universidad para responder con presteza a las necesidades de un momento histórico dado”.		X		

**Fuente:** *Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria*

**INTRODUCCION:** Los procesos de evaluación conducentes a la acreditación IAC-CINDA tienen un doble propósito: por una parte, buscan verificar el grado en que una institución o programa satisface las exigencias planteadas en estándares o criterios de validez internacional y, por otra, promueven el mejoramiento continuo de las instituciones y sus programas.

Los criterios o estándares aplicados por el Instituto hacen explícitas las expectativas relativas al quehacer de instituciones y programas y, por tanto, su cumplimiento es requisito para la acreditación. Estos criterios se ajustan a parámetros internacionales y se aplican en el contexto en que opera la institución o programa, en referencia a ello se tomó como criterio en el proceso investigativo en razón de que la institución universitaria debe implementar los criterios considerados.

### **Análisis e interpretación**

Efectuando el análisis interpretativo del indicador: 1.4.1. 1. Relevancia comprendido en la dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL. Se evalúa su naturaleza teleológica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del

Cusco. Evaluación de la calidad institucional universitaria de acuerdo modelo CINDA y a partir de la ficha de evaluación elaborado previamente y que aprueba en las escalas categóricas de medición en donde presenta en algunos aspectos o enunciados desprovistos en: Pertinencia; el grado de correspondencia...entre los fines y objetivos perseguidos, Impacto: "... grado de influencia que posee la institución universitaria y adecuación y oportunidad que se consideran como la capacidad de respuesta que tiene la institución universitaria frente a situaciones emergentes o coyunturales,...no planificadas" y a las necesidades de un momento histórico dado".

Tabla N° 26 – Contigua de la Dimensión Y4

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL.</b>				
<b><u>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</u></b>				
<b><u>Indicadores:</u> 1.4.2. 2. Efectividad; Congruencia ...entre lo planificado y los logros obtenidos, es decir el cumplimiento de los objetivos" y como criterio de evaluación: Formulación de metas explícitas, Cumplimiento de las metas y Logros de rendimientos académicos.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
<u>Formulación de metas explícitas:</u> "la existencia de metas cualitativas y cuantitativas a nivel institucional...".	X			
<u>Cumplimiento de las Metas:</u> "...se refleja en el logro de lo planificado en los distintos aspectos del quehacer institucional, sea en docencia, investigación, perfeccionamiento de los profesores, crecimiento de la matrícula, etc".			X	
<u>Logros de Rendimiento Académico:</u> "por su importancia se suele separar el cumplimiento de las metas propuestas con respecto al grado de rendimiento académico de los estudiantes".		X		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### ***Análisis e interpretación***

Del cuadro evaluativo que preside es posible realizar el análisis interpretativo del indicador: 1.4.2. 2. Efectividad entendido en la dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL. Se evalúa su Congruencia ...entre lo planificado y los logros obtenidos, es decir el cumplimiento de los objetivos" de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Evaluación de la calidad institucional universitaria de acuerdo modelo CINDA y a partir de la ficha de evaluación elaborado previamente y que aprueba en las escalas categóricas de medición en donde presenta en algunos aspectos o enunciados implementados e insuficientes como: Formulación y "la existencia de metas cualitativas y cuantitativas a nivel institucional implementadas, en cuanto a cumplimiento de metas y logros de rendimiento académico de los estudiantes, demuestran limitaciones porque ocasionalmente se refleja el logro de lo planificado y se suele separar el cumplimiento de las metas propuestas con respecto al grado de rendimiento de los estudiantes, reconocidas también como logros de rendimiento académico.

Tabla N° 27 – Contigua de la Dimensión Y4

Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL.				
<u>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</u>				
<b>Indicadores:</b> 1.4.3. 3. Disponibilidad de recurso; Recursos que cuenta la universidad para cumplir con sus compromisos en el corto y mediano plazo y como criterios de evaluación: Disponibilidad de recursos humanos, Disponibilidad de recursos materiales y Disponibilidad de recursos de información.				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
<u>Disponibilidad de Recursos Humanos:</u> “se refiere tanto a la cantidad como a la calidad de los recursos humanos que la institución necesita para llevar a cabo su cometido”.		X		
<u>Disponibilidad de Recursos Materiales:</u> “se refiere tanto a la infraestructura física como al equipamiento disponible (...)...y recursos financieros...”.		X		
<u>Disponibilidad de Recursos de Información:</u> “todas las fuentes de información que se encuentran disponibles” para que todos los usuarios de la institución puedan realizar sus labores de la mejor manera posible.		X		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### **Análisis e interpretación**

A partir del cuadro descriptivo que preside, es permitido desarrollar el análisis interpretativo del indicador: 1.4.3. 3. Disponibilidad de recurso comprendido en la dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL. Se evalúa los recursos que cuenta la institución universitaria para cumplir con sus compromisos en el corto y mediano plazo la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Evaluación de la calidad institucional universitaria de acuerdo modelo CINDA y a partir de la ficha de evaluación elaborado previamente y que aprueba en las escalas categóricas de medición en donde presenta en algunos aspectos o enunciados insuficientes como: Disponibilidad de Recursos Humanos: “se refiere tanto a la cantidad como a la calidad de los recursos humanos que la institución necesita, Disponibilidad de Recursos Materiales: “se refiere tanto a la infraestructura física como al equipamiento disponible y Disponibilidad de Recursos de Información: “todas las fuentes de información que se encuentran disponibles” para que todos los usuarios de la institución universitaria.

Tabla N° 28 – Contigua de la Dimensión Y4

Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL.				
<u>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</u>				
<b>Indicadores:</b> 1.4.4. 4. Eficiencia; “Esta destinado a analizar cómo se usan los recursos en beneficio del producto...” bien sea en docencia, investigación y extensión y como criterios de evaluación: Eficiencia administrativa y eficiencia académica.				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
<u>Eficiencia Administrativa:</u> “óptimo uso de los recursos ...financieros y humanos... en beneficio del logro de los objetivos”.		X		
<u>Eficiencia Académica:</u> “la mejor utilización de medios académicos para el logro de los resultados planificados”.		X		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria.

### ***Análisis e interpretación***

En condición de análisis interpretativo del indicador: 1.4.4. 4. Eficiencia comprendido en la dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL. Se estima el indicador destinado a analizar cómo se usan los recursos en beneficio del producto...” bien sea en docencia, investigación y extensión y como criterios de evaluación: Eficiencia administrativa y eficiencia académica en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Evaluación de la calidad institucional universitaria de acuerdo modelo CINDA y a partir de la ficha de valoración elaborado previamente y que aprueba en las escalas categóricas de medición en donde presenta en algunos aspectos o enunciados insuficientes en: Eficiencia Administrativa: “óptimo uso de los recursos ...financieros y humanos... en beneficio del logro de los objetivos”. Eficiencia Académica: “la mejor utilización de medios académicos para el logro de los resultados planificados” en la unidad de análisis materia del presente trabajo de investigación.

**Tabla N° 29 – Contigua de la Dimensión Y4**

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL.</b>				
<b><i>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</i></b>				
<b><i>Indicadores:</i> 1.4.5. 5. Eficacia; Establecer las relaciones de congruencia de medios afines” (Sic) “Es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos”, como criterios de evaluación: Adecuación de recursos utilizados, Relación costo-efectividad, Costo beneficio y Limitantes de recursos.</b>				
ENUCIADOS	Escalas categóricas de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasional-mente	No existe - Nunca
<u>Adecuación de Recursos Utilizados:</u> "...relación... entre el servicio que se obtiene y el grado de adecuación de los recursos para el logro de las metas versus otros recursos alternativos.		X		
<u>Relación Costo-Efectividad:</u> "...relativo al costo de los logros en comparación con otras instituciones y a la estimación de costos adicionales para cumplir las metas planificadas”.		X		
<u>Costo-Beneficio:</u> “involucra comparar costos y retornos en distintas carreras y/o proyectos. También implica la exploración de costos alternativos”.		X		
<u>Limitantes de Recursos:</u> “limitaciones que presentan los recursos utilizados para las metas planificadas y a la eventual toma de decisiones por recursos alternativos”.		X		

***Fuente:*** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria

### ***Análisis e interpretación***

A partir del cuadro descriptivo estructurado para el análisis interpretativo del indicador: 1.4.5. 5. Eficacia entendido en la dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL. Se evalúa el indicador eficacia para establecer las relaciones de congruencia de medios afines” (Sic) “Es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos”, en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Evaluación de la calidad institucional universitaria de acuerdo modelo CINDA y a partir de la ficha de evaluación elaborado anticipadamente y que aprueba en las escalas categóricas de medición en donde exterioriza en algunos aspectos o enunciados insuficientes en: Adecuación de Recursos Utilizados, Relación Costo-Efectividad: “...relativo al costo de los logros en comparación con otras

instituciones y a la estimación de costos adicionales para cumplir las metas planificadas”, Costo-Beneficio y “limitaciones que presentan los recursos utilizados para las metas planificadas y a la eventual toma de decisiones por recursos alternativos” en la unidad de análisis.

Tabla N° 30 – Contigua de la Dimensión Y4

Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL.				
<u>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</u>				
<b>Indicadores:</b> 1.4.6. 6. <b>Procesos;</b> Cómo se logran los resultados, es decir, cómo se manejó el conjunto de factores y fuerzas impelentes, estabilizadoras, impidientes y retardantes para obtener los resultados planificados (...) lo administrativo-organizacional, lo administrativo-docente y ...lo académico”. Criterios de evaluación: Interacción de factores de tipo administrativo-institucional e Interacción de factores de tipo académico.				
ENUCIADOS	Escala categórica de medición			
	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	No existe - Nunca
<u>Interacción de Factores de tipo Administrativo-Institucional:</u> “Se refiere a la interacción de diversos elementos y fuerzas que intervienen en la marcha y desarrollo de la universidad; por ejemplo...clima organizacional, ...normas y procedimientos”.		X		
<u>Interacción de Factores de tipo Académico:</u> “...caracterización de los elementos que integran los aspectos relacionados a la docencia como son los perfiles profesionales, mallas curriculares, evaluación del rendimiento y administración del currículo...” entre otros.		X		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria.

### **Análisis e interpretación**

Efectuando el análisis interpretativo del indicador: 1.4.6. 6. Procesos comprendido en la dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL. Se evalúa el indicador procesos de cómo se logran los resultados, es decir, cómo se manejó el conjunto de factores y fuerzas impelentes, estabilizadoras, impidientes y retardantes para obtener los resultados planificados en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Evaluación de la calidad institucional universitaria de acuerdo modelo CINDA y a partir de la ficha de evaluación elaborado previamente y que aprueba en las escalas categóricas de medición en donde presenta en algunos aspectos o enunciados desprovistos en: Interacción de Factores de tipo Administrativo-Institucional; por ejemplo...clima organizacional, ...normas y procedimientos” e interacción de factores de tipo Académico: “...caracterización de los elementos que integran los aspectos relacionados a la docencia como son los perfiles profesionales, mallas curriculares, evaluación del rendimiento y administración del currículo...” entre otros; que son considerados como factores y fuerzas impelentes y estabilizadoras para obtener los resultados planificados en la institución universitaria.



Tabla N° 31 Dimensión: Y5

<b>Apreciaciones de la implementación y desarrollo de la Dimensión: Y5: DIMENSIÓN: GESTIÓN DE CONDICIONES BÁSICAS DE CALIDAD EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO.</b>				
<b><u>Evaluación del Modelo Educativo de la Universidad</u></b>				
<b><u>Indicadores:</u> 1.5.1. 1. Modelo Educativo;</b> La Universidad cuenta con una propuesta educativa humanística, científica y tecnológica que sustenta sus funciones como comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que desarrolla procesos formativos en la educación superior. Esta es puesta en conocimiento de la sociedad y orienta el desarrollo de sus procesos misionales, estratégicos y de soporte, entre otros.				
<b>ENUCIADOS</b>				<b>Escalas categóricas de medición</b>
				Siempre
				Casi siempre
				Ocasionalmente
				No existe - Nunca
La universidad cuenta con un modelo educativo en el que define su propuesta filosófica, humanística, científica, tecnológica y pedagógica respecto del proceso formativo que da sustento al desarrollo de sus procesos misionales, estratégicos y de soporte, entre otros.				
<b><u>Evaluación de Constitución, Gobierno y Gestión de la Universidad</u></b>				
<b><u>Indicadores:</u> 1.5.2. 1. Constitución, Estructura Orgánica y Gestión;</b> La universidad es una persona jurídica propia, cuenta con una estructura orgánica definida en instrumentos normativos y de gestión y con áreas u órganos capaces de garantizar el cumplimiento de la Ley Universitaria y el desarrollo de sus funciones. Asimismo, define e implementa procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas y objetivos, procedimientos que contemplen acciones correctivas si no se cumpliera lo planificado y mecanismos de aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua.				
<b>ENUCIADOS</b>				<b>Escalas categóricas de medición</b>
				Siempre
				Casi siempre
				Ocasionalmente
				No existe - Nunca
La universidad cuenta con un estatuto inscrito en los Registros Públicos.				
La universidad cuenta con documentos normativos, de gestión y planificación institucional que definen: (i) su estructura orgánica, (ii) las funciones generales y específicas de todos sus órganos, (iii) los perfiles de los puestos vinculados, (iv) las relaciones de dependencia y coordinación entre sus distintas instancias, (v) orientan sus acciones y recursos para la implementación, seguimiento, evaluación y logro de sus objetivos institucionales.				
<b><u>Evaluación de Constitución, Gobierno y Gestión de la Universidad</u></b>				
<b><u>Indicadores:</u> 1.5.3. 2. Financiamiento y sostenibilidad;</b> La universidad debe garantizar el presupuesto de inversión para iniciar la operación y para la sostenibilidad de hasta al menos los próximos seis (06) años, demostrando además que los bienes son empleados para fines exclusivos del servicio educativo y compatibles con los fines propuestos en los instrumentos de planificación. En el caso de universidades públicas, se debe tener aseguradas partidas presupuestales que garanticen su operación y sostenibilidad.				
<b>ENUCIADOS</b>				<b>Escalas categóricas de medición</b>
				Siempre
				Casi siempre
				Ocasionalmente
				No existe - Nunca
La universidad tiene un presupuesto elaborado en concordancia con la normativa vigente del sistema del Estado y en el marco del proceso de la programación multianual. Asimismo, cuenta con reportes de ejecución, que incluyen aspectos de investigación, responsabilidad social universitaria, priorización y eficiencia de gasto.				
La universidad cuenta con presupuesto inicial de inversión con información proyectada y presupuesto a seis (06) años y los aportes de capital necesarios para el inicio de sus operaciones.				
La universidad cuenta con información del estado de resultados y el estado de situación financiera proyectados en un escenario conservador y con presupuesto a seis (06) años. Asimismo, la Universidad debe contar con la herramienta que permita garantizar el destino de recursos financieros al servicio educativo.				
La universidad cuenta con herramientas de gestión financiera e información histórica del balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambio en el patrimonio neto, y estado de flujos de efectivo. Este indicador aplica solo para universidades con, por lo menos, un año de funcionamiento.				
<b><u>Evaluación de Constitución, Gobierno y Gestión de la Universidad</u></b>				
<b><u>Indicadores:</u> 1.5.4. 3. Gobierno Universitario;</b> La Universidad, independiente de su tipo de gestión, cuenta con un marco normativo interno que establece políticas de gobierno y de comportamiento ético de obligatorio cumplimiento para quienes conforman los órganos de gobierno y en la toma de decisiones, asegurando el cumplimiento de la Ley Universitaria.				
<b>ENUCIADOS</b>				<b>Escalas categóricas de medición</b>
				Siempre
				Casi siempre
				Ocasionalmente
				No existe - Nunca
La universidad cuenta con autoridades e integrantes idóneos para el ejercicio de sus funciones.				

La universidad cuenta con <u>políticas, mecanismos y procedimientos</u> que definen y regulan la actuación de los integrantes de los órganos de gobierno.		X		
La universidad ha cumplido con las <u>obligaciones a las que se refiere el Reglamento cese de actividades de universidades y escuelas de posgrado</u> , aprobado por Resolución de Consejo Directivo N° 111-2018- SUNEDU/CD.		X		
<b><u>Evaluación de la Oferta Académica, Recursos Educativos y Docencia</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.5. 1. Justificación de la oferta propuesta;</u></b> La oferta propuesta se diseña basándose en una análisis cualitativo y cuantitativo de la demanda laboral, productiva, cultural y social, la perspectiva de desarrollo regional, nacional e internacional, así como las tendencias académicas y la disciplinariedad, transdisciplinariedad, multidisciplinariedad y/o interdisciplinariedad.				
ENUCIADOS		<b>Escalas categóricas de medición</b>		
		Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente - Nunca
La oferta académica propuesta por la universidad se <u>encuentra fundamentada sobre la base de estudios empíricos—oficiales, confiables y verificables—</u> y teóricos, que justifican su pertinencia económica, social, cultural o académica en el área de influencia.		X		
<b><u>Evaluación de la Oferta Académica, Recursos Educativos y Docencia</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.6. 2. Propuesta curricular;</u></b> Cada programa académico propuesto se desarrolla en correspondencia con el modelo educativo de la universidad y cuenta con una ruta formativa definida que guía a docentes y a estudiantes para que estos últimos al egresar sean capaces de demostrar habilidades profesionales.				
ENUCIADOS		<b>Escalas categóricas de medición</b>		
		Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente - Nunca
La universidad cuenta con <u>normativa que regula los mecanismos y procesos de selección y admisión de sus estudiantes</u> , a través de concurso público, para sus modalidades de ingreso y niveles de enseñanza, de acuerdo a lo que al respecto estipula la Ley Universitaria.		X		
Todos los programas académicos que propone ofrecer <u>la universidad cuentan con documentos que planifican, estructuran y definen el proceso formativo de los estudiantes</u> . Esto documentos están alineados a su modelo educativo.		X		
<b><u>Evaluación de la Oferta Académica, Recursos Educativos y Docencia</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.7. 3. Infraestructura física;</u></b> La implementación de la propuesta curricular de los programas solicitados requiere de recursos físicos para su desarrollo. El dimensionamiento de la infraestructura estará en función de la demanda proyectada en el tiempo para el desarrollo de los planes de estudios. La universidad tiene implementada la infraestructura para los dos primeros años de cada programa propuesto, y un plan de implementación progresiva, con financiamiento verificable, hasta la culminación de los planes de estudios de los programas propuestos. Asimismo, la infraestructura considera una formación universitaria integral; es decir, adicionalmente a los espacios académicos, el estudiante encuentra lugares para el desarrollo de actividades complementarias.				
ENUCIADOS		<b>Escalas categóricas de medición</b>		
		Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente - Nunca
Todos los locales de la universidad ( <u>conducentes a grado académico y donde se brinden servicios complementarios</u> ) cuentan, según corresponda, con <u>título de propiedad</u> , contrato vigente de arrendamiento, o convenio de cesión de uso vigente.		X		
Todos los locales de la universidad (conducentes a grado académico y donde se brinden servicios complementarios) cuentan con capacidad adecuada al espacio físico, cumplen las condiciones de seguridad y de uso, tienen compatibilidad de uso, y son aptas para atender la demanda de los programas académicos. Estos locales cuentan con ambientes destinados al desarrollo de sus funciones (formación y docencia, investigación, servicios complementarios), como aulas, laboratorios y talleres equipados, ambientes para docentes, áreas de actividades deportivas, sociales, de recreación, áreas verdes, espacios libres, entre otros. Asimismo, la universidad cuenta con instrumentos normativos y de gestión que aseguren el mantenimiento sostenido de su infraestructura, equipamiento y mobiliario.		X		
<b><u>Evaluación de la Oferta Académica, Recursos Educativos y Docencia</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.8. 4. Infraestructura tecnológica;</u></b> La universidad cuenta con una estrategia para dar soporte a los procesos de gestión académica y administrativa por medio de plataformas de interacción virtual entre los actores o a través de sistemas integrados de información académica y administrativa.				
ENUCIADOS		<b>Escalas categóricas de medición</b>		
		Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente - Nunca
La universidad cuenta con un <u>plan para desarrollar sistemas integrados de información</u> para: a) Gestión académica (registro y monitoreo de actividades académicas). b) Gestión Administrativa (registro y monitoreo de trámites asociados a lo académico). c) Gestión de acervo bibliográfico (registro y monitoreo de uso de bibliografía por todos los canales puestos a disposición de la comunidad universitaria).		X		
La universidad cuenta con un plan para <u>desarrollar un repositorio académico digital</u> , según los requerimientos de RENATI y ALICIA, en el que se alojan sus documentos de investigación como tesis, trabajos de investigación, publicaciones, entre otros.		X		

En caso la universidad solicite ofrecer modalidad semipresencial para el desarrollo de sus programas académicos, debe contar con una plataforma de interacción orientada al aprendizaje autónomo con las siguientes funciones mínimas: a) Uso de diversos instrumentos de participación individual y grupal para el logro del aprendizaje. b) Uso de diversos instrumentos para la evaluación del logro de las competencias profesionales y capacidades académicas que se van adquiriendo a través de las asignaturas del currículo. c) Integración con la plataforma académica y administrativa de la universidad. d) Monitoreo de actividades y de toda la interacción. e) Ancho de banda adecuado que garantice la accesibilidad y disponibilidad.	X			
<b><u>Evaluación de la Oferta Académica, Recursos Educativos y Docencia</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.9. 5. Docentes;</u></b> La universidad cuenta con docentes calificados académicamente, de acuerdo con la Ley Universitaria y la normativa aplicable, para iniciar el desarrollo de la propuesta curricular de cada programa, y garantiza que cuenta con el 25% de docentes a tiempo completo en cada sede y filial, preferentemente doctores, de acuerdo con la oferta académica que se propone, para los dos primeros años. Asimismo, cuenta con una planificación para la incorporación de nuevos docentes, a partir de procesos de selección con estándares meritocráticos, atendiendo las necesidades de sus planes curriculares. Además, cuenta con procesos de gestión docente que tiene como fin mejorar y transformar las competencias del cuerpo docente, orientándose al desarrollo académico y profesional de los mismos.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
Todos los docentes de la universidad cumplen con los requisitos para el ejercicio de la docencia, estipulados en la Ley universitaria. De ellos, un 25%, como mínimo, tiene como régimen de dedicación el de tiempo completo o dedicación exclusiva, quienes son preferentemente doctores y ejercen labores de docencia, investigación, gestión universitaria, asesoría académica, o proyección social. En caso corresponda, este porcentaje debe cumplirse en cada sede y filial de la universidad. Se evidencia que se cuenta con docentes para los cursos de todos los programas correspondientes a los dos primeros años.		X		
La universidad regula e implementa procesos de evaluación y fortalecimiento de la carrera docente, de acuerdo a criterios meritocráticos y una lógica de resultados, con fines de ingreso, nombramiento, promoción, renovación de contratos, ratificación y separación; lo que incluye un plan de desarrollo académico para los docentes. Todos estos procesos se desarrollan de acuerdo con la Ley Universitaria y la normativa de la universidad. Los procesos tienen una orientación hacia la promoción del desarrollo profesional del cuerpo docente.	X			
<b><u>Evaluación de la Oferta Académica, Recursos Educativos y Docencia</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.10. 6. Personal no docente;</u></b> La Universidad demuestra contar con personal no docente necesario para iniciar las actividades académicas de todos los programas. Estos demuestran contar con las competencias técnicas para desarrollar actividades como la administración de la información docente; la gestión del uso de ambientes para actividades académicas; la provisión de equipos y materiales para el desarrollo de las actividades académicas, entre otros.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La Universidad cuenta con personal no docente calificado y a cargo de dar soporte para el inicio de las actividades académicas de todos los programas.	X			
La Universidad cuenta regula e implementa procesos de evaluación y fortalecimiento para el personal no docente, con selección, reconocimiento y promoción; lo que incluye un plan de desarrollo profesional.	X			
<b><u>Evaluación de Propuesta en Investigación</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.11. 1. Estructura Orgánica de gestión de la investigación;</u></b> Las dependencias asociadas a la investigación deben estar integradas en una estructura orgánica que se articula con el resto de la institución garantizando así fluidez y eficiencia en los procesos (tomando en cuenta, caso corresponda, sus sedes y filiales). La gestión de la investigación puede ser centralizada o por programa, teniendo como fin dar soporte a la generación de conocimiento y tecnología de alto nivel, de manera que los productos sean publicables en revistas de prestigio disciplinar o indexadas, o resulten en productos susceptibles de protección intelectual.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La universidad cuenta con un órgano responsable de la gestión de la investigación articulado en su estructura orgánica institucional. Además, la persona a cargo de la gestión del órgano tiene grado de doctor; mientras que el resto del personal responsable cumple con los requisitos establecidos en la Ley Universitaria y en su normativa interna. Tanto la estructura como el número de personal es pertinente con la política de investigación, así como con el número de docentes investigadores.	X			
<b><u>Evaluación de Propuesta en Investigación</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.12. 2. Desarrollo de la investigación;</u></b> La universidad cuenta con documentos normativos y de gestión que sirven como guía para el desarrollo de la investigación, cuya evaluación periódica permite hacer las modificaciones pertinentes para el fortalecimiento de esta actividad.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La universidad cuenta con documentos normativos que definen, orientan y promueven el desarrollo de la investigación bajo principios de calidad e integridad científica. Asimismo, cuenta con instrumentos de gestión que permiten hacer seguimiento a los resultados y también a la disponibilidad de los recursos	X			

necesarios para tal fin. Estos documentos están articulados entre sí, con la normativa nacional vigente y la institucional, con el modelo educativo de la universidad y con la normativa del Concytec.				
<b><u>Evaluación de Propuesta en Investigación</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.13. 3. Docentes Investigadores;</u></b> La gestión y la ejecución de la investigación deben ser implementadas por personas con calificación y experiencia en investigación científica y tecnológica, con calificación RENACYT y representan, como mínimo, el 5% del total de docentes de la universidad.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La universidad cuenta con un cuerpo de <u>docentes calificados y con experiencia para el desarrollo de la investigación, con categoría Renacyt, y son quienes lideran las líneas y grupos de investigación de la universidad. Estos representan al menos el 5% del total de docentes. Esto fortalecido de forma institucional a través de la implementación de instrumentos normativos y de gestión. En caso la universidad tenga más de una sede o filial, el indicador aplica a cada una de estas.</u>		X		
<b><u>Evaluación de Responsabilidad Social Universitaria y Bienestar Universitario</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.14. 1. Estructura orgánica para Responsabilidad Social Universitaria y para Bienestar Universitario;</u></b> Los órganos responsables de la RSU y Bienestar Universitario cuentan con una estructura orgánica y funciones definidas, y están integrados en la estructura orgánica de la universidad, garantizando fluidez y eficiencia en los procesos de gestión respectivos. El nivel de adscripción del órgano encargado de la RSU es compatible con la visión integral y transversal.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La universidad cuenta con un órgano responsable de la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria y del Bienestar Universitario a nivel institucional, y con personal a cargo que cumple con los requisitos establecidos en su normativa interna.	X			
<b><u>Evaluación de Responsabilidad Social Universitaria y Bienestar Universitario</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.15. 2. Desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU);</u></b> La Universidad se plantea una definición de Responsabilidad Social Universitaria que es consistente con la Ley Universitaria, su modelo educativo, y su contexto institucional y local-regional. En este sentido, la institución establece los objetivos, alcance y mecanismos de la responsabilidad social como una labor integral y transversal, en la que participa toda la comunidad universitaria y a partir de un diálogo con la sociedad. Así, cuenta con una estrategia en un horizonte de tiempo que sirvan como guía para su desarrollo y cuya evaluación periódica permita hacer las modificaciones pertinentes.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La universidad cuenta con documentos normativos y de gestión de alcance institucional que definen, orientan y promueven el desarrollo de la RSU. Estos documentos están articulados entre sí, con la normativa nacional vigente y con el modelo educativo de la universidad.		X		
<b><u>Evaluación de Responsabilidad Social Universitaria y Bienestar Universitario</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.16. 3. Bienestar Universitario;</u></b> La Universidad cuenta con planes y estrategias que sirvan como guía para el desarrollo de servicios y programas de bienestar orientados a lograr que los estudiantes desarrollen sus tareas formativas en condiciones que garanticen su bienestar y promuevan su desarrollo integral, de acuerdo con su modelo educativo.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La universidad cuenta con <u>documentos normativos y de gestión de alcance institucional que organizan el desarrollo, acceso y la continuidad de los servicios y programas de bienestar universitario para todos sus estudiantes (de todos los niveles, programas académicos y locales). Estos instrumentos están articulados entre sí y con su normativa interna.</u>	X			
<b><u>Evaluación de Condición Básica de Calidad VI: Transparencia</u></b>				
<b><u>Indicadores: 1.5.17. 1. Transparencia;</u></b> La Universidad hace pública su información institucional a través de su portal web. Además, gestiona eficientemente su información para la inclusión en la toma decisiones. Por tanto, la tiene disponible por medios confiables, libres y oportunos. En el marco de lo dispuesto en las normas de transparencia y acceso a la información pública, protección de datos personales y seguridad de la información.				
ENUCIADOS	<b>Escalas categóricas de medición</b>			
	Siempre	Casi empre	Ocasion al-mente	No existe - Nunca
La universidad cuenta con un <u>marco normativo que orienta y promueve la transparencia y acceso a la información pública con observancia de las normas de protección de datos personales y de la seguridad de la información. Asimismo, cuenta con procesos y mecanismos para la gestión, presentación y publicación de la información.</u>	X			

**Fuente:** Elaboración propia en base a la ficha de evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria.

### ***Análisis e interpretación***

Efectuando el análisis interpretativo de los resultados generados en la evaluación cualitativa, también concordante a las apreciaciones de los componentes, indicadores y medios de

verificación por tipo de universidad que es de gestión pública, consideradas como Condiciones Básicas de Calidad para el Licenciamiento Institucional los mismos que fueron efectuadas antes del mes de mayo del 2019, con la finalidad de aquello que se busca garantizar o aspirar a través de las exigencias de los indicadores del componente que sirve como parámetro para la evaluación integral de los indicadores de los componentes, en cumplimiento de los parámetros de evaluación integral de Condiciones Básicas de Calidad; la institución universitaria logró el Licenciamiento Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para ofrecer el servicio educativo superior universitario en su sede y filiales con RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 056-2019-SUNEDU/CD, de fecha 2 de mayo de 2019.

Genera conformidad en portal de transparencia en condición de informe: La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) otorgó la licencia institucional a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), la tercera más antigua del país y emblema de la región Cusco. Esta decisión, tomada por el Consejo Directivo de la SUNEDU, es evidencia del cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) establecidas en la Ley Universitaria.

La licencia institucional otorgada a la UNSAAC tiene duración de ocho años, y es resultado del trabajo de las autoridades de la universidad para adecuar su oferta educativa a las CBC. Actualmente, la UNSAAC atiende a 21218 estudiantes y ofrece 84 programas de estudio conducentes a grado (45 de pregrado, 37 maestrías y 2 doctorados) y 29 programas de segunda especialidad. Además de su sede central, ubicada en la ciudad del Cusco, cuenta con seis filiales ubicadas en las provincias cusqueñas de Canas, Canchis, Chumbivilcas y Espinar, y en los vecinos departamentos de Apurímac y Madre de Dios. Durante su proceso de licenciamiento, la UNSAAC desistió de ofrecer 25 programas de estudio, la mayor parte de posgrado. Asimismo, la UNSAAC ha revisado y ordenado su relación con la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba (UNIQ), casa de estudios creada por ley en el año 2010, a partir de una antigua filial de la UNSAAC. Como parte del proceso de licenciamiento, la SUNEDU revisó el cumplimiento del convenio de cooperación vigente entre ambas universidades.

**Proceso de mejora continua:** En línea con los requerimientos de la Ley Universitaria, la UNSAAC ha fortalecido sus áreas de investigación. Actualmente 24 de sus 214 laboratorios disponibles son dedicados a la investigación y 23 de sus docentes cuentan con calificación REGINA. En los últimos cuatro años, la universidad ha producido un promedio de 37 publicaciones por año, lo que representa una sensible mejora respecto a la media de los siete años anteriores (22 publicaciones por año en promedio en el periodo 2007-2014).

En buena medida, este incremento de la investigación se explica porque parte de los ingresos por canon minero y gasífero se han destinado al financiamiento de proyectos de investigación, tesis de pregrado y posgrado, movilidad de estudiantes y docentes, publicaciones y organización de eventos. También se fortalecieron los grupos y centros de investigación orientados a los cultivos andinos y al mejoramiento genético.

Asimismo, la SUNEDU comprobó el estado adecuado de la infraestructura y áreas verdes de los locales universitarios, certificó la inversión en equipamiento nuevo para investigación, centros de producción y apoyo al estudiante, entre otros rubros. También comprobó que la

casa de estudios posee currículos consistentes con su oferta educativa, además de documentos normativos y de gestión alineados con las exigencias de la Ley Universitaria.

**Requerimientos y recomendaciones:** Al recibir el licenciamiento institucional, la universidad se compromete a informar, al final de cada semestre, respecto a la ejecución del acuerdo y los convenios suscritos con la UNIQ. Asimismo, respecto a su profesorado, la UNSAAC deberá remitir a la SUNEDU pruebas del cumplimiento del plan de adecuación académica requerido a sus actuales docentes (quienes deben alcanzar el grado de maestría para mantenerse en sus cátedras) y demostrar la implementación de un plan de ordinarización docente, de forma progresiva, hasta junio del 2021.

Respecto a la mejora de recursos para la comunidad estudiantil, se ha requerido a la UNSAAC implementar el catálogo virtual de la biblioteca en sus filiales, optimizar la infraestructura destinada a su trabajo de investigación, y presentar las actividades desarrolladas por su Comité Institucional de Bioética. Finalmente, la casa de estudios se comprometió a optimizar sus servicios complementarios en sus filiales (como servicios de salud y deportes) e informar sobre las mejoras implementadas antes del inicio del programa académico 2020-I.

Por otro lado, con el objetivo de mantener el proceso de mejora continua de la calidad universitaria, la SUNEDU recomienda a la UNSAAC mejorar su nivel de ejecución de presupuesto en inversiones, y ejecutar en su totalidad el Plan de Mantenimiento del año 2019 para su sede y filiales.

**Datos de interés:** La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), fue creada el 1° de marzo de 1692 con el nombre de Real Universidad de San Antonio Abad por el Papa Inocencio XII, y fue ratificada el 1° de junio de 1692 por el rey Carlos II, mediante Real Cédula denominada exequatur. Es la tercera universidad más antigua del Perú y la quinta más antigua de América Latina, en quechua es una universidad pública – (Mama Llaqtap San Antonio Abad Yachay Suntuñin), que se encuentra ubicada en la ciudad de Cusco, capital de la provincia y departamento del mismo nombre. La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuenta con 10 facultades en la actualidad, en las que ofrece 45 programas de pregrado, 37 maestrías y 2 doctorados, así mismo la institución universitaria tiene varias filiales en otras ciudades del Perú y del mismo modo, la universidad cuenta con centros de producción para servir a la comunidad. De acuerdo a la Clasificación Académica de Universidades del Perú o Ranking Académico de Universidades, son las listas ordenadas que clasifican y acomodan a las universidades e instituciones de educación superior e investigación del Perú; es así que en los últimos años se ha generalizado el uso de rankings universitarios internacionales para evaluar el desempeño de las universidades a nivel nacional y mundial; siendo estos rankings clasificaciones académicas que ubican a las instituciones de acuerdo a una metodología científica de tipo bibliométrica que incluye criterios objetivos medibles y reproducibles, tomando en cuenta por ejemplo: la reputación académica, la reputación de empleabilidad para los egresantes, la citas de investigación a sus repositorios y su impacto en la web. Del total de 92 universidades licenciadas en el Perú, la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco se ha ubicado regularmente dentro de los quince primeros lugares a nivel nacional en determinados rankings universitarios internacionales.

***Del desistimiento de la oferta académica:*** La Universidad, mediante Oficio N° 085-2019-SRUNSAAC del 29 de marzo de 2019, presentó las Resoluciones N° CU-383-2018-UNSAAC, N° CU-611-2018-UNSAAC, N° CU-612-2018-UNSAAC, N° CU-484-2018-UNSAAC, N° CU-061-2019-UNSAAC y N° CU100-2019-UNSAAC, en las que se resolvió aprobar el desistimiento de veinticinco (25) programas declarados como oferta educativa nueva. De los veinticinco (25) programas desistidos, cuatro (4) conducían al grado de bachiller: Ecoturismo, Agronomía Tropical, Lingüística y Literatura, Ingeniería de Industrias Alimentarias; trece (13) al grado de maestro: Maestría en Ciencias mención Ecología y Recursos Naturales; Maestría en Economía mención en Negociaciones y Evaluación de Proyectos para el Desarrollo; Maestría en Desarrollo Rural; Maestría en Salud Pública mención Salud Ambiental; Maestría en Derecho mención Derecho Notarial y Derecho Registral; Maestría en Educación mención Planificación y Administración Educativa; Maestría en Docencia Universitaria; Maestría en Comunicación y Cultura mención Teoría de la Comunicación y de Tecnología en Medios; Maestría en Arquitectura mención Conservación de Monumentos y Centros Históricos; Maestría en Investigación, Desarrollo e Informática; Maestría en Salud Pública mención Gerencia en Salud; Maestría en Salud Pública con Mención en Salud Mental; Maestría en Producción Agrícola Andina; y, ocho (8) al título

de segunda especialidad: Segunda especialidad en Enfermería Comunitaria; Segunda especialidad en Enfermería Gineco-Obstetricia; Segunda especialidad en Enfermería Materno Infantil con mención en Neonatología; Segunda especialidad en Enfermería en Unidad de Cuidados Críticos con mención en Neonatología; Segunda especialidad en Bibliotecología; Segunda especialidad en Gas Natural; Segunda especialidad en Geógrafo; Segunda especialidad en Enseñanza de la comunicación y matemática para profesores del II y III ciclos de Educación Básica Regular 2009-2010.

De estos veinticinco (25) programas de estudios, diecinueve (19) programas entre pregrado, posgrado y segunda especialidad serán comunicados a la Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos–Digrat; conforme se detalla en las Tabla N° 67.A, del Informe técnico de licenciamiento N° 011-2019-SUNEDU-02-12. Conforme al artículo 200 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS (en adelante, TUO de la LPAG), el desistimiento debe ser formulado de manera expresa y señalando su contenido y alcance, se puede efectuar en cualquier momento del procedimiento, antes que se notifique la resolución que agote la vía administrativa; y, será la autoridad competente quien lo acepte de plano.

De acuerdo al numeral 200.7 del artículo 200 del TUO de la LPAG, se ha evidenciado que con el desistimiento no se afecta intereses de terceros ni el interés general, por lo que los actos de desistimiento formulados por la Universidad, respecto de los programas académicos antes mencionados son procedentes. En tal sentido, de conformidad con el numeral 200.6 el artículo 200 del TUO de la LPAG, corresponde aceptar el desistimiento de dichos programas, declarándose concluido el procedimiento en dicho extremo.



## CAPITULO VI

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

#### 6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS MÁS RELEVANTES Y SIGNIFICATIVOS A NIVEL DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

La discusión de los resultados del trabajo de investigación es fundamental, porque refleja la posición del investigador de forma crítica y consciente, respetando los resultados tal cual son, sin alterarlos ni distorsionar la veracidad en función de otros intereses. Con la finalidad de realizar el contraste a partir de los resultados cualitativos obtenidos y establecer las diferencias o las coincidencias en las hipótesis del trabajo de investigación a nivel de premisas formuladas de forma anticipada y a partir del reconocimiento de las debilidades (limitaciones) y fortalezas (aportes) del estudio, analizando y explicando los resultados que permitan obtener conclusiones y recomendaciones que puedan ser aplicadas en la práctica, como el fruto de los nuevos conocimientos obtenidos en el estudio.

El presente trabajo de investigación se efectuó con la finalidad de describir, analizar, evaluar e interpretar de los resultados del establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD., para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco como ámbito de estudio o unidad de análisis. Para la discusión o contrastación de los resultados cualitativos o de los hallazgos más relevantes y significativos a nivel de prueba de hipótesis del trabajo de investigación, se desarrolló de manera procedimental y mecánica evidenciando los resultados encontrados a manera de dar respuesta a las premisas formuladas en condición de respuesta tentativa; este procedimiento de contratación de las hipótesis se efectuó con fines de realizar las comparaciones de las predicciones con la realidad que se ha observado. Si dentro del margen de error que nos permitimos admitir, hay coincidencia, aceptaremos la hipótesis y en caso contrario la rechazaremos. Aunque el diseño metodológico establece

procedimientos de cuantificación en la metodología de investigación científica y para realizar el contraste de hipótesis es análoga en ambos casos quiere decir entre hipótesis alterna H1 e hipótesis nula H0, distinguir ambos tipos de hipótesis es importante puesto que muchos problemas de contraste de hipótesis respecto a un parámetro son, en realidad, problemas de estimación, que tienen una respuesta complementaria dando un intervalo de confianza (o conjunto de intervalos de confianza) para dicho parámetro. Sin embargo, las hipótesis respecto a la forma de la distribución se suelen utilizar para validar un modelo estadístico para un fenómeno aleatorio que se está estudiando.

(Bernal, C., 2000). El análisis de resultados consiste, en interpretar los hallazgos en relación con el problema de investigación, de los objetivos propuestos, de la hipótesis y/o preguntas de investigación formuladas, y principalmente en relación con las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con el fin de evaluar si los hallazgos del estudio, confirman las teorías o se generan debate. Señalando interrogantes para futuras teorizaciones y/o investigaciones. El no haber encontrado respaldo a las hipótesis o preguntas de investigación, no es un fracaso del estudio, esta situación puede ser más bien una excelente oportunidad para un nuevo estudio que permita corroborar o contrastar los resultados encontrados. Los investigadores tienen diferentes opiniones sobre la forma y estructurar la discusión de los resultados de la investigación, desarrollaremos en relación al trabajo de investigación considerando criterios metodológicos, comenzando con:

### **6.1.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

En coherencia al expresado, donde considera que dentro del margen de error que permite admitir, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. La suposición hecha a manera de hipótesis que sirve de base para iniciar la investigación: “La calidad del Servicio Educativo Universitario, es deficitaria en tanto está directamente relacionada con la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021”; es sometida a un análisis exhaustivo sobre el establecimiento y desarrollo como problema objeto de investigación, cumplimiento que se efectúa de concordancia a las normas legales vigentes como lo dispuesto por el artículo 16 de la Constitución Política del Perú, el Estado coordina la política educativa; formula los

lineamientos generales de los planes de estudios así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos; y, supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación; la Ley N° 30220, Ley Universitaria, mediante el artículo 12 de la que a través de la cual se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) como Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones. Tiene naturaleza jurídica de derecho público interno y constituye pliego presupuestal y por su parte, el tercer párrafo del artículo 1 de la referida Ley N° 30220, establece que el Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, mediante Resolución Suprema N° 008-2015-MINEDU se constituyó la Comisión Consultiva encargada de brindar aportes y recomendaciones para la elaboración de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

De igual forma, mediante Informe N° 026-2015-MINEDU/VMGP-DIGESU, la Dirección General de Educación Superior Universitaria propone aprobar la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, como principal documento orientador del proceso de reforma para el aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, con el fin de permitir una óptima provisión del servicio educativo en dicha etapa del sistema educativo; y como también de conformidad con el numeral 1 del artículo 4 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, este tiene la competencia exclusiva de diseñar y supervisar políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno; por su parte, el numeral 2 del artículo 6 y el numeral 22.2 del artículo 22 de la referida Ley, establecen que el Poder Ejecutivo ejerce la función de planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en conformidad con las políticas de Estado; y que los Ministerios diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto de ellas.

En análogo del Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, que crea el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN como órgano rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. El numeral 7.2 de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, “Directiva para la formulación y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”, aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°

026-2017/CEPLAN/PCD, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00009-2021/CEPLAN/PCD, dispone que las Políticas de Estado, en consonancia con la Visión de País, se concretan en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN; las políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales, en el marco de las Políticas de Estado y de conformidad con la Política General de Gobierno, se concretan en los planes estratégicos sectoriales - PESEM y los planes estratégicos multisectoriales – PEM; las políticas territoriales, a nivel regional y local, se concretan en los planes de desarrollo regional concertado - PDRC y planes de desarrollo local concertado – PDLC; y que las políticas institucionales en el marco de las políticas nacionales y territoriales según corresponda, se concretan en los planes estratégicos institucionales - PEI y los planes operativos institucionales – POI; del mismo modo la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobada mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD, y modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, tiene como objetivo establecer las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, en el marco del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua.

En atención a lo antes señalado de forma analítica y como respuesta a la suposición, formulada en condición de hipótesis o enunciado no verificado en el trabajo de investigación, a partir del análisis exhaustivo con fines a determinar de la calidad del Servicio Educativo Universitario, es deficitaria en tanto está directamente relacionada con la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad, que se intenta confirmar o refutar. En este caso es confirmada la hipótesis donde asume la denominación enunciado verificado de la que se configuran también en resultados cuantitativos. En la unidad de análisis o ámbito de estudio Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en concordancia de la implementación de las normas legales vigentes como se ha explicado en enunciados anteriores, resultó necesario el establecimiento y desarrollo de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria con el fin de garantizar el acceso a un servicio educativo de calidad, que ofrezca una formación integral y de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro de un desempeño profesional competente y, en la

incorporación de valores ciudadanos que permiten una reflexión académica del país, a través de la investigación.

### **6.1.2. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA**

Para efectuar una acertada verificación en correspondencia al enunciado presumible de la relación entre dos o más variables consideradas en el trabajo de investigación. “La realidad situacional de la Gestión Universitaria, presenta características deficitarias en relación a las acciones u operaciones desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad como parte del desarrollo de la política y estrategia de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria que pretenden alcanzar niveles de eficiencia y eficacia involucrando diferentes actores y miembros de la comunidad universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el periodo de estudio previsto”. Es sometida al análisis y reconocimiento de las **acciones u operaciones de gobernanza**, donde hace referencia a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la organización y por otro lado **acciones u operaciones de gobernabilidad** que se refiere semánticamente a la capacidad de ser gobernable y conceptualmente a la relación que se manifiesta cuando existe un estado de equilibrio en el ejercicio del poder político derivado de la solución de demandas sociales y la capacidad de los gobiernos de atender éstas de forma eficaz, estable y legítima; de otra forma este enunciado “gobernabilidad” puede ser entendida como la situación en la que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno, que se sitúan en su contorno o son intrínsecas a este. Por extensión, gobernabilidad es definida como cualquier forma de coordinación social.

A partir de la implementación de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación, aprobada por Decreto Ley N° 25762, en el artículo 4, establece que el Ministerio de Educación formula las políticas nacionales en materia de educación, cultura, deporte y recreación, en armonía con los planes del desarrollo y la política general del Estado; el Objetivo Estratégico 5: Educación Superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, del Proyecto Educativo Nacional al 2021: “La Educación que queremos para el Perú”, aprobado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED, tiene como propósito asegurar una educación superior de calidad que brinde aportes efectivos al desarrollo socioeconómico y cultural del país a partir de una adecuada fijación de prioridades y teniendo como horizonte la inserción competitiva del Perú en el mundo; por su parte, el tercer párrafo del artículo 1 de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, establece que el

Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.

En el 2014 se aprobó la Ley N° 30220 Ley Universitaria, que establece parámetros para mejorar la educación superior universitaria, la presente ley tiene por objeto promover la descentralización de la SUNEDU, a través de sus Órganos Desconcertados a nivel nacional, para una oportuna atención a los ciudadanos; asimismo, la norma incorpora requisitos y causales para ser elegido Rector; y se les da una mayor participación a los estudiantes. La Reforma Universitaria busca que todos los actores involucrados en la educación superior universitaria se organicen, relacionen y operen de manera sistémica, dando pase a la generación de un sistema universitario de calidad; la principal característica de este sistema universitario de calidad es que el Estado y la universidad logren convivir en armonía, generando resultados sociales favorables, donde los jóvenes sean los principales beneficiados. Es así que, en los últimos cincuenta años, el estado moderno ha transitado desde una burocracia cada vez más grande y especializada hacia la denominada Nueva Gestión Pública, que promueve la participación del sector privado en la prestación de servicios públicos e incorpora al aparato administrativo prácticas gerenciales del sector privado; adicionalmente, la más reciente ola de modernización nos presenta a la gobernanza pública como mejor medio para alcanzar la eficacia en la gestión. Esta tendencia global incluye no sólo profesionales y formas distintas a la burocracia tradicional, sino promueve la coordinación multinivel y atrevidamente incorpora a las personas comunes y corrientes en los espacios de toma de decisiones públicas y la governabilidad como capacidad de gobernar es una situación resultado de la suma de recursos disponibles y clima social y político favorable.

A partir de la dación de normas legales vigentes en esta tendencia global, son emprendidas y realizadas las acciones u operaciones desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad, como mejor medio para alcanzar la eficacia en la Gestión Universitaria, más a pesar que se encuentran dificultades en la incorporación de este mecanismo o estrategia de gestión administrativa frente a los desafíos actuales de la educación superior universitaria, comprendiendo que la universidad requiere contar con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral que comprende la profesionalización del talento humano y la producción de conocimiento de alta calidad, además de los medios necesarios que ambos procesos requieran. A partir de la sustentación teórica efectuada, es confirmada la hipótesis y se denomina enunciado verificado.

### 6.1.3. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA

Esta hipótesis indica lo que tratamos de probar y se delimitan como interpretación tentativa del problema objeto de investigación, también es estimada como respuestas provisionales al segundo problema específico: “El desarrollo de la gestión universitaria de los recursos humanos, no responden a las exigencias de la calidad del sistema universitario y en beneficio de los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD. que conlleva a la elaboración, actualización e implementación de los instrumentos de gestión para la prestación del servicio educativo universitario en el ámbito y periodo de estudio establecido”.

Una gestión universitaria de calidad debería priorizar el capital humano con el que cuenta y a partir de ello planificar estrategias dirigidas para desarrollarlo; por ello, la gestión del capital humano en la universidad adquiere gran relevancia, la investigación basa su estudio en el enfoque del capital humano y se adosó a la realidad situacional de la gestión en la institución de educación superior Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con presunciones de encontrar respuesta a la interrogación: *¿Cómo se desarrollan las estrategias de gestión del capital humano con respecto a los representantes de la estructura orgánica de la Universidad: Órganos de alta dirección, órganos especiales y de control, administración interna que comprende órganos de asesoramiento y de apoyo, los órganos de línea y órganos desconcentrados y gestión del capital humano con respecto a los funcionarios responsables de las sub unidades de oficinas y direcciones de administración universitaria?*; respondiendo esta interpelación es conveniente asimilar que, en la sociedad del conocimiento, la prioridad de las organizaciones educativas de calidad es el Know how de las personas y sus demás competencias y habilidades; es decir, el capital humano, también acertado decir el perfil profesional. Por ello, este se ha constituido en el capital más valioso que posee una organización. Esto adquiere mayor relevancia en la Universidad, donde uno de sus fines es la producción y generación de nuevo conocimiento en beneficio de la sociedad. A partir de la definición convenida o de la teoría referente al capital humano que sirvió de base para el estudio, se establecieron las categorías de análisis. La información obtenida se analizó a la luz de estas categorías que representaban las diferentes estrategias de gestión. Para ello, se



siguió una metodología mixta: cuantitativa y cualitativa. La información tuvo, por un lado, tratamiento estadístico, y, por otro, tratamiento cualitativo. Finalmente, se trianguló la información, a fin de obtener resultados con un mayor grado de validez y confiabilidad.

En la realidad situacional del estudio la gestión del capital humano de la universidad, presenta algunas deficiencias, es así en condición de investigador y estudiante de posgrado de ciencias administrativas se observa, que en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se administran diversos criterios para la selección y reclutamiento de personal administrativo y que asumen en condición de funcionario de acuerdo a la estructura funcional, y sin duda no todos responden las mismas expectativas o demandas institucionales para ofrecer un servicio educativo de calidad que involucra como todo los proceso sociales, el factor condicionante en los proceso de selección del recurso humano y de los actores de la gestión universitaria “es la injerencia de la política” que puede ir desde la presión diplomática hasta la determinación directa en la selección del recurso humano, y de **actuación antitético** esta temática es fundamental en vista de que los **desafíos** más relevantes de la gestión del recurso humano universitario son exigentes considerados también como “**desafíos estratégicos**” para la gestión del recurso humano en condición de funcionario en la estructura orgánica asignada, los desafíos estratégicos del talento humano se refieren a los factores que ejercen una influencia decisiva en la probabilidad de éxito de una organización, condición que también deben afrontar órganos y áreas de administración interna, implementando como parte del desafío estratégico hacia la eficiencia de gestión administrativa universitaria, es la digitalización o implementar nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección. Reclutamiento 2.0 que se encuentra en reputación. Los estudios del **capital humano** en la gestión académica cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas y procesos de gestión, ya que de esta forma se impulsa el rendimiento y **desarrollo** de la organización educacional; en la gestión del capital humano, uno de los **errores** más **comunes** es en el reclutamiento de personal y la gestión de **capital humano**, se debe a derivación de falta de planificación de vacantes, la apertura de una nueva vacante, requiere de la creación de un plan estratégico que describa las funciones del cargo, así **como** las cualidades buscadas en el funcionario de la gestión administrativa; encontrándose estas falencias en la realidad situacional de la gestión universitaria en la unidad de análisis, la hipótesis o enunciado formulado a partir de la conjetura o contrastación de experiencia, se refuta y como posición se rechaza Ho, significa que el factor estudiado influye significativamente en los

resultados de gestión universitaria y por consiguiente es información relevante para apoyar la hipótesis de investigación; aspectos de la situación del área de recursos humanos en la actualidad que deben ser consideradas como desafíos de la gestión del recurso humano, sea optando como desafíos estratégicos: La planificación, búsqueda fallida de talentos, limitada capacitación, poca adaptación al cambio, la salud mental, la diversidad y el trabajo híbrido, son las 7 tendencias más escuchadas en la gestión de Recursos **Humanos**; que con estos desafíos estratégicos de la gestión universitaria los funcionarios de la administración universitaria, despliegan condiciones deficitarias limitándose a responder de las exigencias de la calidad del sistema universitario y en beneficio de los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN.

En relación a la gestión de Recursos Humanos en el sistema universitario, la SUNEDU, como un Organismo Público Técnico Especializado de educación superior universitaria, formula y propone el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y su norma que lo aprueba de acuerdo con la Autoridad Nacional de Servicio Civil-SERVIR que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva No 052-2016-SERVIR-PE, aprueba la Directiva No 001-2016-SERVIR/GDSRH, "Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP", disponiendo dejar sin efecto la Directiva No 001-2013-SERVIR/GDSRH, que propone que las entidades públicas requieren obligatoriamente utilizar la metodología para formulación de Perfiles de Puestos (MPP), en lugar del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el cumplimiento adecuado de esta normativa presenta deficiencias en la unidad de análisis.

#### **6.1.4. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECIFICA**

El proceso de desarrollo de programación de la ejecución presupuestaria consiste en una previsión dinámica del ejercicio presupuestario para cada uno de los subperiodos, tomando en cuenta los objetivos y metas en la entidad, así como los cronogramas y los recursos materiales y financieros requeridos, en este caso la Universidad. Para confirmar Hi ò refutar Ho la suposición o hipótesis que es un enunciado no verificado, hecha a partir de unos datos a modo de respuesta tentativa del problema de investigación que se tiene: “La calidad del servicio en el sistema universitario, es dependiente a los procesos de desarrollo de programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de diferentes fuentes de financiamiento para la implementación física y de elementos logísticos, como políticas y estrategias de gestión universitaria para la prestación del servicio educativo universitario en beneficio de los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y la

sociedad civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el tiempo preestablecido 2014 – 2021.

Efectuada el análisis y revisión documentaria de su implementación del Plan Anual de Contrataciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para el año fiscal 2022 y otros años anteriores, en concordancia al literal d) del Art. 23 del Estatuto Universitario donde concede que el Rector tiene como funciones entre otros: Dirigir la gestión presupuestal, administrativa, económica y financiera de la UNSAAC; Que, la Unidad de Logística de la Dirección General de Administración, a través del Área de Adquisiciones, tiene a su cargo, entre otros, la elaboración de Plan de Adquisiciones para un abastecimiento oportuno de la Institución; al respecto mediante el expediente de Visto, la Jefe de la Unidad de Logística de la Dirección General de Administración, en atención a la Resolución Nro.R-1040- 2022-UNSAAC a través del cual se aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura de Gastos y de Recursos que financian el Presupuesto Institucional de Apertura correspondiente al Año Fiscal 2022 del Pliego 511 Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y en cumplimiento a la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, que en el Artículo 15. Plan Anual de Contrataciones, numeral 15.2 establece que el Plan Anual de Contrataciones que se apruebe debe prever las contrataciones de bienes, servicios y obras cubiertas con el Presupuesto Institucional de Apertura, con independencia de que se sujeten al ámbito de aplicación de la presente norma o no, y de la fuente de financiamiento; y en el Decreto Supremo N° 344-2018-EF establece en el Artículo 6. Plan Anual de Contrataciones, numeral 6.1. El Plan Anual de Contrataciones es aprobado por el Titular de la Entidad o por el funcionario a quien se hubiera delegado dicha facultad, de conformidad con las reglas previstas en la normatividad del Sistema Nacional de Abastecimiento; y de más normas vigentes que solicita se sirva disponer la emisión de la Resolución Rectoral aprobando el Plan Anual de Contrataciones para el año Fiscal 2022 , para proceder a su publicación en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) y en el Portal Institucional de la Entidad, cumplimiento de las que también se efectuaron los años anteriores.

A través de directivas los años anteriores en relación a la Ejecución Presupuestal y como también es posible citar: con documento oficial N° 258-2021-DP-UNSAAC, registrado con el Expediente N° 343427, cursado por el área y director responsable de Planificación de la Institución, que solicitó la aprobación de la DIRECTIVA N° 01- 2021-UP-OP-UNSAAC “DIRECTIVA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL 2021”. Que, la mencionada Directiva

tiene por objetivo establecer las pautas técnicas y operativas para una adecuada ejecución del presupuesto institucional asignado a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para el año fiscal 2021, en el marco de las disposiciones de austeridad, racionalidad, disciplina y calidad del gasto público establecidas en la Ley de Presupuesto 2021 compatibles con los fines de la Universidad; Asimismo es de cumplimiento obligatorio de las dependencias que integran la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, bajo responsabilidad de las autoridades, funcionarios, directivos y personal al servicio de la institución, independientemente de su régimen laboral o contractual. No es limitativa en cuanto al cumplimiento de las normas de ejecución presupuestaria establecidas por el Sistema Nacional de presupuesto; sólo precisa o detalla, según sea el caso, aquellos aspectos que son de mayor interés y atención de la UNSAAC.

En cumplimiento de la normativa de la Ley de Presupuesto y normas análogas de programación y ejecución presupuestal y Plan Anual de Contrataciones-PAC de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se implementan diferentes instrumentos de gestión relacionado al tema de la que se viene abordando; efectuada la evaluación de una elevada ejecución del presupuesto destinado a proyectos de inversión es uno de los principales retos de los funcionarios públicos o los niveles de cumplimiento de ejecución de metas presupuestales, nos encontramos con una realidad situacional deficiente de la ejecución presupuestal y asignadas por metas de programación y ejecución, es tanto porcentajes mínimos son ejecutadas en cuanto a los proyectos de inversión y al respecto, desde la gestión se han resaltado las dificultades generadas sumado a la incidencia desplegada para lograr mayor presupuesto; debida a la limitada ejecución del presupuesto, la calidad del servicio en el sistema universitario, es dependiente a los procesos de desarrollo de programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes diferentes para la implementación física y de elementos logísticos, como políticas y estrategias de gestión universitaria que, por tratarse de entidad pública temas relacionados a los procesos de ejecución presupuestal, se transparentan portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de las que se hace mención en cuanto limitada ejecución de asignaciones presupuestales; por las consideraciones descritas. la hipótesis o enunciado formulado a partir de la conjetura o contrastación de experiencia, se refuta y como posición se rechaza Ho, significa que El mejoramiento de la gestión de las organizaciones públicas se sustenta en el diseño e implementación efectiva de un sistema de evaluación del desempeño por resultados y de seguimiento de los

compromisos contraídos. En particular, la reforma del sistema presupuestario debe tener como propósito orientarse hacia la política y para ello debe proveer información sobre objetivos de política, medidas, instrumentos y costos. Para este fin, como reforma deberá considerar, por un lado, la incorporación de un conjunto de indicadores sobre cantidad, calidad, costos de producción de bienes y servicios, y los efectos o resultados. Por otro, deberá trabajar con un enfoque integrado de diseño de programas de política, gestión del desempeño y evaluación de políticas públicas. A fin de ser más didáctico con la presentación del CONTROL PRESUPUESTARIO DE GASTOS de periodos 2014 al 2021 se presentan en condición de ANEXOS.

### **6.1.5. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECIFICA**

Considerando la magnitud del rol que desempeñan las universidades en la sociedad, no debe entenderse como el fin de su historia el conjunto de dificultades y problemas que ellas presentan, sino como una oportunidad para mejorar y cambiar. En el caso específico de las universidades peruanas, sus obstáculos y dificultades deben ser analizados considerando que algunos de los modelos universitarios adoptados en el país no responden a una realidad histórica y evolutiva del entorno.

De allí que, al analizar la gestión de las universidades peruanas se observa que éstas alcanzan múltiples dimensiones que comprenden lo técnico, político, económico, social, financiero, organizativo, gerencial, cultural y curricular, entre otros aspectos que caracterizan esta época postmoderna, globalizada, de sorprendentes avances tecnológicos y de información; a una universidad en crisis. Sin embargo, estas dificultades y problemas que afrontan las universidades peruanas pueden agruparse entre grandes áreas: gestión, organización y académica; tal como es posible afirmar. ***“Problemas de gestión y organización: que implican: partidismo y gremialismo en la gestión,*** crecimientos en planificación, administración de los recursos, estructura organizativa y problemas académicos que comprenden la desarticulación interinstitucionalidad y rendimiento estudiantil, así como deficiencias en el área curricular. Sin embargo, se considera como un problema especial el referido a los presupuestos y financiamiento universitario”.

La crisis de las instituciones de educación superior, se mantiene oculta por el empleo de un modelo de gerencia disfrazado que no cumple con las necesidades académicas, y no establece un sistema de planificación, organización, dirección y evaluación institucional para rendir ante la sociedad y el Estado las inversiones educativas; donde conviene resaltar que se les critica la no correspondencia que existe entre los productos y servicios que aportan al

entorno y alto consumo de recursos financieros, es decir se refleja una ineficiencia e ineficacia en la gestión universitaria.

Esta situación de ineficiencia financiera y falta de evaluación, es generalizada, ya que no sólo toca a las universidades de carácter privada, sino que se extiende también a las universidades de gestión pública y experimentales, las cuales surgieron con fines políticos, más que intereses académicos y por ende han sido manejadas con clientelismo desde su nacimiento. El enunciado a nivel de una hipótesis no verificado que se intenta confirmar o refutar y a partir de los deslindes teóricos a manera de defensa y a nivel de fase prospectivo la acogida de modelos de gestión universitaria es conveniente para los contextos posmodernos en la que nos encontramos, por consiguiente, es confirmada, la hipótesis y se denomina enunciado verificado. “El desarrollo de la propuesta teórica de modelos de gestión universitaria como estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo, contribuiría en la mejora cualitativa de la calidad de prestación del servicio en el sistema universitario como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco considerada también unidad de análisis”.

**Para complementar en cuanto a la acogida de modelos de gestión universitaria como estrategia a nivel de fase de análisis prospectivo, la reforma universitaria es una oportunidad. En dónde;** efectuada la revisión de fuentes bibliográficas y documentales, es conveniente razonar que de asentimiento al artículo 12 de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) como Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones y a través del Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, se crea el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN como órgano rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; del mismo modo como ya citado o antedicho, de acuerdo al numeral 7.2 de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, “Directiva para la formulación y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”, aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00009-2021/CEPLAN/PCD, dispone que las Políticas de Estado, en consonancia con la Visión de País, se concretan en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN; las políticas

nacionales, sectoriales y multisectoriales, en el marco de las Políticas de Estado y de conformidad con la Política General de Gobierno, se concretan en los planes estratégicos sectoriales - PESEM y los planes estratégicos multisectoriales – PEM; las políticas territoriales, a nivel regional y local, se concretan en los planes de desarrollo regional concertado - PDRC y planes de desarrollo local concertado – PDLC; y que las políticas institucionales en el marco de las políticas nacionales y territoriales según corresponda, se concretan en los planes estratégicos institucionales - PEI y los planes operativos institucionales – POI; y en el marco de la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobada mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD, y modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, que tiene como objetivo establecer las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, circunscritas en el Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua, se implementaron los instrumentos de gestión de la unidad de análisis. Se compromete las consideraciones del marco legal para ratificar en condición de enunciado verificado y para la posibilidad de formular y generar propuestas de modelos de gestión universitaria y como parte de mejoramiento del sistema universitario que configuran relación con el establecimiento y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria.



## Conclusiones

Para fines de establecer este apartado, considero ineludible abordar su significación de la *Universidad* como institución social y académica, en vista de que el estudio despliega análisis y evaluación de una institución de enseñanza superior formada por diversas facultades y que otorga distintos grados académicos. Esta institución puede incluir, además a las facultades, distintos departamentos, colegios, centros de investigación y otras entidades, haciendo notabilidad que: “Las universidades se inspiran en los principios de producción del conocimiento, formación humana y el servicio a la sociedad, en los cuales descansa la investigación, la docencia y la extensión; ésta última desarrollada para un servicio de múltiples modalidades a la sociedad: educación permanente, vinculación creativa con el sector externo, de la crítica cultural y de la generación de modelos de sociedad deseable hacia el futuro para la región”. En este mismo contexto, la Ley Universitaria (Ley N° 30220), establece expresamente que las funciones que deben cumplir las universidades son: docencia, investigación y extensión, para consolidar su compromiso con la sociedad y con el mercado productivo. Sin embargo, estas funciones, aunque se suponen asociadas, en la práctica no se han integrado, manteniéndose disociadas, ya que cada una de ellas tiende a conformar un espacio separado dado que se desarrollan de manera desarticulada; evidenciándose en la creación de unidades administrativas independientes para cada función, con esta introducción se disponen a manera de conclusiones:

❖ La nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), promulgada el 09 de julio de 2014, le otorga al Estado el rol de rectoría en la regulación de la calidad del servicio educativo universitario. En este contexto, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con el objetivo de promover y mejorar la calidad de este servicio en todos sus niveles, interviniendo desde el establecimiento de los criterios básicos para la autorización de funcionamiento de las universidades. Previamente a la vigencia de la nueva Ley, esta función era parcialmente ejecutada por la ANR (Asamblea Nacional de Rectores), cuyas funciones comprendían el estudio, la coordinación y la orientación de las actividades universitarias, así como su fortalecimiento económico y su responsabilidad con la comunidad nacional, de igual forma la Ley Universitaria Ley N° 30220, establece que para garantizar un servicio educativo superior universitario de calidad, el Estado debe diseñar y ejecutar políticas orientadas a mejorar el desempeño del sistema universitario en general, apoyar a las universidades públicas a cumplir sus funciones, y desarrollar una nueva relación

entre el Estado y los prestadores privados de servicios de educación superior universitaria. En particular, las políticas orientadas hacia las universidades públicas deben armonizar la democratización del acceso a la educación superior con la excelencia académica. El Estado tiene una responsabilidad especial y directa con las universidades estatales, cuyos recursos provienen en su mayor parte del Tesoro Público. Sin afectar su autonomía académica, estas universidades deben rendir cuentas por el uso transparente, eficiente y eficaz de los recursos que reciben de todos los peruanos y en el marco de la Ley vigente:

Como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad y enmarcadas en la Ley Universitaria (Ley N° 30220), que promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, para garantizar un servicio educativo superior universitario de calidad, establece en particular las políticas orientadas hacia las universidades públicas, de esta forma la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para dar continuidad al Plan Estratégico Institucional 2007–2021, genera la elaboración del Plan Estratégico Institucional de Mediano Plazo 2014-2016, como resultado de un proceso de análisis y reflexión del Seminario-Taller de Sensibilización “Planeación Estratégica y Liderazgo Institucional”, prosiguiendo con la elaboración del instrumento de gestión la institución universitaria, ha elaborado el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019, en el marco de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico así como a la última modificación de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico aprobada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 042-2016-CEPLAN/PCD Lima, de fecha 26 de julio de 2016. El proceso de elaboración del PEI incorporó la visión prospectiva de mediano y largo plazo del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016- 2021 del Sector Educación; del mismo modo, se elaboró el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2020, en el marco de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, y de acuerdo a la Guía para el planeamiento institucional aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD con fecha 02 de junio de 2017 y de la Guía para el Planeamiento Institucional, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 62-2017-CEPLAN/PCD. El PEI 2018-2020, se elabora de acuerdo a las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes

institucionales, en el marco de las Políticas de Estado, del PEDN 2021, la preimagen del Perú al 2030, las políticas nacionales, sectoriales y territoriales, que están definidas en la Guía Metodológica para el planeamiento institucional.

Como política y estrategia de gestión universitaria la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, desarrolla el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, en el marco de la Guía para el Planeamiento Institucional Modificada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, así como al oficio múltiple D000012-2019-CEPLAN/DNCP sobre la extensión del horizonte del PEI y otros planes. El proceso de formulación del PEI 2021-2025 fue conducido por la Comisión de Planeamiento Estratégico, designada mediante Resolución N° R-793-2020-UNSAAC, dentro del contexto del oficio múltiple D000012 2019-CEPLAN/DNCP sobre la extensión del horizonte del PEI y otros planes. El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en concordancia con la normativa vigente, continua con la definición de su política institucional, misión institucional, sus objetivos estratégicos institucionales, así como sus acciones estratégicas institucionales; cumpliendo con su gran objetivo general como institución, orientada a los beneficiarios de los servicios que ofrece la universidad, en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales y de la Política General de Gobierno (PGG), El PEI 2021-2025, fortalece la relación entre las acciones estratégicas y las categorías presupuestales, entre el planeamiento y presupuesto, a pesar de que las estructuras de los programas presupuestales y los planes institucionales no son los mismos; al mismo tiempo, la extensión de la temporalidad del PEI y los planes a los que se articula, se basa fundamentalmente en proyectar y actualizar los logros esperados de los Objetivos y Acciones Estratégicas hasta el año 2025, de cada uno de los planes guardando correspondencia en el horizonte de tiempo.

El Plan Estratégico Institucional 2021- 2025 de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, se encuentra *alineado a la Política Nacional de Educación Superior y técnico – Productiva* por cuanto coadyuva a cumplir con el Objetivo de “la adquisición de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible y competitivo, contribuye a un mejor desempeño de la persona que trabaja, a mejorar su nivel de empleabilidad y a su desarrollo personal, además está destinada a las personas que buscan una inserción o reinserción en el mercado laboral”. Así como al segundo objetivo estratégico del sector educación, que según Resolución Ministerial N° 252- 2020 MINEDU

aprueba la extensión del horizonte temporal del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 - 2021 del Sector Educación, al 2023; quedando denominado como “Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016-2023 del Sector Educación.

❖ Como aspecto relevante se muestra en el desarrollo de la gestión universitaria en la unidad de análisis, las acciones de desprendimiento en el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias a cargo de los representantes de la estructura orgánica y sub unidades y áreas administrativas de la universidad, en correlación a los perfiles profesionales de los funcionarios universitarios, donde se genera limitado conocimiento en cuanto a gestión pública o administración universitaria. Esto podría implicar requerimientos formativos para la **gobernanza y la gobernabilidad** de la institución superior universitaria, sea hacia quienes van dirigida la formación; en esta circunstancia los gestores manifiestan satisfacción en la superación de retos y la contribución a la mejora y cambio de la institución universitaria, como situaciones que les han proporcionado conocimiento, bienestar y confianza, hasta el punto de recomendar ejercer cargos de gestión, de esta forma afirmando experiencias administrativas. Una de las ilustraciones más evidentes, es que, a la hora de tomar decisiones y afrontar situaciones propias de los cargos de gestión, es entender que el estatus directivo es algo transitorio, motivo por el cual se encuentran sujetas a limitaciones e interpelaciones; por otro lado, se evidencia la existencia de un reclamo importante por parte de los funcionarios de la administración universitaria en torno a la necesidad de formación de éstos para el desarrollo de la gobernanza en la institución universitaria, es algo relevante los procesos de inter aprendizaje o la interacción de experiencias administrativas, orientadas hacia la gestión eficaz y con resultados convenientes y lo que evitaría en cierta medida las improvisaciones de la eficacia administrativa. En la institución universitaria existe la necesidad de romper con la cultura organizativa establecida en relación al acceso a la gestión directiva, en donde se percibe arraigado el acceso a la gestión universitaria mediante propuesta y nombramiento a manera de cargo de confianza de los funcionarios de la administración universitaria de mayor rango dentro del organigrama. También las iniciativas personales o del colectivo docente se dan como conductas de la práctica real.

❖ En relación a la gestión del recurso humano, reconocidos también Gestión del Talento Humano de la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, concerniente fundamentalmente con los procesos de captación, mantenimiento y desarrollo del personal profesional funcionario de acuerdo a la Estructura Orgánica Funcional y

personal docente de la institución universitaria, como se ha abordado considerando que en la realidad situacional se presenta condiciones desfavorables en el tema de gestión del recurso humano, por razones de que existe conocimiento limitado o delimitado expertise o expertiz, es decir del hecho de que una persona o funcionario no conoce la realidad de una forma completa o exhaustiva, en cuanto a gestión pública o administración universitaria. Esto podría implicar requerimientos formativos para la ***gobernanza y la gobernabilidad de la institución superior universitaria, sea hacia quienes van dirigida la formación***; también se considera como elemento dinamizador el liderazgo del funcionario que en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, al desenvolvimiento educativo relacionado con nuevas formas de correspondencia con los requerimientos de la educación y del mercado global. Por otro lado, también como factores motivacionales es fundamental considerar para el desenvolvimiento eficaz de gerentes educativos en propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la institución universitaria se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

❖ En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, existe importe número de personal administrativo es el personal en condición de empleado de la institución universitaria, encargados de la administración de la misma, son aquellos cuyas labores se relacionan con tareas propias de oficina de acuerdo al manual de organizaciones y funciones asignadas; ***de este determinado número de personal administrativo, se encuentran bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276*** determina que: la “Carrera Administrativa es una institución social que permite a los ciudadanos ejercer el derecho y deber de brindar sus servicios a la nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral y económico del servidor público, en base a méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones; dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles remunerativos y pensiones que deben homologarse dentro de un sistema único”. También el Régimen laboral 276 incluye a docentes universitarios, trabajadores permanentes y eventuales del sector público y entre otros; ***en el Régimen laboral 1057 o régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios CAS*** y de este reglamento comprende a todas las entidades de la administración pública, existen un número importante de trabajadores administrativos con los derechos asistidos de acuerdo a Ley y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública. Los trabajadores CAS contratados desde que se promulgó la ley (8 marzo del 2021) adquieren contratos

indefinidos, ya no son a plazo fijo, tratándose de una entidad pública la Universidad acoge trabajadores de función administrativa de regímenes señalados.

❖ Se ha establecido a nivel de una hipótesis o un enunciado no verificado, que la calidad del servicio en el sistema universitario, es dependiente a los procesos de desarrollo de programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes diferentes para la implementación física y de elementos logísticos, como políticas y estrategias de gestión universitaria; a la luz de párrafos anteriores, donde se sustenta que la crisis de la institución universitaria se mantiene oculta por el empleo de un modelo de gerencia disfrazado que presenta falencias con las necesidades académicas, y no establece un sistema de planificación, organización, dirección y evaluación institucional para rendir ante la sociedad y el Estado las inversiones educativas más a pesar que exigen los estándares de calidad; donde conviene resaltar que se les critica la no correspondencia que existe entre los productos y servicios que aportan al entorno y alto consumo de recursos financieros, es decir se refleja una ineficiencia e ineficacia en la gestión universitaria con relación a la asignación, programación y ejecución presupuestal. Esta situación de ineficiencia financiera y falta de evaluación, es generalizada, ya que no sólo se presenta en la unidad de análisis o la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, sino que se extiende también a las universidades públicas a nivel nacional, que es de reconocimiento público las cuales surgieron con fines políticos, más que intereses académicos y por ende han sido manejadas con clientelismo desde su origen; por lo antes expuesto, se vislumbra que el sistema de educación superior requiere una continua transformación y en esa línea de mejora continua a las necesidades futuras donde exige también los estándares de acreditación y certificación de programas de estudios de educación superior universitaria, de ahí la imperativa exigencia de innovación constante, con una gestión universitaria orientada a la integración en las dos direcciones: vertical y horizontal; la institución debe producir un esfuerzo conjunto que elimine la pretendida autarquía actual, y se convierta en ágil, creativa y capaz de satisfacer las diversas funciones de la universidad, producción de conocimiento, entrenamiento de profesionales vinculados con el sector productivo, servicios y, en general, las tareas de extensión intelectual y cultural.

❖ Retomando la hipótesis de la tesis que generaba en la posibilidad de desarrollar la propuesta teórica de modelos de gestión universitaria como estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo, contribuiría en la mejora cualitativa de la calidad de prestación del servicio en el sistema universitario en la unidad de análisis y que permita el modelo de

gestión universitaria la posibilidad de evaluar la calidad de la educación superior, a partir de la confrontación de indicadores de gestión, de esta forma considerando que la aseveración planteada a manera de un enunciado no verificado que se intenta confirmar y que ha servido de norte del proceso investigativo se cumple.

Reflexionando de la magnitud y del rol que desempeñan las universidades en la sociedad, no debe entenderse como el fin de su historia el conjunto de dificultades y problemas que la institución universitaria presenta, sino como una oportunidad para mejorar y cambiar y como lo referido en el caso específico de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, los obstáculos y dificultades deben ser analizados considerando que el modelo universitario adoptado no siempre responden a una realidad histórica y evolutiva del entorno. De allí que, al analizar la gestión universitaria se observa que éstas alcanzan múltiples dimensiones que comprenden lo técnico, político, económico, social, financiero, organizativo, gerencial, cultural y curricular, entre otros aspectos que caracterizan esta época postmoderna, globalizada, de sorprendentes avances tecnológicos y de información; sin embargo, estas dificultades y problemas que afronta la universidad pueden agruparse entre grandes áreas: gestión, organización y académica; ***“Problemas de gestión y organización: que implican: partidismo y gremialismo en la gestión***, crecimientos en planificación, administración de los recursos, estructura organizativa y ***problemas académicos que comprenden la desarticulación interinstitucional calidad y rendimiento estudiantil así como deficiencias en el área curricular***. Sin embargo, se considera como un ***problema especial el referido a los presupuestos y financiamiento universitario***”.

❖ Para perfeccionar a manera de conclusión, en la Norma ISO 9001: 2008 existen 4 cláusulas que, vinculadas de manera armónica, nos permiten determinar la “mejora continua del sistema de gestión de calidad”; estas son: 5. Responsabilidad de la dirección; 6. Gestión de recursos; 7. Realización del producto; 8. Medición, análisis y mejora. Por cada una de las cláusulas existen numerales y subnumerales que permiten detallar o especificar la relación; así son 13 para responsabilidad de la dirección; 5 para gestión de recursos; 20 para responsabilidad del producto; y 10 para medición, análisis y mejora (Se excluyen de este conteo generalidades).



## Recomendaciones

Este apartado de la tesis, es aquel donde en condición de investigador condense aquellas sugerencias que se originaron durante el proceso de realización del estudio y que no se incluyen como parte del texto final. Las sugerencias expresadas, tienen que ver con diversos aspectos relacionados o no con la temática investigada. Con el fin de que las recomendaciones del trabajo de investigación sean un punto de interés y con validez académica, se redactó acogiendo y afirmando la **recomendación práctica**; pero también existe en el estudio las recomendaciones desde el punto de vista **metodológico** y recomendaciones desde el punto de vista **académico** como criterio metodológico. Es así para mayor aprobación el trabajo de investigación ha iniciado una ruta orientada en la descripción o reconocimiento de la realidad, evaluación y explicación del establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que efectúa los servicios educativos, enmarcadas en el enfoque de calidad universitaria; **el estudio genero una temática discordante** entre el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias que por un lado es acogida en algunos espacios por relacionar con aportaciones en temas presupuestales provenientes de fuentes diferentes del tesoro público centradas en indicadores académicos de calidad y competitividad y por otro lado, la gestión universitaria motivo de discusión e inconformidad por considerársele como una forma de apreciación en cuanto a la calidad de la educación superior universitaria o para lograr que el sistema alcance estándares internacionales es aún largo y desafiante que no necesariamente presenta la realidad interna de la institución universitaria (sino evidencia las fuerzas externas a las que se ve sometida) y que además, ofrece indicadores académicos que tampoco se ajustan a los contextos de muchas de las universidades circunscritas en la calidad, donde la falta de recursos no solo son económicos, sino materiales y de acceso tecnológico y social, que difícilmente permiten alcanzarlos la visión institucional establecida.

❖ El razonamiento efectuado no es concluyente acerca de las temáticas de desacuerdo y controversias de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria a partir de la dación de la Ley Universitaria N° 30220 que promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, **asimismo promueve la mejora continua orientadas a lograr una ventaja competitiva como característica**

única y sostenible en el transcurso del tiempo que no posea cualquier otra empresa, esta ventaja concedida a la universidad dentro del mercado educativo donde se debe desprender la percepción de la calidad del sistema universitario que es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad. También de este modo se entiende que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz; *por lo que el presente estudio acomete aportar evidencia empírica sobre la calidad universitaria en la unidad de análisis y la intención de recomendar desde una perspectiva multidimensional y dinámica para el desarrollo de gestión universitaria que buscaría aprovechar tácticamente la estructura del sistema para apostar por un diseño o modalidad de educación superior universitaria en donde compromete: dimensión socioeconómica, cultural y política, institucional de la educación y los dispositivos de formación, organizacional y de las relaciones de trabajo, dimensión individual acentúa el énfasis en la capacidad de las personas para insertarse y movilizarse en los mercados de trabajo, respondiendo la dimensión del establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria presenta mayor influencia en la percepción de la calidad universitaria y en la intención de recomendar la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. A partir de estas recomendaciones a manera de razonamiento, es conveniente formular de manera precisa y centrada en la acción.*

❖ La **implementación del Sistema de Gestión de Calidad** para la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco no es una necesidad basada en la moda, sino en un objeto que es el mejoramiento continuo.

❖ Es indispensable que en particular la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, objeto específico de la propuesta, **incorpore un organismo cuya primordial responsabilidad sea “la de fomentar y asegurar calidad académica y el mejoramiento continuo de la gestión institucional,** y estimular las funciones universitarias a través de mecanismos de planificación, evaluación, seguimiento y acreditación institucional y de los programas académicos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco”. Asimismo, deberá incluir en su presupuesto, sobre todo el destinado para los organismos de gestión, rubros destinados a la adquisición de software y licencias para la implementación de las herramientas de calidad incluidas en el modelo de gestión universitaria.

❖ Para insertar mecanismos de innovación en la gestión universitaria, es *pertinente la aplicabilidad de la Ley N° 31419 y su reglamento, documento que establece las disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción*, y otras disposiciones. Corresponde la aplicación de la Ley N° 31419 en la gestión del sistema universitario, en vista de que éstos equipos funcionales están formalmente establecidos en la institución, a través de los instrumentos de gestión (ROF o MOP) y cuyas funciones respondan a las funciones directivas señaladas en el artículo 12 del Reglamento; así mismo para garantizar la gestión pública se tiene que realizar la verificación del cumplimiento de requisitos a los servidores que se encuentren desempeñando los encargos de puesto, dado que el encargo de puesto es la acción mediante la cual se autoriza el desempeño de un cargo, por lo que resultan aplicables los requisitos mínimos establecidos en la Ley N° 31419 y su reglamento. A manera de recomendación para el desarrollo de la gestión universitaria en situación de eficacia y eficiencia en recursos humanos para la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; es conveniente de su aplicación, no obstante la Universidad como entidad pública a efectuado la clasificación de Empleados de confianza, el objetivo de los requisitos y, por ende, del cumplimiento de algunas disposiciones complementarias a fines del Reglamento, la Ley N° 31419, establece las disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción, es aplicable a los/as directivos/as públicos de la Universidad y que se encuentren bajo su alcance, independientemente de la clasificación actual del cargo.

❖ La gestión financiera admite un inmenso desafío en el tema de *administrar las operaciones económico-financieras* de la institución universitaria como *organización y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros*; para ello y en primera instancia se debe realizar una determinación integral, ya es popular e ilustrada que esta problemática se traduce en un entramado de relaciones causa-efecto que afectan al desarrollo de todos los aspectos de una organización. Es importante que este proceso se pueda planificar e implementar con efectividad, es decir *logrando complementar los dos parámetros de la administración organizacional y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia*. Desde este punto de vista, la tarea de la *gestión financiera* como tal, es definitiva y vital en el sentido de que debe propender a que todas las actividades encuentren su *materialización en términos económico-financieros*. Este proceso debe realizarse a través de una

administración óptima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la institución universitaria como organización hacia la sociedad.

❖ Existe la necesidad de replantear o encontrar un modelo de gestión en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; por ello considero conveniente a manera de propuesta, implementar un ***modelo de gestión universitaria basado en la administración de la calidad total o Total Quality Management (TQM)***. Esta será la base para desarrollar la calidad en la organización y hacerla más competitiva; aun cuando implique una revisión y retroalimentación de la cultura propia de la universidad. La aplicación del modelo TQM en la universidad significa un reordenamiento y enfoque en los procesos; y sobretodo adecuar el modelo que muestra mucha evidencia exitosa en organizaciones empresariales; para el caso de una organización educativa, evidentemente es distinta a una empresa; por ello el Total Quality Management (TQM) es un método de gestión de calidad cuyo objetivo principal es que los colaboradores en una organización aseguren y tomen conciencia de la calidad en cada uno de los sectores de la estructura orgánica.

❖ Una de las principales contribuciones del estudio se concreta en la evidencia mostrada del carácter dinámico de los ***factores que influyen en la percepción de la calidad de servicio educativo*** de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y en la intención de recomendar la unidad de análisis del estudio, por lo que desde mi modesto punto de vista ***resulta clave avanzar en nuevas investigaciones de carácter evaluativo, correlacional y longitudinal*** que indiquen las variables concretas que conforman las dimensiones clave de percepción de los servicios educativos universitarios, así como de la evaluación global de la Universidad, profundizando en los componentes clave de las diferentes dimensiones de la calidad. Si bien se ha establecido que los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y padres de familia priorizan la calidad docente en etapas iniciales del proceso educativo y la calidad de servicio en etapas avanzadas de su formación académica profesional, aún se desconoce qué aspectos concretos de implementación y desarrollo de políticas y estrategias de gestión universitaria y en el aspecto académico, específicamente la docencia (materiales, tipo de casos, metodología didáctica, contenidos, feedback y entre otros) y del servicio se consideran relevantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, M. N. L. Y., & Primus, D. (2020). The impact of institutional support and student engagement on educational outcomes of Orang Asli students at public universities. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1773393>. doi: <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1773393>.
- Acosta Silva, A. (2015). "Gobierno y gobernabilidad universitaria: ejes para una discusión". *Evaluación, financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas*, pp. 125-144.
- Aghaei Chadegani, A. S. (2013). A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases (SSRN Scholarly Paper ID 2257540). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=2257540>.
- Aguilar Luis F. (2004). "Los problemas de autoridad en la universidad pública: la estructura de gobierno y la organización administrativa". *Revista de la Educación Superior, Vol. XVII, N° 65*, 164 - 162.
- Aguilar Villanueva, L. (1997). El Futuro del Estado Nación. *Colosio, Cuadernos de Debate, México*.
- Álamo, F. (1995). *La Planeación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica*. Las Palmas de Gran Canaria.
- Alcántara Sáez, M. (1984). *Investigación en política latinoamericana*. España: Universidad de Salamanca.
- Alonso-Becerra, A., Michelena-Fernández, E. y Alfonso-Robaina, D. . (2015). Dirección por procesos en la universidad. Ingeniería Industrial. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 87 - 95.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). Trends in Global Higher Education: *Tracking an academic revolution*. Unesco., 278.
- Altbach, Philip G.; Salmi, Jami. (2012). *La voie de l'excellence académique : la création d'universités de recherche de rang mondial. Directions in development; human development*. Washington, DC: World Bank. Obtenido de Washington, DC: World Bank.:
- Amat, S. J. (2000). *El control de gestión: Una perspectiva de dirección*. . España: Gestión.: España: Gestión.
- Anglada, L. (28 - 2022 de 05 de 2014). *Bibliotecas universitarias: cabalgando la tecnología, siguiendo al usuario. El profesional de la información*. Obtenido de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2012.nov.01>
- Arconada, L. (1985). *Historia de las Universidades y Proyección Social de la Enseñanza Superior*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Arechavala Vargas, R. (Recuperado en 01 de noviembre de 2021 de 2011). *Las universidades y el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en México: Una*. Obtenido de Una agenda de investigación. *Revista de la educación superior*, 40(158), 41-57.: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-60202003&lnges&tlng](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-60202003&lnges&tlng).

- Arechavala, R. (2010). *Innovación educativa, ¿en las universidades? Ide@s CONCYTEG 5 (61): Julio, 2010*. Obtenido de <http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto>.
- Arechavala, R. y Díaz, C. (1996). "El Desarrollo de los Grupos de Investigación"; en: *Revista de la Educación Superior; ANUIES, México, núm. 98*.
- Arquero, J. L., & Donoso, J. A. (2013). Docencia, investigación y burnout: El síndrome del quemado en profesores universitarios de Contabilidad. *Revista de Contabilidad, 16(2)*, 94-105. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.04.001>.
- Asamblea Nacional de Rectores. (2005). *Estadísticas universitarias*. Lima: Autor.
- Atkinson, R. (1997). "Universities: At the Center of U. S. Research". *Science, Vol. 276, num. 5318*.
- Atkinson, R. C, y Blanpied, W. A. (2008). Research Universities: Core of the US science and technology system. *Technology in Society, 30 (1), 30–48*.
- Atkinson, R. C, y Pelfrey, P. A. (2010). Science and the Entrepreneurial University. *Issues in Science & Technology, 26 (4), 39–48*.
- Aucejo, E. M., French, J., Ugalde Araya, M. P., & Zafar, B. (2020). The impact of COVID-19 on student experiences and expectations: Evidence from a survey. *Journal of Public Economics, 191*, 104271.
- Ávila Acosta, R. B. (2001). *Metodología de la investigación*. Lima Perú: Edición Estudios y Ediciones R. A., Lima Perú. pp. 237.
- Ayer, Alfred. (1965). *Lenguaje, verdad y logica*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA, Editorial Universitaria.
- Babbie, Earl R. (2010). *Belmont, Calif: Wadsworth Cengage*. Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage. ISBN 978-0-495-59841-1. OCLC 317075477.
- Bahamón, J. (2013). *La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombianas. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización*. Sevilla - España.
- Bal, M. y Hernández Velásquez, Trad. (2002). *Conceptos viajeros en las humanidades "Una guía de viaje"*. Murcia: Cendeac.: Cendeac.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Educación superior y COVID-19 en América Latina y el Caribe. *Financiamiento para los estudiantes (p. 70).*, (p. 70).
- Banco Mundial. (2005). *Educación Superior en América Latina*.
- Bankiter. (2007). *WEB 2.0 El negocio de las redes sociales*. Obtenido de Fundación de la Innovación Bankiter: [www.scribd.com/doc/12922552/Web-20-El-negocio-de-las-redes-sociales](http://www.scribd.com/doc/12922552/Web-20-El-negocio-de-las-redes-sociales) (Cons. 15/09/2009).
- Barber, Michael y Mourshed, Mona. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Mckinsey & Company. *PREAL*. Obtenido de Localización: Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado, ISSN-e 1138-414X, Vol. 14, Nº 2, 2010, págs. 327-329 Idioma: español: Disponible en: [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf)
- Bardín, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal universitaria. .
- Bauman, Z. (2004.). *Modernidad líquida*. México; Argentina.: Fondo de Cultura Económica,.
- Bautista, A., & Oretga-Ruiz, R. (2015). Teacher Professional Development.: *International Perspectives and Approaches. Psychology, Society, & Education, 7(3), 240-251*.

<https://doi.org/10.25115/psye.v7i3.1020>, 7(3), 240-251. Obtenido de <https://doi.org/10.25115/psye.v7i3.1020>

- Bavaresco de Prieto, A. M. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo-Zulia (Venezuela): Maracaibo-Zulia (Venezuela).
- Behr, A., Giese, M., Tegui Kamdjou, H. D., & Theune, K. (2021). Motives for dropping out from higher education An analysis of bachelor's degree students in Germany. *European Journal of Education*, 56(2), 325-343. <https://doi.org/10.1111/ejed.12433>. doi:<https://doi.org/10.1111/ejed.12433>
- Bell, L., Neary, M., & Stevenson, H. (Eds.). (2009). The future of higher education: *Policy, pedagogy and the student experience*. Continuum.
- Bernal, A. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Prentice Hall. Marticorena Benjamín. (2016). *Los desafíos de la investigación en el Perú*. Edu-PUCP. Obtenido de Los desafíos de la investigación en el Perú. Edu-PUCP. : [www.puntoedu.pucp.edu.pe/](http://www.puntoedu.pucp.edu.pe/).
- Bernal, C. (2000). *Proceso de investigación científica en ciencias de la administración*. Santa Fé de Bogotá Colombia: Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Bernales, E. (2013). *Universidad y nación: las fuentes del poder universitario*. En M. Giusti y R. Sánchez-Concha, *Universidad y nación*. Lima: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- BID. (2010). Science, Technology, and Innovation in Latin America and the Caribbean. *A Statistical Compendium of Indicators*. Washington: BID.
- Bojadjieva, Pepka. (1989). *La Aparición de las Universidades o los límites de la determinación social*. En: *Educación y Desarrollo como Perspectiva sociológica*. Salamanca: Escotet y Albornoz. Ed. UIP,.
- Bonvecchio, Claudio. (1991.). *El Mito de la Universidad*. Editores, UNAM,: Siglo XXI editores, UNAM.
- Bourdieu, P. (1999.). *Dos imperialismos de lo universal*. In: \_\_\_\_\_. *Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Bramwell, A. y. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial. *The entrepreneurial University of Waterloo. Research Policy*, 37 (8), 1175–1187. .
- Braun, T. G. (2006). A Hirsch-Type Index for Journals. Katholieke Universiteit Leuven. *Open Access publications from Katholieke Universiteit Leuven*, 69. <https://doi.org/10.1007/s11192-006-0147-4>.
- Bretones, F., Fuertes, F., Martín, M., & Montalvan, M. . (2014). *Psicología de la organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- British Council. (2016). La Reforma del Sistema Universitario Peruano: Internacionalización, avance, retos y oportunidades.
- British Council. (2016). The Shape of Global Higher Education: National Policies Framework for International Engagement. .
- Brunner, J. (2003). Nuevas demandas y sus consecuencias para la educación superior en América Latina. En *Políticas Públicas, Demandas Sociales y Gestión del Conocimiento*. CINDA, Santiago de Chile, 307.
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. . *Revista de Educación*, 355, 137-159.



- Bryman, Alan . (2012). *Social research methods (4th edición)*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-958805-3. OCLC 751832004.
- Bunge, M. . (2015). *Vigencia de la filosofía*. Lima. : Fondo editorial de la UIGV. Lima. .
- Bunge, M. . (2015). *Vigencia de la filosofía*. . Lima - Peru. : Fondo editorial de la UIGV. Lima. (2012). *Dialogos urticantes*. Fondo editorial de la UIGV. Lima. (2007). *A la caza de la realidad*. Editorial Gedisa S. A. Barcelona. (1980). *Epistemología: ciencia de la ciencia*. Barcelona: Ariel. (1980). *Epistemología: c* .
- Bunge, M. (2007). *A la caza de la realidad*. Editorial Gedisa S. A. Barcelona. . Barcelona. : Editorial Gedisa S. A.
- Bush, V. (1945). *Science, The Endless Frontier, A Report to the President*; Washington, United States Printing. *Washington, United States Printing Office*.
- Caballero, G. (2004). «Instituciones e Historia Económica: Teorías y Perspectivas Institucionales», *Revista de Economía Institucional*,. *Revista de Economía Institucional*, Vol. 6, N. 10, 135-156.
- Cabezas, V., Gómez, C., Inostroza, D., Madeiros, M. P., & Palacios, P. (2016). *Uso del tiempo no lectivo. Desafíos para políticas públicas y comunidades educativas*. Chile: Centro de Políticas Públicas-Universidad de Chile.
- CAD. (1998). *Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres*, Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores.
- Casanova Cardiel, H. (2002). *Nuevas Políticas de la Educación Superior*. España. . *Serie Universidad Contemporánea Riseu. Red de Investigadores sobre Educación Superior*.
- Casanova Fernando. (2012). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. *Boletín cinterfor*, 3 - 4. Obtenido de boletín cinterfor.
- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R. y Quevedo, Y. (2007). *El Rol de las Universidades en el Contexto de la Responsabilidad Social Empresarial*. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, Páginas 100-132.
- Castells, M. (1995). *La Era de la Información. Volumen I. La Sociedad en Red*. Alianza. Barcelona.
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información: El Poder de la Identidad. Vol. 2.*. Alianza, España: Alianza, España.
- Castro-Ceacero, D., & Ion, G. (2018). *Changes in the University Research Approach: Challenges for Academics' Scientific Productivity*. *Higher Education Policy*, 32(4), 681-699. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/s41307-018-0101-0>
- Castro-Ceacero, D., & Ion, G. (2018). *Changes in the University Research Approach: Challenges for Academics' Scientific Productivity*. *Higher Education Policy*,, 32(4), 681-699. <https://doi.org/10.1057/s41307-018-0101-0>. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/s41307-018-0101-0>
- Cave, M., Hanney, S., Kogan, M. (1988). *The Use of Performance Indicators in Higher Education. A Critical Analysis of Developing Practice*. Londres: Jessica Kingsley Publishers.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA),. (2012). “Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica Informe 2012”. 97.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2016). Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM del Sector Educación 2016- 2021. *PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL - PESEM*, Fase Estratégica del Proceso de Planeamiento Estratégico.
- Cervantes Liñán, L. B. (2019). Situación de la investigación y su desarrollo en el Perú: reflejo del estado actual de la universidad peruana. *Pensamiento & Gestión*, núm. 46, *Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.*, 311-322, 2019.
- Chappie, W. L. (2005). Assessing the relative performance of U.K. university technology transfer offices: *parametric and non-parametric evidence*. *Research Policy* 34 (3), 369–384.
- Chiavenato, Adalberto. (2001). *Administración, proceso administrativo*. México: 3ra. edición, editorial Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato, Adalberto. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.
- Chuaqui J., Benedicto. (2002). Acerca de la historia de las universidades. *Revista chilena de pediatría*, 73(6), 583-585. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0370-41062002000600001>
- Cladellas-Pros, R., Castelló-Tarrida, A., & Parrado-Romero, E. (2018). Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual. *Revista de Salud Pública*, 20, 53-59. <https://doi.org/10.15446/>.
- Clark, B. (1998). The entrepreneurial university: *Demand and response*. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 5–16. .
- Coller, X. (2005). *Estudio de casos*. Madrid: *Centro de Investigaciones Sociológicas*. . Centro de Investigaciones Sociológicas. .
- Colomer, J. M. (2004). *La ciencia política va hacia delante (por meandros tortuosos)*. *Un comentario a Giovanni Sartori*. *Política y Gobierno*.
- Comisión Consultiva de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2012). *Nueva Política e Institucionalidad para Dinamizar la CTI Peruana, Informe Final*. Lima: MINEDU/CONCYTEC. Lima: MINEDU/CONCYTEC.
- Comisión Consultiva de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2012). *Nueva Política e Institucionalidad para Dinamizar la CTI Peruana, Informe Final*. Lima: MINEDU/CONCYTEC. Lima.
- Conacyt. (Agosto de 2017). (*Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*). Obtenido de Informe general del estado de la ciencia, la tecnología y la innovación México 2016. Ciudad de México. : <http://www.siicyt.gob.mx/index.php/transparencia/informes-conacyt/informe-general-del-estado-de-la-cien-cia-tecnologia-e-innovacion/informe-general-2016/3835-informe-gene-ral-2016/file>.
- Concytec. (2017). (*Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*). Obtenido de I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación. Realizado en Lima, en abril del 2017: <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>.
- Concytec, s. f. (s.f.). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica—Renacyt.
- Conicyt. (2015). (*Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica*). (2015). Obtenido de Principales indicadores cuantitativos e la actividad científica chilena 2013. Santiago, Madrid,Viña del Mar. doi: 10.19064/2015: [http://www.informacionidentifica.d/Informe\\_2015/](http://www.informacionidentifica.d/Informe_2015/).

- Consejo Nacional de Educación. (2006). *Versión resumida del Proyecto Educativo Nacional*. Obtenido de Disponible en <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Popular-o-resumido.pdf>
- Consejo Nacional de Educación de Chile. (2021a). Consejo Nacional de Educación de Chile. *INDICES*, <https://www.cned.cl/bases-de-datos>. Obtenido de <https://www.cned.cl/bases-de-datos>
- Cordova, J. F. C. (2014). Universidad y edición. Caminos abiertos para el debate y la crítica. *Textos académicos en América Latina. Boletín Cultural y Bibliográfico*, 48(86), 41-51.
- CRACKNELL, B. E. (2000). *Evaluating Development Aid. Issues, problems and solutions*. Londres: Sage Publications.
- Credé A, y Mansell R. (1998). Knowledges Societies. *Information Technologies for Sustainable Development. International Development Research Centre. Ottawa, Canadá*, /var/www/scielo/htdocs/scielo.php en la línea 52. Obtenido de Information Technologies for Sustainable Development. International Development Research Centre. Ottawa, Canadá. 49 pp.
- Cronbach, L. J. . (1975). *Beyond the two disciplines of scientific psychology*. American Psychologist, 30(2), 116-127. doi: 10.1037/h0076829.
- Cuesta, D., Sáenz, O., Fernández, S. (2002). Nivel de satisfacción de los cargos directivos de la Universidad de Granada en el desempeño de sus funciones. *Innovación Educativa*, 12, 133-143.
- Cullen, C. (2004). *Perfiles ético-políticos de la educación*. Buenos Aires: Paidós.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Lima Peru: CENTRUM - Pearson.
- Dahlstrand, A. L. . (1999). Technology-based SMEs in the Goteborg Region: Their Origin and Interaction with. *Their Origin and Interaction with Universities and Large Firms. Regional Studies*, 3(4), 379-389. .
- Darroman, S. C. y Velásquez, L. R. . (2000). *El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas. Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de la base de datos Eumet.net en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1999). *Ecología de la información: por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford.
- De las Salas M, P. S. ([citado 26 Octubre del 2021] de 2014). *Actitud del estudiante universitario hacia la investigación en el núcleo luzosta oriental del lago. REDHECS [Internet]. 2014*. Obtenido de Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/3384/4678>
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1993). *¿Qué es la filosofía?* Barcelona : Anagrama .: Anagrama .
- Delgado, C. J. (2009). El pensamiento de Marx es compatible con la teoría de la complejidad. *Juventud Rebelde, Cuba, viernes 23 de enero de 2009. Entrevista concedida al periodista Gio-vanni Fernández Valdés*.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro, Informe Delors*. Madrid: UNESCO-Santillana.
- Desarrollo Peruano. (2011). *Perú: Crecimiento por Décadas 1980-2010*. Obtenido de Recuperado por <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2011/01/peru-crecimiento-por-decadas-1980->
- Di Napoli, R. (2009). Academic identities and team management: mission impossible?. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 7(4), 1-13.

- DÍAZ DÍAZ, Hugo. (2020). *Virtual Educa*. Obtenido de Innovacion, Desarrollo e Inclusion: <http://www.cne.gob.pe>
- Díaz, J. (2008). *Educación superior en el Perú: tendencias de la demanda y la oferta. Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate*. Lima: GRADE.
- Dirección General de Educación Superior Universitaria - DIGESU Ministerio de Educación. (2015). Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU. *Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria*, 6 - 41.
- Drucker P. (1994). *La Sociedad Post capitalista*. Colombia: Norma. Colombia.
- Duarte, F. (22 de Octubre de 2021 de 2015). *Responsabilidad Social Universitaria en Perú. SIRSE*. Obtenido de Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial. : Recupera de <http://sirse.info/responsabilidad-social-universitaria-en-peru/>
- Earl Babbie, . (2010). *The Practice of Social Research', 10th edition, Wadsworth, Thomson Learning Inc.* ISBN 0-534-62029-9.
- El Comercio. (23 de marzo 2018 de 2018). *¿Por qué impulsar la Responsabilidad Social desde la universidad?* Obtenido de Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/cuidado planeta/que-impulsar-responsabilidad-social-desde-universidad-1003332>
- Ellis, R., & Hogard, E. (Eds.). (2018). *Handbook of Quality Assurance for University Teaching*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9785187518>. Obtenido de <https://doi.org/10.4324/9781315187518>
- Estas son la Pontificia Universidad Católica del Perú, I. U. (s.f.). Obtenido de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university>.
- Etzkowitz H. y Leydersdorff, L. (2000). "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations", *Research Policy*, Vol. 29.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as P]quasi–firms': *the invention of the entrepreneurial university*. *Research Policy*, 32 (1), 109–121.
- Fallo N°0017-2008-PI/TC. (2008).
- Felt, U., Fouché, R., Miller, C., & Smith-Doerr, L. (Eds.). (2017). *The handbook of science and technology studies (Fourth edition)*. The MIT Press.
- Fermoso, P. (1981). *Teorías de la Educación*. México: Trillas.
- Fernández, M.L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo. Profesorado, *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1,2). Recuperado en <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL2.pdf>, 6 (1,2).
- Fidias, A. (1999). *El proyecto de investigación. (3era Edición) Editorial epistemes*. Caracas Venezuela: Oriol Ediciones. Caracas Venezuela.
- Franzak, F. y Arechavala, R. (2010). University Spinoffs as Vehicles for Economic Development: Implementing the Changing Role of the Institution. *Picmet International Conference on Management of Engineering and Technology. Phuket, Thailandia*. .
- Fundación Libertad. (2019). Radiografía de las universidades argentinas.
- Gaete-Quezada, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. Re. *Un análisis exploratorio. Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VI. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.06.001>. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.06.001>
- Galeano, J. (1979). *La Planeación a su Alcance*. Bogotá, Colombia: Norma.

- Gallegos Ruiz Conejo, Ada Lucía. (2019). *Reforma universitaria en el Perú, en su primer quinquenio y la autonomía de las universidades públicas (2014- 2019)* . Universidad Nacional Mayor de San Marcos .
- Gareth Morgan, A. (1998). *Imágenes de la Organización*. México.
- Gareth Morgan, A. (1998). Las organizaciones emplean sistemas de “régimen” como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros. Los más comunes son:. En A. Gareth Morgan, *Autocracia, Burocracia, Tecnocracia, Cogestión, Democracia representativa y Democracia directa*. Mexico.
- Garzón Vallejo, I. (2009). ¿Ciencia política vs. filosofía política?. Acerca de una interminable disputa epistemológica . *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas - Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia*.
- Godin, B. y Gingras, Y. (2000). "The place of universities in the system of knowledge production". *Research Policy, Vol. 29* .
- Goldfarb, B. y. (2003). "Bottom–up versus top–down policies towards the commercialization of university intellectual property",. *Research Policy, Vol. 32*.
- González, Luis y Ayarza, Hernán. (1996). *Calidad, Evaluación Institucional y Acreditación en la Educación Superior en la Región latinoamericana y del Caribe*. Caracas: Ediciones CRESALC, Tomo I (ponencia de la conferencia regional La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe). .
- Groves, R.M., Fowler, F.J. Jr., Couper, M.P., Lepkowski, J.M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology*. New York: Wiley. .
- Guadilla, C. G. . (2007). Financiamiento de la educación superior en América Latina. *Sociologías*, 17, 50-101. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222007000100004>.
- Guédez, V. (2003). Gobernabilidad Social, Ética y Políticas Públicas. *Foro I. Seminario Internacional. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela: Ediciones OPSU*.
- Guerra, B. R., y Meisozo, V. M. (2012). *Gestión de la calidad, conceptos, modelos y herramientas. Facultad de Artes y Letras Universidad de la Habana*. La Habana, Cuba: Editorial UH.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid España: Taurus.4ta ed.
- Hans de Wit. (2015). “*Quality assurance and internationalization trends, challenges and opportunities*”.
- Harvard Business Review. (1999). *La Gestión en la Incertidumbre*. España: Ediciones Deusto S A.
- Heclo y Wildvsky. (1974). *The Private Government of Public Money. Community and Policy incideBrithis Politics*. Mac-Millan: London.
- Hernández et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0. pp. 92.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. . (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México: McGraw-Hill Higher Education.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar . (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0. pp. 92.
- Hernandez Sampieri, Roberto, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill editores.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. . (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernandez-Sampieri, R. (2019). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas cualitativas y mixtas*. Mexico: McGrawHill ISBN 978-4562-6096-5.
- Hirsch, J. E. . (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(46), 16569-16572. <https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102>.
- Hitchcock, G. y Hughes, D. (1995). *Research and the teacher: A qualitative introduction to schoolbased research (2ª ed.)*. London: Routledge.
- Hogg, M., Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization proceses in organizational contexts. . *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140. .
- Huertas, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo editorial ITM.
- Hurtado Dianderas, E. y Rivera León, Félix. (2006). El requerimiento del marco epistemológico en las tesis de Post Grado. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, Vol. 9, N° 17, Lima, julio.
- INEI. (2010). II Censo Nacional Universitario 2010. [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/).
- INIDEN. (2020). Instituto de Investigación para el Desarrollo y la Defensa Nacional. *INFORME DE EDUCACIÓN*, 01 - 04.
- Instituto de Estudios sobre la Universidad. (2013). *Proyecto de Nueva Ley Universitaria*. Lima: INESU.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (s.f.). “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2012”, pp. 343. Disponible a través del siguiente enlace:Obtenido de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/pub\\_digitaless/Est/Lib1105/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/pub_digitaless/Est/Lib1105/libro.pdf)
- Ivancevich, John M., Lorenzi, Peter y Skinner J., Steven. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.
- Jairo H. Cifuentes Madrid - Jaime Alberto Cataño Cataño - David Fernando Varela Sánchez - Luisa Fernanda Suárez Roza - Adriana Constanza Aldana Ospina - Catalina Rodríguez, Amaya. (2014). Recomendaciones para una Política Publica sobre buen Gobierno Universitario en Colombia. *Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública - Pontificia Universidad Javeriana*, 2 - 14.
- Jaramillo, Isabel Cristina, . (2003). *Hacia una Internacionalización de la universidad con sentido propio*. Bogotá, Colombia: Consejo Nacional de Rectores (CNR), Bogotá, Colombia.
- Jiménez E., Juan Alfredo & Jiménez M., Jesús. (2000). Epistemología y Política Educativa, un Ensayo de Justificación. *Revista en Ciencias de la Educación: Órgano del Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. España. No. 178 – 179: 157 – 186*.
- Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V. & Freeman, A. (2014). NMC Horizon Report. *Edition. Austin, Texas: The New Media Consortium*. .
- Jordán, H. (1999). *Apuntes sobre el Control de Gestión. Material de estudio del Programa DEADE*. Cuba. La Habana.: Material de estudio del Programa DEADE.
- Kendall y Kendall. (1991). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Knight, J. (2011). *Double- and Joint-Degree Programs: Double Benefits or Double Counting?* Obtenido de Disponible en: <https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, Inc.

- Laitin, D. (2004). ¿Adónde va la ciencia política? Reflexiones sobre la afirmación del profesor Sartori de que “la ciencia política estadounidense no va a ningún lado. *Política y Gobierno*, 11 (2), 361-367.
- Lamo de Espinosa E. (2004). Bajo Puertas de Fuego. El Nuevo Desorden Internacional. *Taurus. Madrid, España.*, 205.
- Lander, E. (2008.). *La ciencia neoliberal*. Tabula Rasa, Bogotá, Colombia: Tabula Rasa, Bogotá, Colombia, n. 9, p. 247-283.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2002). *Sistemas de información gerencial: organización y tecnología de la empresa conectada en red. 6ta Edición*. México: Pearson education.
- Lazzeretti, L. y. (2005). Higher Education Excellence and Local Economic Development:. *The Case of the Entrepreneurial University of Twente. European Planning Studies*, 13 (3), 475. .
- Lerner, S. . (2013). *Universidad y ciudadanía*. En M. Giusti y R. Sánchez-Concha, *Universidad y nación*. Lima: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ley N° 28740 – . (s.f.). Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.
- Ley N° 30220. (09 de Julio de 2014 de 2014). *Ley Universitaria N° 30220*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118482-30220>
- Ley N° 23733. (1983). *Ley Universitaria 23733 promulgada en el año 1983*. Obtenido de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10450/PLAN\\_10450\\_2014\\_ley\\_universitaria\\_per%C3%BA\\_vigente.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10450/PLAN_10450_2014_ley_universitaria_per%C3%BA_vigente.pdf)
- Lezama, C. (28 - 2022 de 05 de 2017). *Indicadores de Gestión. Venezuela. Repositorio MLGA*. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Litwin, E. . (1993). La investigación en el campo de la didáctica. En Revista . *En Revista de Educación. Vol. 11. N2 4 septiembre. Perú: Pontifica Universidad Católica del Perú*.
- Liu, Z., Tabakman, S., Joshua Tucker Robinson W. . (2009). *Carbon nanotubes in biology and medicine: in vitro and in vivo detection, imaging and drug delivery*. . *Nano Res.* 2, 85–175.
- Löfsten, H., & Lindelof, R. (2002). "Science Parks and the growth of new technology–based firms–academic–industry links, innovation and markets"; en. *Research Policy, Vol. 31*. .
- López Zarate R., González Cuevas O., Mendoza Rojas J., Pérez Castro J. (2004). “Las formas de elección de los rectores. Otro camino para acercarse al conocimiento de las universidades públicas autónomas”. *Revista Perfiles Educativos, vol. XXXIII*, 131 - 148.
- López, A. (1998). La Educación como Política Pública. Caracas, Venezuela. *Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Central de Venezuela*.
- Luque. (2020). *Programa Especial de Transferencia Tecnológica*. Obtenido de Documento elaborado por la Sub Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica del CONCYTEC: [https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa\\_Especial\\_de\\_TT\\_-\\_documento\\_para\\_consulta\\_p%C3%BAblica.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa_Especial_de_TT_-_documento_para_consulta_p%C3%BAblica.pdf)
- Maiz Vallenilla, Ernesto. (1984.). *El ocaso de las Universidades*. Caracas: Monte Avila Editores.
- Mansfield, E. . (1998). "Academic research and industrial innovation: An update of empirical findings";. *Research Policy, Vol. 26*. .
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1984). «The new institutionalism: organizational factors in political life», *American Political Science Review*, N. 78, 738-749. *American Political Science Review*, N. 78, 738-749.



- Marticorena, B. (2016). *Los desafíos de la investigación en el Perú. Edu-PUCP*. Obtenido de [www.puntoedu.pucp.edu.pe/](http://www.puntoedu.pucp.edu.pe/).
- Martin, W.J. (1988). The Information Society. *Aslib. Londres, RU.*, 174.
- Martinelli, A. M. (2008). Becoming an entrepreneurial university? A case study of knowledge exchange relationships and faculty attitudes in a medium-sized, research-oriented university. *The Journal of Technology Transfer*, 33 (3), 259–283.
- Martínez Rizo, Felipe. (24 - 2022 de 05 de 2012). “Los rankings de universidades: una visión crítica”, en *Revista de la Educación Superior*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60420223004>. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60420223004>
- Masuda, Y. (1981). The Information Society as Post Industrial Society. *World Future Society. Bethesda, MD EEUU.*, 171.
- Matias, A.; Hernández, A. (2014). Positivismo, dialéctica materialista y fenomenología: tres enfoques filosóficos del método científico y la investigación educativa. *Investigativas en Educación, Costa Rica*, v. 14, n. 3, 2014. Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/16155/18115>>. Acceso en: 07 fev. 2017.
- Mattar, Salim. (25 - 2022 de 05 de 2013). “Análisis de las universidades colombianas de acuerdo con el ranking SCImago 2010-2012”, en *Revista MVZ (Medicina Veterinaria y Zootecnia)*. Disponible en: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA346007460&v=2.1&u=ugto01&it=r&p=GPS&sw=w&asid=934895a8f04bd09933605823d25f2444>
- McMillan, G. S., Narin, E,y Deeds, D. L. (2000). "An analysis of the critical role of public science in innovation: the case of biotechnology", . *Research Policy*, Vol. 29.
- MCTeIP. (2017). (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva). *Indicadores de ciencia y tecnología Argentina 2015*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Obtenido de [Indicadores de ciencia y tecnología Argentina 2015](http://www.mctep.gov.ar/). Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- MCTIC. (2018). (Ministerio da Ciencia, Tecnologia, Inovagoes e Comunicagoes). Obtenido de [Indicadores nacionais de ciencia, tecnologia e inovagao inovagao](http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/indicadores/indicadores_cti.html). P 164 ISSN1413-3148. Brasilia: [http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/indicadores/indicadores\\_cti.html](http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/indicadores/indicadores_cti.html).
- Medrano, Z. (2017). *La responsabilidad social en la UNSAAC*. Obtenido de [Recuperado de https://reporteobligado.com/opinion-la-responsabilidad-social-en-la-unsaac](https://reporteobligado.com/opinion-la-responsabilidad-social-en-la-unsaac)
- Méndez, C. (2012). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D.F. México: Editorial Limusa S.A.
- Méndez, G. (2018). Desarrollo y conceptualización de la Extensión Universitaria: Un aporte de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral para al análisis y debate acerca de la Extensión Universitaria. *Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), Santa Fe Argentina*.
- Mendoza-Arana, P.J. ([citado 24 de Octubre del 2021] de 2012). *Investigación en educación médica en la Facultad de Medicina de San Fernando: una perspectiva sistémica*. *Anales de la Facultad de Medicina [Internet]*. Obtenido de [Disponible en: http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/anales/article/view/813/649](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/anales/article/view/813/649)
- Michavila, F. (2011). Bolonia en crisis. REDU. *REDU. Revista de Docencia Universitaria.*, 9(3), 15-27.

- MICITT. (2017). *(Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial) 2017*. Obtenido de Indicadores nacionales de ciencia, tecnología e innovación, Costa Rica 2015-2016. San José.: [https://vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/files/informe\\_indicado-res\\_2015-2016.pdf](https://vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/files/informe_indicado-res_2015-2016.pdf).
- Minedu. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Minedu. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021*. Lima Perú.
- Minedu. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021*. Lima Perú: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2015). Resolución Suprema N° 008-2015-MINEDU. *Lineamientos de Política para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Universitaria: aportes y recomendaciones*, 1 - 21.
- Minedu. (2020). Encuesta a estudiantes de educación universitaria ENESU remota.
- Ministerio de Educación. ((3 de julio de 2014). de 2014). *Ley Universitaria. Ley N° 30220*. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2006). *Razones para una reforma universitaria. Informe*. Lima - Peru: Dirección de Coordinación Universitaria, Ministerio de Educación.
- Ministry of Education of the Netherlands, . (2012). *Supervision framework for vocational and adult education*. Utrecht. Obtenido de [http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Documents+algemeen/2012/nethe\\_rlan\\_ds\\_supervision-framework-vocational-and-adult-education\\_sep-2011.pdf](http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Documents+algemeen/2012/nethe_rlan_ds_supervision-framework-vocational-and-adult-education_sep-2011.pdf)
- Mintzberg, H. y Jorgensen, J. (1995). Una estrategia emergente para la política pública. *Rev. Gestión y Política Pública, vol IV, num 1, primer semestre. INAP, Madrid: 25-46*.
- Miranda Suárez, E. F. (2021). Las políticas de proyección social universitaria en Perú: Realidad y desafíos. *Realidades y desafíos: Las políticas de proyección social universitaria en Perú. Universidad Nacional del Centro del Perú*.
- Miró Quesada Rada, F. (2006). *Introducción a la ciencia política. 2ª ed.*, Lima - Peru: Grijley.
- Mirón, A. . (2008). La problemática de la gestión universitaria: Los retos y la incapacidad para resolverlos. *Revista Iberoamericana de Educación*,, 48(1), 1-11.
- Mirón, A. (2008). La problemática de la gestión universitaria: Los retos y la incapacidad para resolverlos. *Revista Iberoamericana de Educación*, , 48(1), 1-11 .
- Mollis, M. . (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero*. Buenos Aires: CLACSO.
- Monfasani, R. E. & Curzel, M. F. (2006). *Usuarios de la información: formación y desafíos*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Morgenthau, Hans J. (1978). *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace* , Quinta edición, revisada. Nueva York: Alfred A. Knopf.
- Morles, V. (2004 ). La Universidad Latinoamericana Actual: necesidad de replantear su misión. La Universidad se Reforma II. *Colección Debate sobre la Reforma. Venezuela*. .
- Mourshed, Chijioke, & Barber. (2012). Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo. *PREAL - Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe Partnership for Educational Revitalization in the Americas*. Obtenido de Mona Mourshed, Chinezi Chijioke y Michael Barber.
- Murell y Surel. (1998). *L'analyse des Politiques Publiques*. Paris, Francia:: Monchretien.

- Nadal, Ver Sota. (2013). 318.
- Narro Robles, J. ([citado 24 Octubre del 2021] de 2014). *Retos de la universidad en el siglo XXI. Rev Iberoam de Educ Super [Internet]*. Obtenido de Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007)
- Narváez, J. L. . (2008). La Universidad y su gestión. *Revista de Gestión Universitaria. 1(1)*, recuperado en <http://www.gestuniv.com.ar> .
- Narváez, J. L. . (2008). La Universidad y su gestión. *Revista de Gestión Universitaria. , 1(1)*, recuperado en <http://www.gestuniv.com.ar> .
- Narváez, J. L. . (2008). La Universidad y su gestión. *Revista de Gestión Universitaria. 1(1)*, recuperado en <http://www.gestuniv.com.ar> , 1(1).
- Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln. (2016). El campo de la Investigación Cualitativa. *Manual de investigación cualitativa Vol. I*, 6.
- OCyT. (2018). (*Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología*). Obtenido de Indicadores de ciencia y tecnología. Colombia 2017.: <http://ocyt.org.co/proyectos-y-productos/informe-anual-de-indicadores-de-ciencia-y-tecnologia-2017/>.
- Organización Internacional del Trabajo . (2010). *Una fuerza de trabajo capacitada para un crecimiento sólido, sostenible y equilibrado*. Disponible en . Obtenido de [http://www.skillsforemployment.org/wcmstest4/groups/skills/documents/skpccontent/mwdf/mde1/~edisp/fm11g\\_015814.pdf](http://www.skillsforemployment.org/wcmstest4/groups/skills/documents/skpccontent/mwdf/mde1/~edisp/fm11g_015814.pdf)
- Orozco, Luis Enrique. (2015). Recomendaciones para la Política de Educación Superior Universitaria, Documento Interno.
- Otlet, P. (1996). *El tratado de documentación. El libro sobre el libro: teoría y práctica*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Owen-Smith, J. (2002). "From separate systems to a hybrid order: accumulative advantage across public and private science at Research One universities". *Research Policy, Vol. 32*.
- Palacio, C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Investigación, 9(22)*, 617-635.
- Paricio, J. (2012). Diez principios para un sistema de gestión de la calidad concebido específicamente para la coordinación y la mejora interna de las titulaciones universitarias. *REDU. Revista de Docencia Universitaria, , 10(3)*, 49-69. .
- Paricio, J. (2012). Diez principios para un sistema de gestión de la calidad concebido específicamente para la coordinación y la mejora interna de las titulaciones universitarias. *REDU. Revista de Docencia Universitaria, , 10(3)*, 49-69.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3ª ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Paulsen, N. (2003). «Who are we now»?: Group identity boundaries and the (Re)organizing process. En N. Paulsen y T. Hernes (eds.): *Managing boundaries in organizations.*, (pp. 14-34). Basingstoke: Palgrave (MacMillan). .
- Paulsen, N. (2003). «Who are we now»?: Group identity boundaries and the (Re)organizing process. En N. Paulsen y T. Hernes (eds.): *Managing boundaries in organizations*, (pp. 14-34). Basingstoke: Palgrave (MacMillan). .
- Paviglianiti, N. (1994). El Derecho a la Educación: Una Construcción. *Una Construcción Histórica Polémica. Facultad de Filosofía y Letras. UBA. Serie de Fichas de Cátedras Bs. As.*

- Pedraja Rejas L, Rodríguez Ponce E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento, y diseño de la estrategia. *Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas.*, 651-657. .
- Pepper Bergholz, Susana. (11 de Mayo de 2011). *Medwave*. Obtenido de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos>
- Pereyra, R., Huaccho, J. J., Taype, A., Mejía, C. R. y Mayta, P. (2014). Publicación y factores asociados en docentes universitarios de investigación científica de escuelas de medicina del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 31 (3), 424-30., 31 (3), 424-30.
- Perez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid.: ESIC Editorial.
- Pesantez, F. (2012). *Diseño de un modelo metodológico para la evaluación de la calidad de la educación superior a partir de la confrontación de indicadores de gestión propuestos por los organismos de control universitario y la norma de la calidad ISO 9001.*
- Pettit, J., Ayers, D. (2002). Understanding conflict and climate in a community college. *Community College Journal of Research and Practice*, 26, 105-120. .
- Piscocoy Hermoza, L. (2009). *Tópicos en Epistemología*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. : Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas .
- Pontificia Universidad Javeriana. (2014). Política Pública sobre buen Gobierno Universitario en Colombia. *Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública Telescopi – Colombia*, 2 - 14.
- Popper, K. . (2000). *Racionalidad científica*. México. Editorial Trillas. 2da. Edición. México.: Editorial Trillas. 2da. Edición. (1959).The logic of scientific discovery. New York: New York: Basic Books. (1974). Conocimiento objetivo. Madrid. Ed. Tecnos.
- Postic, M. (1978). *Observación y formación de profesores* . Madrid: Morata.
- Powell, A. M. (1995). *Managing Technology Transfer in uk Universities*; Auril, Oxford. . *Auril, Oxford*.
- Rama, Claudio. (2005). La política de educación superior en América Latina y el Caribe. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XXXIV (2), No. 134, Abril-Junio, pp. 47-62. ISSN: 0185-2760.
- Rasmussen, E. M. (2006). Initiatives to promote commercialization of university knowledge. *Technovation* 26 (4), 518–533.
- Regina. (2018). *(Registro de Investigadores en Ciencia y Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica)*. Obtenido de Registro de Investigadores en Ciencia y Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Lima, Perú.: <https://regina.concytec.gob.pe/ReporteDina/investigadorCalificado.zul>.
- Ribeiro, Darcy. (1973.). *La universidad nueva, un proyecto*. . Bs. As.: Edit. Ciencia nueva. Bs. As.
- Ricyt. (2018). *(Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana)*. Obtenido de Red de Indicadores de ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana.: Recuperado de <http://www.ricyt.org/indicadores>.
- Rivera García CG, E. M. ([citado 25 Setiembre del 2021] de 2017). *La investigación científica en las universidades ecuatorianas: Prioridad del sistema educativo vigente*. *Rev Cubana de Educ Super [Internet].2017*. Obtenido de Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142017000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000200011&lng=es&tlng=es)
- Roco, M. (2003). Nanotechnology: convergence with modern biology and medicine. *Current Opinion in. Current Opinion in Biotechnology.*, 14 (3), 337-346.

- Rodríguez Ostría, G. (2001). *Del Estado educador al estado evaluador*. Bolivia.
- Rodríguez Ponce, E. (Recuperado en 15 de octubre de 2021 de 2009). *El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile*. *Interciencia*, 34(11), 824-829. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442009001100013&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442009001100013&lng=es&tlng=es).
- Rodríguez, J., Marrero, J., Alemán, J., Aguiar, M. (2011). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. *Revista Educação Skepsis* , 3(2), 1954-1978.
- Rodríguez, M. R., Salvador, J. B., y Alfonso, S. A. (2016). El presupuesto herramienta de dirección para el desarrollo de la cultura económica de los directivos. Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de Educación Superior ". *Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de Educación Superior "*.
- Romero, María y Romero, Aníbal. (2005). *Diccionario de Política: Conceptos Fundamentales. Grandes Autores. Relaciones Internacionales*. Caracas Venezuela: Panapo.
- Romero, R., Basanta Zamudio, G., & Romero, B. (2010). Responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios en instituciones educativas. *Espacio Abierto*, vol. 19, núm. 1, enero-marzo.
- Romero-Torres, M., Acosta-Moreno, L. A., & Tejada-Gómez, M. A. (2013). Ranking de revistas científicas en Latinoamérica mediante el índice h: . *Estudio de caso Colombia*. *Revista Española de Documentación Científica*, 36(1), e003-e003. <https://doi.org/10.3989/redc.2013.1.876>.
- Royero, J. (2002). GESTIÓN DE SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA LATINA . *OEI-Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)* , 08, 09.
- Rummler, G. A. y Brache, A. P. . (1998). Improving performance. How to manage the white space on. *the organization chart [Mejorando el desempeño. Cómo gestionar el espacio en blanco en el organigrama]*, 16 - 17.
- Saavedra, J. . (2021 ). Los Desafíos de la Educación Superior en LAC luego de la Pandemia. <https://colab.laspau.org/es/eventos/los-desafios-de-la-educacion-superior-en-lac-luego-de-la-pandemia%e2%80%8b/>.
- Saavedra, J. (2021). *Los Desafíos de la Educación Superior en LAC luego de la Pandemia*. Obtenido de Los Desafíos de la Educación Superior en LAC luego de la Pandemia: <https://colab.laspau.org/es/eventos/los-desafios-de-la-educacion-superior-en-lac-luego-de-la-pandemia%e2%80%8b/>
- Sagasti, F. (2011). *En Busca del Tiempo Perdido: Ciencia, Tecnología e Innovación en el Perú*. Lima: FORO Nacional Internacional.
- Sagasti, F. (2014). *La universidad y los desafíos de la ciencia y la tecnología*. En *Aula Magna 2012: La Tercera Revolución Industrial en el Perú*, 53–76. . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Salter, A. J. (2001). "The economic benefits of publicly funded basic research: a critical review",. *Research Policy*, Vol 30.
- Sánchez Carlessi, H. (2016). Desafíos para la Investigación en la Universidad Peruana. *Un punto de vista pragmático - Universidad Ricardo Palma*.
- Sánchez, M. (Coord.). (2008). Mujeres directivas: Un estudio en la universidad española. *Sevilla, Servicio de Publicaciones de la Universidad*. .

- Sánchez, M. (2012). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones estatales de educación superior de Ciencias Económicas*. Buenos Aires.: Universidad de Buenos Aires.
- Sánchez, M., López, J., y Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*,, 12(5), 21-42. .
- Sandoval, P. (2002). *Modernización, democracia y violencia política en las universidades peruanas (1950-1995). Informe final del concurso: Fragmentación social y crisis política e institucional en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires.: Programa Regional de Becas CLACSO.
- Santos, B. D. (2012). De las dualidades a las ecologías. Serie: Cuaderno de Trabajo N° 18. La Paz. Bolivia. Red Boliviana de Mujeres Transformando la Economía. *REMTE*.
- Sanyal, Bikas C., Martín Micaela y D'Antoni Susan. (1998). “*Gestión Institucional de la educación superior: problemas, tendencias y experiencias internacionales*”. Cuaderno de taller IPE-SPU.
- Siegel, D. S. (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university–industry collaboration. *The Journal of High Technology Management Research*, 24 (1), 111–133. .
- Silva, Adrián. (2013). “Políticas, actores y decisiones en las universidades Públicas en México: un enfoque institucional”. *Revista de la Educación Superior*, vol. 42, núm. 165, México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. , 165.
- Sineace. (2013). *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad*. Lima Peru. SINEACE. (2013). *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad*. Lima Peru: SINEACE.
- Solano, D. (2016). *Responsabilidad Social Universitaria, El Peruano, Editora Perú, 14/10/2021*,. Obtenido de Recuperado de [http://www.elperuano.com.pe/noticia-responsabilidad social-universitaria-40947.aspx](http://www.elperuano.com.pe/noticia-responsabilidad-social-universitaria-40947.aspx)
- Sota Nadal, J. (2006). *Introducción. En: Razones para una reforma universitaria. Informe*. Lima Perú: Dirección de Coordinación Universitaria, Ministerio de Educación del Perú.
- Stake, R. E. (2002). The case study method in social inquiry. En R. Gomm, M. Hammersley y P. Foster (Eds.). *Gomm, M. Hammersley y P. Foster (Eds.)*,, 64 - 87.
- STAKE, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*, Nueva York, Guildford Press. . Nueva York: Guildford Press. .
- Stake, R. E. (2012). *Estudios de casos cualitativos. En N. K. Denzin e Y. Lincoln (Coords.), Manual de investigación cualitativa*. Madrid: GEDISA.
- Stoner, James A. F. Stoner y Freeman, Edward R. (1996). *Administración* (Vol. Sexta Edición.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Strauss, L. (2006). *Sobre la tiranía*. Madrid.: Ediciones Encuentro.
- Sunedu. (2015). *Lineamientos de Política para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Universitaria: Aportes y Recomendaciones*. Lima - Peru: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria.
- Sunedu. (2017). *Informe bienal sobre la realidad universitaria peruana*. Lima. Obtenido de Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>.
- Sunedu. (2020a). *II Informe Bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. Lima Peru : Minedu.

- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. Lima Perú: ISBN: 978-612-47125-2-4 (versión impresa) y e-ISBN: 978-612-47125-3-1 (versión digital). Recuperado el 24 de 06 de 2022, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf>
- Sutz, J. (2000). "The university–industry–government relations in Latin America". *Research Policy*, Vol. 29.
- Tafur Puente, Rosa María y Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo. (2019). La gestión de la Responsabilidad Social en las universidades Iberoamericanas. *Responsabilidad Social Universitaria - Pontificia Universidad Católica del Perú*, 2 - 16.
- Tauber, Fernando. (2006). *Gestión Universitaria*. Buenos Aires Argentina: Universidad Nacional de La Plata - Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.
- Thanki, R. (1999). "How do we know the value of higher education to regional development? (Policy Review. *Policy Review Section, Regional Studies*, Vol. 33, num. 1.
- The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences. (2009). *gratefully acknowledges the contributions of both anonymous and the following* .
- Tomás, M., Durán, M., Guillamón, C. (2009). La implicación de las profesoras en la gestión universitaria. *Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social*, , 16, 95-104.
- Tommasino, H. (2016). Reflexiones en torno a las prácticas integrales en la Universidad de la República. *Revista de Extension Universitaria*.
- Tünnerman, C. (2004). *Autonomía universitaria en un mundo globalizado*”, en *Autonomía universitaria*. Bogotá: ASCUN.
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Declaración final*. Obtenido de Disponible en [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Unesco. (1998). *Conferencia regional de la Unesco*. París: Ediciones Unesco.
- UNESCO. (2003). *Conferencia Mundial de la Educación Superior + 5*. París: París.
- UNESCO. ([Consulta: 2021. Setiembre 24] de 2003). *El acceso a la información es esencial para la creación de Sociedades del Conocimiento*. Obtenido de [Página Web en línea] <http://www.portal.unesco.org/es>
- Unesco-Iesalc. (2020a). *Covid 19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. Obtenido de <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>
- Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea. (2019). *Universidad Utel, blog*.. Obtenido de Recuperado de <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>
- Vallaey, F. (2008). *Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión Ética e Inteligente para las universidades*. *Educación Educación y Sociedad. Nueva Época*, (2), 193-219. Obtenido de [https://www.academia.edu/24503655/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_una\\_nueva](https://www.academia.edu/24503655/Responsabilidad_Social_Universitaria_una_nueva)
- Vallaey, F. (2017). *La RSU está en el corazón mismo de la misión universitaria*. Obtenido de Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/compromiso-social-medio-ambiente/rsu-esta-corazon-mismo-mision-universitaria-1003179> (entrevista 21 nov 2017)
- Van Alsté, J. A. (1998). *The Role of the University in Regional Development*; Twente University Press. *Twente University Press*.



- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Oliver, C. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191. .
- Van Dijk, E. E., Van Tartwijk, J., Van der Schaaf, M. F., & Kluijtmans, M.;. (2020). What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education. *Educational Research Review*, 31, 100365. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>.
- Van Knippenberg, D., van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147. .
- Vela, Acevedo, Yesquen, Venturra et al. (2018). Ciencia, Tecnología e Innovación en el Perú. Necesidad de una Política Pública Descentralista, que Institucionaliza las Alianzas Academia–Empresa–Estado y Sociedad Civil GeoGraphos. *Revista Digital para Estudiantes de Ciencias Sociales. Vol. 9 (106), 138-157.*, 138-157.
- Velásquez, Z. R. (2011). Educación Superior innovadora para el desarrollo sostenible. Retos para la Universidad Holguinera. Conferencia Inaugural VIII Conferencia Científica Internacional. *Universidad de Holguín. Cuba*.
- West Churchman, C. (1973). *El Enfoque de Sistemas*. México: Editorial Diana.
- William K. C. Guthrie. (2004). Los filósofos griegos. *De Tales a Aristóteles*, IbnKhalidun 19.05.15.
- Wilson, S. (1979). *Explorations of the usefulness of case study evaluations*. *Evaluation Quarterly*, 3(3), 446-459.
- Wong, R. H. (2007). Towards an "Entrepreneurial University" Model to Support Knowledge–Based Economic Development: . *The Case of the National University of Singapore. World Development*, 35 (6), 941–958.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. . Barcelona: Paidós. : Paidós. .
- Yamada Fukusaki, Gustavo. (2020). *Calidad y acreditación de la educación superior: retos urgentes para el Perú*. Lima - Peru: Universidad del Pacífico.
- Yamada, G., Castro, J., Bacigalupo, J., Velarde, L. . (2013). *Mayor acceso con menor calidad en la educación superior: algunas evidencias desde las habilidades de los estudiantes. Apuntes. Vol. XL, No. 72*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5ª ed.)*. Thousand Oaks: Sage. Thousand Oaks: Sage.
- Yucra Quispe, T. (2015). *Conocimiento epistemológico y su relación con la investigación cuantitativa en docentes de educación superior pedagógicos de la región Puno*. Lima Peru: UNMSM.
- Zelaya, Marisa. (2014). Organismos Internacionales y Educación universitaria: indicios y tensiones. *JOURNAL OF SUPRANATIONAL POLICIES OF EDUCATION, N° 4,*, pp. 121-141.
- Ziegert, A. L. y McGoldrick, K. (2006). Adding rigor to service-learning research: An armchair economists' approach. En M. Welch y S. H. Billig (Eds.), *New perspectives in service-learning*. Ziegert, A. L. y McGoldrick, K. (2004). *Adding rigor to service-learning research: An aGreenwich: Information Age*.

## *ANEXOS*

## ANEXO 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TITULO: Políticas y Estrategias de Gestión Universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

AUTOR: Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera son desarrolladas las políticas y estrategias de Gestión Universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b> - ¿Cuál es la realidad situacional de Gestión Universitaria desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad como parte del desarrollo de la política y estrategia de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria que pretenden alcanzar niveles de eficiencia y eficacia involucrando diferentes actores y miembros de la comunidad universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el periodo de estudio previsto? - ¿De qué manera son desarrolladas los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología</p>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar y determinar la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> - Reconocer la realidad situacional de Gestión Universitaria desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad como parte del desarrollo de la política y estrategia de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria que pretenden alcanzar niveles de eficiencia y eficacia involucrando diferentes actores y miembros de la comunidad universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el periodo de estudio previsto. - Evaluar y determinar las formas en las que se desarrollan los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la Resolución de</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La calidad del Servicio Educativo Universitario, es deficitaria en tanto está directamente relacionada con la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología del CEPLAN para garantizar una oferta de educación superior universitaria con condiciones básicas de calidad como parte del desarrollo de la política de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2014 a 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b> ▪ La realidad situacional de la Gestión Universitaria, presenta características deficitarias en relación a las acciones u operaciones desprendidas en la gobernanza y gobernabilidad como parte del desarrollo de la política y estrategia de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria que pretenden alcanzar niveles de eficiencia y eficacia involucrando diferentes actores y miembros de la comunidad universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el periodo de estudio previsto. ▪ El desarrollo de la gestión universitaria de los recursos humanos, no responden a las exigencias de la calidad del sistema universitario y en beneficio de los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas institucionales e indicadores de desempeño, previstas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como políticas y estrategias de gestión universitaria enmarcadas en la metodología</p>	<p><b>Variable Independ.</b> Políticas y estrategias</p>	<p>– Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM. – Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional. – Misión Institucional. – Visión Institucional. – Objetivos Estratégicos Institucionales (Con Indicadores). – Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (Con Indicadores). Alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG). Que compromete a Unidad Orgánica Responsable. – Política – Poder Político en la Gestión Universitaria. – Funciones, Principios y Fines Institucionales de la Universidad. – Recursos Institucionales y Servicios. – Financiamiento e Inversión.</p>	<p>Para la evaluación de cataduras de dimensiones de políticas y estrategias de la universidad, es necesario ponderar algunos de los problemas encontrados para la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, luego de una investigación bibliográfica de los instrumentos de gestión: Carece de estabilidad de lineamientos de política, continuidad institucional y funcionamiento permanente de las estrategias.</p> <p>– Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2023: – Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional: Política institucional: – Misión institucional: – Visión institucional: – Objetivos estratégicos con indicadores: – Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (con indicadores), alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG), que compromete a Unidad Orgánica Responsable. – Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria: – Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria: – Fortalecer la gestión institucional: – Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático: – POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA – GOBERNANZA – GOBERNABILIDAD – Funciones de la UNSAAC – Principios de la UNSAAC – Fines de la UNSAAC – RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS:</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Aplicada - Analítica ENFOQUE: Cualitativa-Cuantitativa. <b>Nivel de investigación</b> Descriptivo, explicativo <b>Diseño de investigación</b> Diseño no experimental transversal longitudinal causal X → Y <b>Técnicas de investigación</b> Observación simple Entrevista estructura Ficha de evaluación Cuestionario Análisis de contenido Análisis de documentos <b>Instrumentos</b> Ficha técnica de evaluación de la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria. Guía de observación Guía de entrevista <b>Población</b> La población de estudio que concuerdan con una serie de especificaciones alcanza o comprende a todos los representantes en condición de integrantes de la Estructura</p>

<p>del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 016-2019/CEPLAN/PCD. que conlleva a la elaboración, actualización e implementación de los instrumentos de gestión para la prestación del servicio educativo universitario en el ámbito y periodo de estudio establecido?</p> <p>- ¿De qué manera es desarrollada la programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes diferentes para la implementación física y de elementos logísticos como política y estrategia de gestión universitaria para la prestación del servicio educativo universitario en beneficio de los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y la sociedad civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el tiempo preestablecido 2014 - 2021?</p> <p>- ¿Cuáles son las estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo para diseñar una propuesta teórica de gestión universitaria para la mejora de la calidad de prestación del servicio educativo como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el ámbito y periodo previsto?</p>	<p>Presidencia de Consejo Directivo N° 016-2019/CEPLAN/PCD. que conlleva a la elaboración, actualización e implementación de los instrumentos de gestión para la prestación del servicio educativo universitario en el ámbito y periodo de estudio establecido.</p> <p>- Analizar y evaluar las formas de desarrollo de programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes diferentes para la implementación física y de elementos logísticos como política y estrategia de gestión administrativa universitaria para la prestación del servicio educativo universitario en beneficio de los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y la sociedad civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el tiempo preestablecido 2014 - 2021.</p> <p>- Identificar y formular las estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo para diseñar una propuesta teórica de gestión administrativa universitaria para la mejora de la calidad de prestación del servicio educativo como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el ámbito y periodo previsto.</p>	<p>del CEPLAN directiva N° 001-2014 y la Guía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 016-2019/CEPLAN/PCD. que conlleva a la elaboración, actualización e implementación de los instrumentos de gestión para la prestación del servicio educativo universitario en el ámbito y periodo de estudio establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La calidad del servicio en el sistema universitario, es dependiente a los procesos de desarrollo de programación, ejecución de asignación presupuestal provenientes de fuentes diferentes para la implementación física y de elementos logísticos, como políticas y estrategias de gestión universitaria para la prestación del servicio educativo universitario en beneficio de los estudiantes y/o clientes externos como son los alumnos, ex alumnos y la sociedad civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el tiempo preestablecido 2014 - 2021.</li> <li>▪ El desarrollo de la propuesta teórica de modelos de gestión universitaria como estrategias a nivel de fase de análisis prospectivo, contribuiría en la mejora cualitativa de la calidad de prestación del servicio en el sistema universitario como parte del desarrollo de las políticas y estrategias de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el ámbito y periodo previsto.</li> </ul>	<p><b>Variable depend.</b></p> <p>Gestión Universitaria</p>	<p>- La Política Comunicacional.</p> <p>- Desarrollo Institucional Universitario: Autorregulación.</p> <p>- Gestión a Nivel de Planificación.</p> <p>- Gestión a Nivel de Organización.</p> <p>- Gestión a Nivel de Dirección.</p> <p>- Gestión a Nivel de Evaluación y/o Control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En materia de Recursos humanos</li> <li>- Servicios para estudiantes.</li> <li>- Recursos educacionales.</li> <li>- Financiamiento e inversión:</li> <li>- Finanzas institucionales.</li> <li>- Inversión.</li> <li>- Política comunicacional.</li> <li>- Desarrollo Institucional Universitario: Autorregulación:</li> <li>- Desarrollo Institucional Universitario: Autorregulación:</li> <li>- Políticas y estrategias para el logro de los objetivos.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de entorno: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis externo de la organización.</li> <li>- Análisis interno de la organización.</li> </ul> </li> <li>2. Definición de estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Planificación operativa o táctica y operacional.</li> </ul> </li> <li>3. Planificación de actividades según el nivel gerencial o directivo de acuerdo al FODA.</li> <li>4. Análisis comparativo de planes estratégicos de la visión y misión de otras universidades peruanas de carácter público y la UNSAAC. (Benchmarking).</li> <li>5. Aplicación de estrategias (Plan Estratégico) a partir de la definición de la visión, misión y objetivos que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas (Plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.</li> </ol>	<p>Orgánica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, como elementos que cumple la gestión universitaria</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Total, general entre ocupados y previstos 2489.</p> <p>Órganos de alta dirección, Órganos especiales, Órganos de control, Administración interna: Órganos de asesoramiento, Administración interna: Órganos de apoyo, Órganos de línea, Órganos dependientes del Rectorado, Órganos dependientes del Vicerrectorado Académico, Órganos dependientes del Vicerrectorado de Investigación y Órganos desconcentrados. Los representantes de la administración del sistema universitario o gestión universitaria considerados población de estudio de acuerdo a la Estructura Orgánica de la Universidad, efectúan la implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria, basándose estrictamente en el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p>
--	--	---	---	--	--	---

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

**ANEXO 02**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACION**

**Políticas y Estrategias en la Gestión Universitaria de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo 2010 - 2021**

**SISTEMA DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES, TECNICAS E INSTRUMENTOS, ITEMS, UNIDAD DE MEDIDA Y RESULTADOS ESTADISTICOS DESARROLLADOS EN EL TRABAJO DE INVESTIGACION**

**AUTOR:** Mgt. CRUZ SORNOZA JORGE EUDIS

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ITEMS	UNIDAD DE MEDIDA (ESCALAS)	RESULTADOS ESTADISTICOS
V.I. Políticas y Estrategias	<p>“La política es el <u>proceso de tomar decisiones</u> que se aplican a todos los miembros de una comunidad humana. ... Es un quehacer ordenado al bien común. Es la <u>ciencia social que estudia el poder público o del Estado</u>”.</p> <p>Se concibe como política los planes, prácticas, criterios elegidos para alcanzar un objetivo de terminado. Se entiende por estrategia como al conjunto de acciones encaminadas a lograr un objetivo. Una política requiere necesariamente de un conjunto de estrategias para ser alcanzada, de lo contrario la política no puede ser concretada.</p> <p>Interpretando a Koontz &amp; O'Donnell (2003), las políticas son guías para orientar la estrategia (acción); son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones). Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y su función es</p>	<p>Criterio y directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en practica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional en la universidad:</p> <p><b>Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM:</b>  <b>Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2023.</b>  <b>Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional:</b>                      - <b>Política institucional.</b></p>	<p>Para la evaluación de cataduras de <u>dimensiones de políticas y estrategias de la universidad</u>, es necesario ponderar algunos de los problemas encontrados para la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, luego de una investigación bibliográfica de los instrumentos de gestión: <u>Carece de estabilidad de lineamientos de política</u>, <u>continuidad institucional</u> y funcionamiento permanente de las estrategias.</p> <p><b>Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023:</b>                      -El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), -La elaboración del PESEM, - objetivos estratégicos sectoriales, indicadores y metas, -Articulación con PESEM del Sector Educación del Objetivo Estratégico <u>Sectorial</u>.</p> <p><b>Políticas y estrategias del Plan Estratégico Institucional:</b>  <b>Política institucional:</b>                      - elabora en el marco de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD y la Guía para el Planeamiento Institucional. – El PEI se elabora de acuerdo a las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, - El proceso de formulación del PEI de la UNSAAC,-El PEI para la oferta educativa, -Prestación del servicio educativo de calidad, -Formación integra en pre y posgrado, -Alineación a la agenda del 2030, -Compromiso con un buen</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b>                      - Observación simple.                      - Entrevista no estructurada.                      - Evaluación a través de la ficha técnica.                      - Análisis de contenido y análisis de documentos.</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b>                      - Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas                      - Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos,</p>	<p><b>1.10. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL - PESEM</b>  <b>1.10.1. Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023.</b>                      (01-02-03-04)</p> <p><b>1.2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL :</b>  <b>1.2.1. Política Institucional.</b>                      (05 – 06 – 07 – 08 – 09 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18)</p>	<p><b>Escala</b>                      1= Siempre                      2=Casi Siempre                      3= Ocasionalmente                      4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo                      b. De acuerdo                      c. Indeciso                      d. En desacuerdo                      e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente.                      B= Insuficiente                      C= Inadecuado                      D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciences), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p> <p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the</p>

<b>V.I. Políticas y Estrategias</b>	<p>establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.</p> <p>Interpretando a Robbins (2000), las políticas son líneas o criterios para seleccionar estrategias. Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Estas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias. Analizando a Johnson &amp; Scholes (1999), las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. Cuando aprendemos algo también podemos elegir entre distintos métodos y sistemas de aprender. Dependiendo de lo que queramos aprender nos interesará utilizar unas estrategias y no otras. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los resultados que obtenemos, lo bien o rápido que aprendemos dependen en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea.</p>	<p>- <b>Misión institucional.</b></p> <p>- <b>Visión institucional.</b></p> <p>- <b>Objetivos estratégicos institucionales (con indicadores).</b></p> <p>- <b>Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (con indicadores), alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG). que compromete a Unidad Orgánica Responsable.</b></p> <p>- <b>Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM: Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2023.</b></p>	<p>gobierno, -Política de bienestar universitario, -Presencia institucional en escenarios nacionales e internacionales, -Lineamientos en materia de medio ambiente, -Desarrollo de competencias y habilidades, -Establece estrategias de comunicación, -Desarrollo de relaciones sociales.</p> <p><b>Misión institucional:</b></p> <p>- La misión que refleja la razón de ser.</p> <p><b>Visión institucional:</b></p> <p>- La visión construida para el sector.</p> <p><b>Objetivos estratégicos con indicadores:</b></p> <p>- Universidad que busca desarrollar mejores competencias, -Universidad que busca desarrollar mejores capacidades, - Universidad que busca mejorar los servicios, -Universidad que busca mejorar los procesos, -La UNSAAC pretende ofrecer una organización capaz de coordinar adecuadamente.</p> <p><b>Acciones Estratégicas Institucionales de la UNSAAC (con indicadores), alineadas a las Políticas Generales de Gobierno (PGG). que compromete a Unidad Orgánica Responsable.</b></p> <p>Mejorar la formación de los estudiantes universitarios:</p> <p>- La Universidad implementa el Programa de fortalecimiento de las competencias adecuado para docentes, - Programas curriculares actualizados, - Plataformas informáticas más efectivas de entornos virtuales, - Cursos de maestrías y doctorados acreditados, - Cursos de segundas especialidades, - Programa de mantenimiento de infraestructura y equipamiento.</p> <p><b>Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria:</b></p> <p>La Universidad desarrolla el Programa de desarrollo de la producción científica e</p>	<p>documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>- <i>Diseño de ficha técnica de evaluación:</i></p> <p><i>a. Fase de diseño del cuestionario.</i></p> <p><i>b. Fase de validación del cuestionario.</i></p> <p><i>c. Fase de ajustes definitivos.</i></p> <p><i>d. Cuestionario de opinión definitivo.</i></p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa y cualitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b><u>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</u></b> y</p>	<p><b>1.6. MISION INSTITUCIONAL</b></p> <p>( 19 )</p> <p><b>1.7. VISION INSTITUCIONAL</b></p> <p>( 20 )</p> <p><b>1.8.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (CON INDICADORES).</b></p> <p>(21 – 22 – 23 – 24 – 25)</p> <p><b>1.7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE</b></p> <p><b>OEI.01: MEJORAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS:</b></p> <p>(26 – 27 -28 – 29 – 30 – 31)</p>	<p>social Sciences), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>
-------------------------------------	--	---	---	--	--	---

<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">V.I. Políticas y Estrategias</p>			<p>intelectual, - Investigación formativa pertinente, - Programa de fortalecimiento de capacidades en investigación, - Programa de desarrollo implementado para el emprendimiento estudiantil, - Centros de producción de bienes y de prestación de servicios.</p> <p><b>Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria:</b></p> <p>- La Universidad desarrolla Programas de extensión cultural y proyección social, - Programa de mejora para la educación continua.</p> <p><b>Fortalecer la gestión institucional:</b></p> <p>- La Universidad implementa Sistemas administrativos y de gestión institucional automatizados, - Acreditación progresiva en la universidad, - Licenciamiento institucional permanente en la universidad,- Programa de fortalecimiento de capacidades desarrollado para el personal administrativo,- Plan anual de control implementado en el marco de la normatividad, - Sistema de control interno implementado adecuadamente, - Procedimientos legales atendidos de manera oportuna, - Infraestructura adecuada y oportuna para la universidad.</p> <p><b>Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático:</b></p> <p>-La Universidad implementa el Plan de prevención y contingencia de riesgos de desastres, - Programa de desarrollo de capacidades en gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.</p>	<p>como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Ficha técnica como instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>OEI.02 PROMOVER LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LA INNOVACIÓN, LA TRANSFERENCIA Y EL EMPRENDIMIENTO EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA:</b></p> <p>(32 – 33 – 34 – 35 – 36)</p> <p><b>OEI.03 FORTALECER LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, DE EXTENSIÓN CULTURAL Y DE PROYECCIÓN SOCIAL PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA:</b></p> <p>(37 – 38)</p> <p><b>OEI.04 FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL:</b></p> <p>(39 – 40 – 41 – 42 – 43 – 44 – 45 – 46)</p> <p><b>OEI.05 IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO:</b></p> <p>(47 – 48)</p>		
		<p>En vista de que la política es ciencia que trata del gobierno y la organización de las sociedades humanas, especialmente de los</p>	<p><b>POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA</b></p> <p><b>GOBERNANZA</b></p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p>	<p>a. <b>POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA:</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las</p>



V.I. Políticas y Estrategias

		<p>estados, es el conjunto de actividades que se asocian con la toma de decisiones en grupo, u otras formas de relaciones de poder entre individuos, como la distribución de recursos o el estatus. Como dimensiones del estudio se consideran:</p> <p><b>-Gobernanza:</b> Modo y estilo de gobernar. Es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones institucionales.</p> <p><b>-Gobernabilidad:</b> Refiere a dos conceptos. La primera, surgida de Banco Mundial, la define como un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas públicas y privadas. La segunda se define como un conjunto de modalidades de coordinación de las acciones individuales, entendidas como fuentes primarias de construcción del orden social; es probable que sea derivada del campo de la economía de costos y transacciones. Por extensión, gobernabilidad es definida como cualquier</p>	<p>7. Participación o interacción, Se refiere a la forma e impacto de la intervención de los actores en el proceso de construcción de la política institucional de la Universidad.</p> <p>8. Equidad o igualdad de oportunidades para el acceso a mejoras en el bienestar de la institución universitaria, con énfasis en los miembros más vulnerables (estudiantes).</p> <p>9. A nivel institucional de la Universidad, configuraciones legales, procedimientos, convenciones, normas y estructuras organizativas que dan forma a la interacción humana.</p> <p>10. Rendición de cuentas, Responsabilidad de quienes gobiernan para con los gobernados, aceptando y respetando los criterios de desempeño establecidos en la Universidad.</p> <p>11. Eficiencia, Logro de resultados que se adecuan a las necesidades de la población, así como a la maximización de los recursos de la Universidad.</p> <p>12. Desarrollo del recurso humano, Se refiere a los individuos, grupos y áreas administrativa que realizan acciones relevantes de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo y motivación de los servidores públicos con impacto sobre las decisiones y la implementación de la política de empleo en la Universidad.</p> <p><b>GOBERNABILIDAD</b></p> <p>2. Estabilidad institucional y política, y efectividad en la toma de decisiones y la administración de la Universidad.</p> <p>2. Se relaciona con la continuidad de las reglas y las instituciones, y en el</p>	<p>- Observación simple.</p> <p>- Entrevista no estructurada.</p> <p>- Evaluación a través del cuestionario.</p> <p>- Análisis de contenido y análisis de documentos.</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <p>- Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas</p> <p>- Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con</p>	<p>i. <b>GOBERNANZA:</b> Modo y estilo de gobernar. (49 – 50 – 51 – 52 – 53 – 54)</p> <p>ii. <b>GOBERNABILIDAD</b> : Apertura democrática enmarcada en reglas. (55 – 56 – 57 – 58)</p>	<p>a. Totalmente de acuerdo</p> <p>b. De acuerdo</p> <p>c. Indeciso</p> <p>d. En desacuerdo</p> <p>e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p>1= Excelente. 2= Bueno 3= Regular 4= Malo 4= Siempre 3=Casi Siempre 2=A veces 1=Nunca</p>	<p>técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciencies), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p> <p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciencies), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>
--	--	---	--	---	--	---	--

V.I. Políticas y Estrategias

	<p>forma de coordinación social. Gobernabilidad. Es la apertura democrática enmarcada en reglas que permiten acuerdos o consensos entre actores políticos, necesidades ciudadanas y organizaciones sociales con características diversas y dinámicas instauradas en acciones o en un proyecto político para el bienestar colectivo.</p>	<p>paso, consistencia e intensidad de las decisiones de la Universidad. 3. Es la línea más corta entre el INPUT (Demanda) de la sociedad y el OUTPUT (Resultado) del gobierno. En términos generales, es la capacidad para la continua adaptación entre la regla y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la oferta y la demanda de políticas públicas y servicios establecidas en la Universidad. 4. La Gobernabilidad depende de la Gobernanza, como del nivel de madurez en una sociedad organizada y su capacidad para asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte de gobernar correctamente en la Universidad.</p>	<p>características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Ficha técnica del instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>			
	<p>La política considerada como ciencia que trata de gobierno y la organización de las sociedades humanas, es muy amplio, este enunciado para el estudio en sentido estricto aplicado como política institucional de la Universidad por el “ejercicio de poder” se discurre con el fin de mediar la suma de responsabilidades y acciones en la gestión universitaria, en vista de que en los últimos años ha experimentado cambios significativos tanto en docencia como en investigación por el crecimiento cuantitativo</p>	<p><b>FUNCIONES:</b> La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura. - La difusión, la valoración y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico y social.  <b>Funciones de la UNSAAC</b> Formación profesional. Investigación científica, tecnológica y humanística. Extensión cultural y proyección social. Educación continua de calidad. Contribución al desarrollo humano. Pronunciarse sobre la realidad regional, nacional e internacional. Valoración y preservación de las expresiones culturales y de las identidades de la región. Capacitación permanente a estudiantes, docentes y personal no docente.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: <b>TECNICAS:</b> - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través del cuestionario. - Análisis de contenido y análisis de documentos.  <b>INSTRUMENTOS:</b> - Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas - Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos</p>	<p><b>1.11. FUNCIONES, PRINCIPIOS Y FINES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD.</b> <i>considera intrínsecos los enunciados para el escenario político y académicos:</i> <b>1.17.1. Funciones de la UNSAAC.</b> <b>(59 – 60 – 61 – 62 – 63 – 64 – 65 – 66 – 67)</b></p>	<p><b>Escala</b> 1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca  a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo  A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciences), Asimismo el análisis se apoyará en la estadística inferencial.</p>

V.I. Políticas y Estrategias

<p>y cualitativo en la prestación del servicio educativo. Esta cualidad está avalada por la plena incorporación de estrategias para dar mayor presentación del interés público porque requieren dinamismo y flexibilidad para adaptarse. Las universidades dotadas de un buen sistema de gobierno y con los medios suficientes para crear, producir y difundir el conocimiento, tanto científico y humanístico como el tecnológico, son demandas como resultado de un equilibrio entre la influencia de las autoridades políticas, presencia de determinados poderes económicos e ideológicos y la intervención de sus operadores (profesores y personal no docente cada uno en sus funciones) y de sus usuarios (estudiantes), en sentido particular como política institucional la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco establece como una orientación estratégica:</p> <p><b>Funciones, principios y fines institucionales.</b></p>	<p>Las demás que señala la Constitución Política del Perú, la Ley N° 30220 Ley Universitaria, el presente Estatuto y normas conexas.</p> <p><b>Principios de la UNSAAC</b>          Búsqueda y difusión de la verdad.          Calidad académica.          Autonomía.          Libertad de cátedra.          Espíritu crítico y de investigación.          Democracia institucional.          Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural, inclusión y accesibilidad.          Pertinencia y compromiso con el desarrollo sostenible de la región y el país.          Afirmación de la vida y dignidad humana.          Mejoramiento continuo de la calidad académica.          Emprendimiento, creatividad e innovación.          Internacionalización.          Interés superior del estudiante.          Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.          Rechazo de toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.          Tolerancia, equidad y respeto por la persona humana.          Ética pública y profesional.          Gratuidad de la educación.          Libertad de pensamiento.</p> <p><b>Fines de la UNSAAC</b>          Preservar y transmitir de modo permanente la herencia histórica, científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.          Formar profesionales de alta calidad de acuerdo a las necesidades del país.          Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios.</p>	<p>viabiles desde una perspectiva naturalista. Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación a través de la encuesta como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Ficha técnica como</b></p>	<p><b>1.17.2. Principios de la UNSAAC.</b>          (68 – 69 – 70 – 71 – 72 – 73 – 74 – 75 – 76 – 77 -78 – 79 – 80 -81 – 82 – 83 – 84 - 85)</p> <p><b>1.17.3. Fines de la UNSAAC.</b>          (86 – 87 – 88 – 89 – 90 – 91 – 92 -93 -94 – 95)</p>	<p>4= No participo          3= Con relativa actividad.          2= Activamente.          1= Muy activamente.          1= Excelente.          2= Bueno          3= Regular          4= Malo</p>	
--	--	---	--	--	--

V.I. Políticas y Estrategias

			<p>Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social. Realizar, promover y garantizar la investigación científica, tecnológica y humanística; la creación intelectual y artística permanente. Difundir el conocimiento universal. Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales de la región y del país. Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial. Servir a la comunidad y al desarrollo integral. Formar personas libres.</p>	<p><b>instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>			
	<p>Por otra parte, los cambios universitarios generados en las últimas décadas, se caracterizan por los ajustes institucionales para la prestación del servicio educativo universitario, de esta forma comprometiendo a las agendas de las políticas institucionales la implementación adecuada de recursos institucionales y servicio que colocan atención por la expansión de la oferta y demanda, implicando como políticas orientadoras de la gestión universitaria que se concentran en la administración de:</p> <p><b>Recursos institucionales y servicios.</b> <i>Una política de gestión de recursos institucionales</i> y</p>	<p><b>RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS:</b></p> <p>– <b>En materia de Recursos humanos.</b> Recurso humano idóneo y dispone de mecanismos de reclutamiento, - Colectividad académico calificado y sensible a la atención de la diversidad, - Funcionarios sensibles a la atención y respeto de la diversidad, - Plan de inducción, actualización, capacitación, mejoramiento, formación, sensibilización y renovación de los recursos.</p> <p>– <b>Servicios para estudiantes.</b> Cultura institucional centrada en el estudiante como sujeto activo del proyecto universitario, - Cultura de independencia y responsabilidad en el desarrollo de su personalidad, - Programas de alta calidad e incentivos, - Investiga, en forma sistemática y permanente, tanto las variables psicológicas, económicas, sociales, culturales.</p> <p>– <b>Recursos educacionales.</b> Académica se organiza bajo la modalidad de prestación de servicios</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p> <p>– Observación simple. – Entrevista no estructurada. – Evaluación a través del cuestionario. – Análisis de contenido y análisis de documentos.</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha</b></p>	<p><b>1.18. RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS.</b></p> <p>Una política de gestión de recursos institucionales y servicios.</p> <p><b>1.11.1. En materia de recursos humanos:</b> <b>(96 – 97 – 98 – 99)</b></p> <p><b>1.9.2. Servicios para estudiantes:</b> <b>(100– 101 – 102 – 103)</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p>4= Siempre 3=Casi Siempre 2=A veces 1=Nunca</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciences), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p> <p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las</p>	

V.I. Políticas y Estrategias

	<p><i>servicios, se centra en establecer las estrategias necesarias para determinar si los funcionarios se adecuan a la cultura organizacional de la institución universitaria, la política de gestión debe ser conocida por los empleados.</i></p>	<p>remunerados, o transferencia tecnológica.</p>	<p><b>técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Ficha técnica del instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>1.9.3. Recursos educativos:</b> <b>(104)</b></p>	<p>1= Excelente. 2= Bueno 3= Regular 4= Malo</p>	<p>técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciencies), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>
	<p><b>Financiamiento e inversión:</b> <i>Las políticas de financiamiento e inversión son los lineamientos establecidos que le permiten a la institución universitaria de administrar los recursos financieros provenientes de fuentes diversas para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.</i></p>	<p><b>Financiamiento e inversión:</b> <b>Finanzas institucionales.</b> presupuesto equilibrado y sostenible, - Garantiza el financiamiento de las actividades prioritarias, - Transforma los aspectos estructurales que introducen rigidez, - Ingresos adicionales a los derivados de los mecanismos de financiamiento, - Integra a las finanzas universitarias los recursos que provienen de cooperación externa. <b>Inversión.</b> La inversión que la Institución universitaria efectúa, busca formar los recursos humanos, fortalecer y modernizar el sistema de inversión financiera.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: <b>TECNICAS:</b> - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través del cuestionario. - Análisis de contenido y análisis de documentos. <b>INSTRUMENTOS:</b> Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Ficha técnica como instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la</b></p>	<p><b>1.12. FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN.</b> Las políticas de financiamiento e inversión son los lineamientos establecidos que le permiten a la institución universitaria de administrar los recursos financieros provenientes de fuentes diversas. <b>1.12.1. Finanzas institucionales:</b> <b>(105 – 106 – 107 – 108 – 109)</b>  <b>1.12.2. Inversión:</b> <b>(110)</b></p>	<p><b>Escala</b> 1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca  a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo  A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciencies), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>

V.I. Políticas y Estrategias

		<p><b>La Política comunicacional.</b></p> <p><i>Es el área de la ciencia política, que se ocupa de la producción, la difusión, la diseminación y de los efectos de la información, tanto a través de los medios de comunicación masiva, cuanto de los interpersonales, en un contexto político.</i></p>	<p><b>Política comunicacional.</b></p> <p>Comunicación veraz, oportuna y transparente en cada una de sus acciones, campañas, estrategias comunicacionales y publicitarias, - Comunicación que emite la universidad y/o unidades administrativas, los miembros de la comunidad universitaria, respeta su tradición e historia, -Áreas administrativas y académicas de la comunidad universitaria, - Toda unidad de la universidad que requiera implementar un medio de comunicación, - Todo acto público, evento, ceremonia o acciones protocolares, - Principios institucionales declarados como política.</p>	<p><b>UNSAAC.</b></p> <p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación simple.</li> <li>- Entrevista no estructurada.</li> <li>- Evaluación a través del cuestionario.</li> <li>- Análisis de contenido y análisis de documentos.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Ficha técnica del instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>1.13. LA POLÍTICA COMUNICACIONAL:</b></p> <p>Es el área de la ciencia política, que se ocupa de la producción, la difusión, la diseminación y de los efectos de la información.</p> <p><b>(111 – 112 – 113 – 114 – 115 – 116)</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciences), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>
		<p><b>Desarrollo institucional universitario: Autorregulación.</b></p> <p><i>La autoevaluación es el proceso constructivo y dinámico como desarrollo institucional, la Universidad analiza y</i></p>	<p><b>Desarrollo Institucional Universitario: Autorregulación:</b></p> <p><b>Políticas y estrategias para el logro de los objetivos.</b></p> <p>Aspectos a ser evaluado para el ejercicio, reflexivo y sistemático de la autoevaluación institucional en la UNSAAC.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación simple.</li> <li>- Entrevista no estructurada.</li> </ul>	<p><b>1.12. DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO : AUTORREGULACIÓN.</b></p> <p><i>La autoevaluación es el proceso constructivo y</i></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciences),</p>

<b>V.I. Políticas y Estrategias</b>		<i>reflexiona sobre sus prácticas, contrastándolas con estándares de calidad educativa, a fin de identificar sus fortalezas y áreas por mejorar, e implementar planes de mejora que le permitan lograr los estándares.</i>	-Genera un compromiso permanente con la Autoevaluación institucional y de programas académicos, -La institución universitaria acoge los lineamientos de Autoevaluación y Autorregulación, -Partiendo de su compromiso de responsabilidad social y su carácter académico, -Se apoya en los elementos fundamentales de formación integral, -Proceso de Autoevaluación se aprovechan como herramientas pertinentes para diseñar y ajustar estrategias de mejora continua.	- Evaluación a través del cuestionario. - Análisis de contenido y análisis de documentos.  INSTRUMENTOS: Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo. <b>Ficha técnica del evaluación como instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b>	<i>dinámico como desarrollo institucional.</i>  <b>1.12.1. Políticas y estrategias para el logro de los objetivos:</b>  (117 – 118 – 119 – 120 – 121)	b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo  A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.  <b>Escala</b> 1= En forma permanente. 2= Con cierta frecuencia. 3= De vez en cuando. 4= No se desarrolla en forma oportuna.	Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS INSTRUMENTOS	ITEMS	UNIDAD DE MEDIDA (ESCALAS)	RESULTADOS ESTADISTICOS
	<b>Gestión</b> La gestión como objeto de estudio ha sido abordada por autores como Deming, quien desarrolló conceptos acerca de que <u>la generación de productos y servicios que obtuvieran la satisfacción del cliente</u> , se traducía no solo en los esfuerzos de la mano de obra, sino también en el análisis y mejoramiento de las etapas de la producción, como la sistematización del ciclo Deming/Schewhart que reconoce como etapas: <u>planificar, hacer,</u>	La gestión es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas o grandes, lucrativas o no lucrativas, manufactureras o de servicio. En fin, la gestión consiste en darle forma, de	6.Análisis de entorno: - Análisis externo de la organización. - Análisis interno de la organización. 7.Definición de estrategias: - Planificación estratégica. - Planificación operativa o táctica y operacional. 8.Planificación de actividades según el nivel gerencial o directivo de acuerdo al FODA. 9.Análisis comparativo de planes estratégicos de la visión y misión de otras universidades peruanas de	El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:  TECNICAS: - Observación simple. - Entrevista no estructurada. - Evaluación a través del cuestionario. - Análisis de contenido y análisis de documentos.	<b>2.1. EFICACIA Y DIFICULTADES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS, TÉCNICO-METODOLÓGICAS Y CULTURALES EN LAS FASES DE GESTIÓN UNIVERSITARIA.</b>  <i>La gestión es el proceso de</i>	<b>Escala</b> 1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca  a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo	El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciencies),



**V.D. Gestión Universitaria**

<p><u>verificar y actuar</u> (Koontz y Wehrich, 2013). Gestión, administración y dirección, son términos utilizados en las organizaciones, en el ámbito empresarial se encuentran autores que establecen diferencias entre ellos, lo cual se ha originado en la aplicación práctica y traducción de otros idiomas. “Se considera que gestión es un dicho término destacan que gestión significa acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 2002, p.25). <b>Universidades y su gestión</b> Las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible; por tanto, se requiere la redefinición del papel que les corresponde. Deben contribuir desde la investigación y la innovación al desarrollo sostenible, aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas, que den solución a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por la Asamblea General de la ONU, en la Cumbre de 2015, con soluciones interdisciplinarias (Velásquez, 2017). Las universidades deben aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, lo que las conduce a una concepción esencialmente estratégica de su gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización.</p>	<p>manera consistente y constante a las organizaciones. Administración y Gestión adquieren un mismo significado. La tarea de la gestión consiste en interpretar los objetivos de la organización y traducirlos en acción institucional mediante <b>PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y CONTROL</b>. La gestión de las organizaciones está constituida por cinco variables básicas, las cuales son: <b>ESTRUCTURA, AMBIENTE, TAREA, PERSONAS y TECNOLOGÍA</b>. Para la gestión universitaria se toma en circunspección a partir del análisis de las funciones básicas de la administración (Chiavenato, Adalberto, 2001), para analizar el proceso de gestión aplicado a la universidad: <b>Planificación, Organización, Dirección y Control en la UNSAAC.</b></p> <p>- <b>Gestión a nivel de Planificación.</b></p>	<p>carácter público y la UNSAAC. (Benchmarking). 10. Aplicación de estrategias (Plan Estratégico) a partir de la definición de la visión, misión y objetivos que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas (Plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.</p>	<p><b>INSTRUMENTOS:</b> Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Ficha técnica para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><i>diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcance con eficiencia metas seleccionadas y traducirlos en acción institucional mediante la PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y CONTROL.</i></p> <p><b>2.1.1. Dimensión: Gestión a nivel de Planificación:</b>  (122 – 123 -124 -125 – 126 – 127 – 128 – 129 – 130)</p>	<p>e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p> <p><b>Escala</b> A=Ya se ha implementado el sistema. B= No se ha implementado el sistema. C= No conocemos el sistema. D= Esta en proyecto su implementación. 1= En forma permanente. 2= Con cierta frecuencia. 3= De vez en cuando. 4= No se desarrolla en forma oportuna.</p>	<p>Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>
<p>desarrollo, lo que las conduce a una concepción esencialmente estratégica de su gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización.</p>	<p>- <b>Gestión a nivel de Organización.</b></p>	<p>6.La estructura organizativa en el gobierno universitario y áreas de la universidad. 7. Departamentalización a nivel de Facultades y Escuelas Profesionales. 8. División de procesos como funciones y roles en la gestión universitaria.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como: <b>TECNICAS:</b> - Observación simple.</p>	<p><b>2.1.2. Dimensión: Gestión a nivel de Organización:</b>  (131 – 132 – 133 – 134 – 135)</p>	<p><b>Escala</b> 1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las</p>

**V.D. Gestión Universitaria**

<p><b>La Gestión Universitaria</b>          Más allá de las diferencias, las universidades crecieron al amparo de características propias de esa estructura de tipo gremial-medieval que ha marcado su impronta, pero enmarcadas en un formato organizacional muy claramente definido, que subsistió por siglos.</p> <p>Gestionar no significa solamente adquirir el manejo de algunas técnicas. Quienes sólo hacen hincapié en las técnicas, generalmente en las de moda, para explicar la <u>Administración de las Organizaciones sin relacionar procesos pasados con los actuales</u>, olvidan la parte más importante de la disciplina, que consiste en situarse en el momento actual, para, con un ejercicio prospectivo, entender el sentido futuro de las decisiones presentes, con el objeto de preparar a las organizaciones para enfrentar los hechos a que se verán expuestas en el porvenir, intentando desentrañar oportunidades y amenazas que el mismo les depara.</p>		<p>9. La integración psicosocial referidos a la relación individuo-colectivo o individuo-grupo-sociedad, para caso específico la Universidad.          10. Descripción de actividades en los instrumentos de gestión.</p>	<p>– Entrevista no estructurada.          – Evaluación a través del cuestionario.          – Análisis de contenido y análisis de documentos.  <b>INSTRUMENTOS:</b>          Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica como instrumento de evaluación para el recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.  <b>Ficha técnica como instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>		<p>a. Totalmente de acuerdo          b. De acuerdo          c. Indeciso          d. En desacuerdo          e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente.          B= Insuficiente          C= Inadecuado          D= No cubre las expectativas.</p> <p><b>Escala</b>          A=Participa activamente.          B=Participa con indiferencia.          C= Ocasionalmente          D= No participa.          1= Excelente.          2= Bueno          3= Regular          4= Malo</p>	<p>técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciencies), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>
	<p>– <b>Gestión a nivel de Dirección.</b></p>	<p>6. Liderazgo (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado) en la gestión universitaria.          7. Toma de decisión en áreas administrativas.          8. Comportamiento individual y de grupo, variable básica para la comprensión de la dinámica del comportamiento social que depende de la conducta individual.          9. Motivación, factor determinante para el trabajador donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:  <b>TECNICAS:</b>          – Observación simple.          – Entrevista no estructurada.          – Evaluación a través del cuestionario.          – Análisis de contenido y análisis de documentos.</p>	<p><b>2.1.3. Dimensión: Gestión a nivel de Dirección:</b>  <b>(136 – 137 – 138 – 139 – 140)</b></p>	<p><b>Escala</b>          1= Siempre          2=Casi Siempre          3= Ocasionalmente          4= Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo          b. De acuerdo          c. Indeciso          d. En desacuerdo</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social</p>

V.D. Gestión Universitaria

			<p>10. Comunicación como acción consiente de intercambiar información (Comunicación institucional es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de la información por parte de la institución universitaria.</p>	<p><b>INSTRUMENTOS:</b> Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Ficha técnica como instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>		<p>e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>Sciencias), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>
	<p><b>Gestión a nivel de Evaluación y/o Control.</b></p> <p>Al tratarse de estándares de calidad en la gestión universitaria que se ha establecido en la actualidad. El modelo a aplicarse, facilita una serie de herramientas metodológicas flexibles y también posee fundamento en teoría de sistemas y en el enfoque de calidad total. Una de las ventajas de este modelo es el haber sido ensayado o sometido a procesos de validación teórica y empírica (González, Luis y Ayarza, Hernán, 1996).</p>	<p><b>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA:</b></p> <p><b>7.Relevancia;</b> Se evalúa su naturaleza teleológica de la universidad de conformidad con las necesidades del contexto comprometiendo los criterios de: Pertinencia, impacto, adecuación y oportunidad.</p> <p><b>8.Efectividad;</b> Congruencia ...entre lo planificado y los logros obtenidos, es decir el cumplimiento de los objetivos” y como criterio de evaluación: Formulación de metas explícitas, Cumplimiento de las metas y Logros de rendimientos académicos.</p> <p><b>9.Disponibilidad de recurso;</b> Recursos que cuenta la universidad para cumplir con sus compromisos en el corto y mediano plazo y como criterios de evaluación: Disponibilidad de recursos humanos, Disponibilidad de recursos materiales y Disponibilidad de recursos de información.</p>	<p>El trabajo de investigación emplazó al empleo de las técnicas e instrumentos como:</p> <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación simple.</li> <li>- Entrevista estructurada.</li> <li>- Evaluación a través del cuestionario.</li> <li>- Análisis de contenido y análisis de documentos.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recogida de información: Hay métodos diversos para la recogida de datos desde las perspectivas cualitativas</li> <li>- Análisis de documentos. El análisis de documentos es uno de los instrumentos viables desde una perspectiva naturalista.</li> </ul>	<p><b>2.1.4. Dimensión: Gestión a nivel de Evaluación y/o Control:</b></p> <p><b>2.1.4.1. Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA:</b></p> <p><b>A. Relevancia: (141 – 142 – 143 – 144)</b></p> <p><b>B. Efectividad: (145 – 146 – 147)</b></p> <p><b>C. Disponibilidad de los Recursos: (148 – 149 – 150)</b></p>	<p><b>Escala</b></p> <p>1= Siempre 2=Casi Siempre 3= Ocasionalmente 4=Nunca</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Indeciso d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo</p> <p>A= Suficiente. B= Insuficiente C= Inadecuado D= No cubre las expectativas.</p>	<p>El procesamiento y análisis de los datos serán tratados utilizando las técnicas propias del paquete estadístico SPSS versión 18.0 (Statistical package for the social Sciencias), Asimismo el análisis se apoyara en la estadística descriptiva inferencial.</p>	

		<p><b>Evaluación de la calidad institucional según CINDA:</b></p>	<p><b>10. Eficiencia;</b> “Esta destinado a analizar cómo se usan los recursos en beneficio del producto...” bien sea en docencia, investigación y extensión y como criterios de evaluación: Eficiencia administrativa y eficiencia académica.</p> <p><b>11. Eficacia;</b> Establecer las relaciones de congruencia de medios afines” (Sic) “Es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos”, como criterios de evaluación: Adecuación de recursos utilizados, Relación costo-efectividad, Costo beneficio y Limitantes de recursos.</p> <p><b>12. Procesos;</b> Cómo se logran los resultados, es decir, cómo se manejó el conjunto de factores y fuerzas impelentes, estabilizadoras, impidientes y retardantes para obtener los resultados planificados (...) lo administrativo-organizacional, lo administrativo-docente y ...lo académico”. Criterios de evaluación: Interacción de factores de tipo administrativo-institucional e Interacción de factores de tipo académico.</p>	<p>Citando a (Bardín, L., 1986) comprendemos que la aproximación cualitativa del análisis de textos, documentos, etc., se orienta a la búsqueda de presencia y ausencia de ciertos contenidos cuya meta es la inferencia. También (Woods, P., 1987) señala que la combinación de métodos es propia del análisis cualitativo. Este tipo de instrumento nos servirá a decir de Woods, para reconstruir los acontecimientos; ayudas para la validación; como elemento comparativo básico y la forma en que se cristaliza un ejercicio educativo.</p> <p>Al tratarse de un trabajo de investigación de tipo cuantitativa con características aplicativas, y metodológicamente de nivel de investigación descriptiva, este enfoque genera y/o concibe la utilización de <b>ficha técnica de evaluación como instrumento de recojo de información</b> y como parte aplicativa del proceso investigativo.</p> <p><b>Ficha técnica como instrumento para evaluar el establecimiento y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión universitaria en la UNSAAC.</b></p>	<p><b>D. Eficiencia:</b> <b>(151 – 152)</b></p> <p><b>E. Eficacia:</b> <b>(153 – 154 – 155 - 156)</b></p> <p><b>F. Procesos:</b> <b>(157 – 158)</b></p>	<p><b>Escala</b> A=Participa activamente. B=Participa con indiferencia. C= Ocasionalmente D= No participa. 1= Excelente. 2= Bueno 3= Regular 4= Malo</p> <p><b>Escala</b> A=Ya se ha implementado el sistema. B= No se ha implementado el sistema. C= No conocemos el sistema. D= Esta en proyecto su implementación. 4= Siempre 3=Casi Siempre 2=A veces 1=Nunca</p>	
--	--	---	--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia del autor.

## ANEXO 03

### PROCESOS DE VALIDACIÓN E INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo  
Escuela de Postgrado  
Doctorado en Administración



INSTRUMENTO A SER APLICADO PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Y  
DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

#### FICHA DE EVALUACIÓN

##### INTRODUCCION:

ESTIMADO(A) FUNCIONARIO(A)

El presente instrumento de recojo de información consistente en Ficha de Evaluación, que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO", mediante el presente instrumento deseo obtener información importante y tu opinión valiosa para el estudio de investigación expresado, Por lo que solicito su participación, contribuyendo con la respuesta a cada pregunta de manera objetiva y veraz. La información es de carácter confidencial y reservado; ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

##### ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA SER RECABADA LA INFORMACIÓN:

###### Órganos de Alta Dirección:

Rector  Vicerrector Académico  Vicerrector de Investigación

###### Órganos Especiales:

Comisión Permanente de Fiscalización  Tribunal de Honor  Defensoría Universitaria

###### Órgano de Control:

Órgano de Control Institucional:

###### Administración Interna: Órganos de Asesoramiento:

Oficina de Asesoría Jurídica  Oficina de Planeamiento y Presupuesto  Unidad: .....

Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales  Oficina de Gestión de la Calidad

Oficina de Comunicación e Imagen Institucional

###### Administración Interna: Órganos de Apoyo

Dirección General de Administración  Unidad de .....

Oficina de Tecnologías de la Información  Unidad de .....

Secretaría General  Unidad de .....

###### Órganos de Línea:

Consejo de Facultad  Decanato  Departamento Académico

Escuela Profesional  Unidad de Investigación  Unidad de Posgrado

Órgano Dependiente del Rectorado: Escuela de Posgrado

Órganos Dependientes del Vicerrectorado Académico  Dirección de .....

Órganos Dependientes del Vicerrectorado de Investigación  Dirección de .....

###### Órganos Desconcentrados:

Filiales adscritas a una facultad

A continuación, se le presenta una serie de enunciados, que deberán ser respondidas para luego ser, marcando con un aspa (X) en la casilla que se ajuste a su realidad o donde corresponda la respuesta que más se acerca a su modo de pensar.

*Raul Abarco A.*

*Federico Meliso*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO  
Escuela de Postgrado  
Dr. Maximiliano Borda Pillino



ESCALAS CATEGÓRICAS DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES			
a. Siempre	b. Casi siempre	c. Ocasionalmente	d. No existe - Nunca

**Instrumentos de Recolección de Datos:**

Variable X: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS					
Dimensión: X1: PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL – PESEM.					
Indicadores: 1.1.1. Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023		ESCALA			
ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
01	El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), incorpora las políticas priorizadas, metas y estrategias para conseguir dichas metas en el ámbito de competencia de la Universidad.				
02	La elaboración del PESEM. Contiene un modelo conceptual construido a partir de un análisis del Sector y su entorno, tiene como prioridad construir un sistema educativo de calidad para desarrollar al máximo su potencial. Su propósito es promover el pensamiento estratégico anticipativo de los gestores públicos, para la mejor toma de decisiones.				
03	El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra alineado al: OES 02. “Garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad”.				
04	Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Educación del Objetivo Estratégico Sectorial, Acción Estratégica Sectorial y Objetivo Estratégico Institucional para la formulación de matriz del Plan Estratégico Institucional, (Articulación de planes).				
Dimensión: X2: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.					
Indicadores: 1.2.1. Política Institucional.		ESCALA			
ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
05	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, elabora en el marco de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD y la Guía para el Planeamiento Institucional Modificada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, el Plan Estratégico Institucional para el establecimiento de políticas y estrategias institucionales.				
06	El Plan Estratégico Institucional de la UNSAAC, se elabora de acuerdo a las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes institucionales, en el marco de las Políticas de Estado, del PEDN 2021, la preimagen del Perú al 2030.				
07	El proceso de formulación del PEI de la UNSAAC, se efectúa con la participación de docentes, administrativos y estudiantes, actores claves en la Universidad.				
08	En concordancia con la normativa vigente, elabora el Plan Estratégico Institucional la UNSAAC, para ofertar una educación centrada en la formación profesional, la investigación científica, tecnológica y humanística, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en docentes y estudiantes.				
09	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco como política institucional, presta un servicio de educación superior de alta calidad y excelencia académica, que privilegia la satisfacción permanente y continua de los usuarios y demás partes interesadas.				
10	Como política institucional la UNSAAC, garantizará una formación profesional íntegra a nivel de pregrado y posgrado, de acuerdo a la Misión Institucional, expresado en el Modelo Educativo.				
11	Las acciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, están alineadas a la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la Asamblea General de la ONU, al Plan Bicentenario, al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, a la Constitución Política del Perú y a las Políticas Generales de Gobierno (PGG).				
12	Está comprometido con el buen gobierno mediante la participación, transparencia, eficiencia, eficacia, efectividad, competencia, integridad y responsabilidad pública, además del cumplimiento efectivo de la rendición de cuentas a la sociedad sobre la gestión y sus resultados la universidad.				

*Rodrigo Abayca R.*

*Federico Masoso*  
*Dis. Juan José Borda Pimera*

13	Establece una Política de Bienestar Universitario que contribuya a la formación integral de estudiantes y egresados, apoyo a toda la comunidad universitaria en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de programas y servicios de educación continua.				
14	Busca potenciar la presencia institucional en los escenarios académicos nacionales e internacionales, así mismo promueve la apertura e interacción de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con la comunidad nacional e internacional como un medio relevante para adquirir un mayor grado de conocimiento y comprensión de la sociedad.				
15	Se establecen lineamientos en materia de medio ambiente, que comprendan mecanismos de educación y promoción, uso de tecnologías limpias, manejo de desechos, y conciencia en el uso de recursos no renovables los mismo que serán transmitidos a la comunidad universitaria y hacia la sociedad.				
16	Propicia el desarrollo de las competencias, habilidades y aptitudes que deben tener los servidores públicos con el fin que estos puedan responder a los requerimientos de gestión institucional.				
17	Como política institucional, establece estrategias de comunicación informativa adecuada para establecer un contacto permanente y correlativo con la sociedad.				
18	Promueve el desarrollo de relaciones sociales en la comunidad universitaria, con base en el respeto por la diferencia, el diálogo, la libertad de pensamiento y a promover la formación integral fundamentada en valores.				
<b>Dimensión: X3: MISION INSTITUCIONAL.</b>					
<b>Indicadores:</b> 1.3.1. La misión que refleja la razón de ser.		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
19	La Misión refleja la razón de ser fundamental que justifica la existencia de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y a través de la misión pretende responder a preguntas claves ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿qué aportamos a nuestros grupos de interés?.				
<b>Dimensión: X4: VISION INSTITUCIONAL.</b>					
<b>Indicadores:</b> 1.4.1. La visión construida para el sector.		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
20	La Visión construida para el Sector Educación contempla el doble rol que cumple la educación, para la Universidad recoge la declaración en la que se resume la imagen que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco plantea en el largo plazo, es decir, la expectativa ideal de lo que espera que ocurra, el modelo de Universidad que queremos. En definitiva, se trata de responder a la pregunta ¿dónde quiero estar en el futuro?				
<b>Dimensión: X5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (CON INDICADORES).</b>					
<b>Indicadores:</b> 1.5.1. Objetivos estratégicos de la UNSAAC.		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
21	La universidad busca desarrollar mejores competencias en los futuros egresados para que sean profesionales líderes, con el desarrollo del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios.				
22	La universidad busca desarrollar las capacidades básicas para desarrollar la investigación, como eje sustancial en la formación profesional, con el desarrollo del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria.				
23	La universidad busca mejorar los servicios de proyección social, extensión cultural y educación continua, y la integración de éstos con la formación profesional de pregrado y posgrado, con el desarrollo del objetivo estratégico institucional: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria.				
24	La universidad busca mejorar los procesos de planificación, conducción, supervisión, evaluación y de coordinación dentro de la administración central, las facultades y las diversas áreas y unidades desconcentradas, con el desarrollo del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional.				

*JPR*  
Rovz Abeyca

*Dr. Fernando Masco*  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
SECRETARÍA TÉCNICA



25	La UNSAAC, pretende ofrecer una organización a la comunidad capaz de coordinar adecuadamente con diferentes actores, forjando alianzas locales y regionales, sobre la base de la participación de los grupos de ciudadanos y de la sociedad civil, con el desarrollo del objetivo estratégico institucional: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.				
<b>Dimensión: X6: ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES DE LA UNSAAC (CON INDICADORES), ALINEADAS A LAS POLÍTICAS GENERALES DE GOBIERNO (PGG). QUE COMPROMETE A UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE.</b>					
<b>Indicadores: OEL.01: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios:</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
26	La Universidad implementa el Programa de fortalecimiento de las competencias adecuado para docentes, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vicerrectorado Académico				
27	La Universidad implementa Programas curriculares actualizados, con enfoque de competencias, para los estudiantes universitarios, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Calidad y Acreditación.				
28	La Universidad implementa Plataformas informáticas más efectivas de entornos virtuales de enseñanza en la universidad cursos de maestrías y doctorados acreditados en beneficio de los estudiantes de post grado, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de tecnologías de la Información.				
29	La Universidad ofrece Cursos de maestrías y doctorados acreditados en beneficio de los estudiantes de post grado, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Escuela de Post Grado.				
30	La Universidad ofrece Cursos de segundas especialidades para el perfeccionamiento y la profesionalización a nivel de postgrado, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Escuela de Post Grado.				
31	La Universidad implementa el Programa de mantenimiento de infraestructura y equipamiento adecuados para la comunidad universitaria, a partir del objetivo estratégico institucional: Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Unidad de Ingeniería y Obras.				
<b>Indicadores: OEL.02: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria:</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
32	La Universidad desarrolla el Programa de desarrollo de la producción científica e intelectual implementado para investigadores, a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: VRIN y directores de línea.				
33	La Universidad desarrolla Investigación formativa pertinente para los estudiantes de pregrado, a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación /Directores de Investigación del VRIN.				
34	La Universidad desarrolla el Programa de fortalecimiento de capacidades en investigación permanente y especializado para docentes, a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación /Directores de Investigación del VRIN.				
35	La Universidad desarrolla el Programa de desarrollo implementado para el emprendimiento estudiantil, a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: VRAC/VRIN/DIGA				
36	La Universidad implementa Centros de producción de bienes y de prestación de servicios, implementados al servicio de la comunidad y la sociedad, a partir del objetivo estratégico institucional: Promover la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Vice rectorado de Investigación (VRIN).				

*RVP*  
Raul Barca S.

*Federico Morato*  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

<b>Indicadores: OEI.03: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria:</b>		ESCALA			
ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
37	La Universidad desarrolla Programas de extensión cultural y proyección social vinculado a la comunidad, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Social/Unidad de Proyección Social.				
38	La Universidad implementa el Programa de mejora para la educación continua implementado para la comunidad, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer las actividades de responsabilidad social, de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Social/Unidad de Proyección Social.				
<b>Indicadores: OEI.04: Fortalecer la gestión institucional:</b>		ESCALA			
ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
39	La Universidad implementa Sistemas administrativos y de gestión institucional automatizados con enfoque de procesos para la universidad, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Planificación.				
40	La Universidad desarrolla la Acreditación progresiva en la universidad, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de calidad y Acreditación.				
41	La Universidad desarrolla el Licenciamiento institucional permanente en la universidad, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Calidad y Acreditación.				
42	La Universidad desarrolla el Programa de fortalecimiento de capacidades desarrollado para el personal administrativo, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Unidad de Talento Humano.				
43	La Universidad desarrolla el Plan anual de control implementado en el marco de la normatividad de la contraloría general de la república, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Oficina de Control Institucional.				
44	La Universidad implementa el Sistema de control interno implementado adecuadamente en la universidad, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección General de Administración.				
45	La Universidad desarrolla Procedimientos legales atendidos de manera oportuna en apoyo de la gestión universitaria, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Asesoría Jurídica.				
46	La Universidad implementa Infraestructura adecuada y oportuna para la universidad, a partir del objetivo estratégico institucional: Fortalecer la gestión institucional. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Unidad de Ingeniería y Obras.				
<b>Indicadores: OEI.05: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático:</b>		ESCALA			
ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
47	La Universidad implementa el Plan de prevención y contingencia de riesgos de desastres implementado en la UNSAAC, a partir del objetivo estratégico institucional: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Universitaria.				
48	La Universidad implementa el Programa de desarrollo de capacidades en gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático implementado para miembros de la comunidad universitaria, a partir del objetivo estratégico institucional: Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático. UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE: Dirección de Responsabilidad Social.				
--	-- --	--	--	--	--
--	-- --	--	--	--	--
--	-- --	--	--	--	--

*Rovil Abarca*

*Febrero 10 2015*

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 FACULTAD DE CIENCIAS  
 ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES  
 DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES Y ESTADÍSTICAS



<b>Dimensión: X7: POLITICA – PODER POLITICO EN LA GESTION UNIVERSITARIA.</b>					
<b>Indicadores: 1.7.1. GOBERNANZA: Modo y estilo de gobernar.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
49	En la UNSAAC, es desarrollada la participación ligada a la democracia o interacción por ser ésta la principal forma de gobierno, se refiere a la forma e impacto de la intervención de los actores en el proceso de construcción de la política institucional de la Universidad.				
50	En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se ejerce el principio de equidad que es una idea de justicia social o igualdad de oportunidades para el acceso a mejoras en el bienestar de la institución universitaria, con énfasis en los miembros más vulnerables (estudiantes).				
51	A nivel institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, intrincada organización académica, existen configuraciones legales, procedimientos, convenciones, normas y estructuras organizativas que dan forma a la interacción humana.				
52	En administración pública como ciencia política de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de la ejecución presupuestal, se efectúa rendición de cuentas, responsabilidad de quienes gobiernan para con los gobernados, aceptando y respetando los criterios de desempeño establecidos en la Universidad.				
53	Eficiencia "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles", es la relación entre los recursos utilizados y logro de resultados que se adecuan a las necesidades de la población, así como a la maximización de los recursos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.				
54	Desarrollo del recurso humano. Se refiere a los individuos, grupos y áreas administrativas que realizan acciones relevantes de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo y motivación de los servidores públicos con impacto sobre las decisiones y la implementación de la política de empleo en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.				
<b>Indicadores: 1.7.2. GOBERNABILIDAD: Apertura democrática enmarcada en reglas que permiten acuerdos o consensos entre actores políticos, necesidades ciudadanas y organizaciones sociales.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
55	Coexistencia de estabilidad institucional y política, y efectividad en la toma de decisiones y la administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco como política pública.				
56	Aquiescencia necesaria para llevar a cabo un programa, se relaciona con la continuidad de las reglas institucionales, y en el paso de la gestión universitaria, consistencia e intensidad de las decisiones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco como política institucional.				
57	Es la línea más corta entre el INPUT (Demanda) de la sociedad y el OUTPUT (Resultado) del gobierno. En términos generales, es la capacidad para la continua adaptación entre la regla y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la oferta y la demanda de políticas públicas y servicios establecidas en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.				
58	La Gobernabilidad depende de la Gobernanza, como del nivel de madurez en una sociedad organizada y su capacidad para asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte de gobernar correctamente en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.				
<b>Dimensión: X8: FUNCIONES, PRINCIPIOS Y FINES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD.</b>					
<b>Indicadores: 1.8.1. Funciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
59	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, desarrolla una Formación Profesional de calidad o acorde a la oferta y demanda del contexto que cuya finalidad principal están destinados a la adquisición de competencias profesionales que permitan a las personas contar con más y mejores oportunidades personales y profesionales.				
60	La UNSAAC en cuanto a la Investigación científica, tecnológica y humanística, compromete como política institucional los componentes de la formación universitaria integral de pregrado y posgrado con énfasis en la investigación, la vinculación de la docencia con la investigación y los proyectos de investigación e investigación formativa, que permiten asegurar la calidad de la producción de conocimiento, estrechamente vinculada con la misión de la Universidad.				

*RAD*  
RAUL ABZORCA A.

*Federico Moscoso O.*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
Dr. Abilio P. P. P.

61	Dentro de las competencias, emanadas por la normativa Ley Universitaria 30220, Estatuto UNSAAC, el campo misional y modelo de Calidad, efectúa actividades de <u>extensión cultural y proyección social</u> , considerando que la Universidad no solo es un centro de estudios por competencias, es también un centro de formación integral, del ciudadano(a).				
62	La Universidad, desarrolla actividades de capacitación, actualización y programas de especialización, que constituye una demanda prioritaria en la sociedad actual, conscientes de este nuevo rol, dirigen y ofrecen servicios de <u>Educación Continua de calidad</u> y Abierta de diferentes maneras, como medio para expandir los conocimientos y habilidades de los profesionales.				
63	La Universidad en cuanto a la <u>contribución al desarrollo humano</u> a través de la educación superior como parte del proceso de formación formal del individuo, promueve en las personas entre otras cosas, el autodescubrimiento y aprendizaje sobre el mundo que fomenta el desarrollo personal y ayuda a las personas a ejercer un rol en la sociedad.				
64	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, efectúa acciones de <u>pronunciarse sobre la realidad regional, nacional e internacional</u> , comprendiendo que es una institución más importante del país y de la humanidad, por la sencilla razón de que forma profesionales y cuadros racionales calificados para el desarrollo económico, social, político, educativo, cultural y ético de la sociedad.				
65	La Universidad efectúa la <u>valoración y preservación de las expresiones culturales y de las identidades de la región</u> , a través de un breve recorrido sobre la evolución de los conceptos de cultura, identidad y patrimonio cultural, producto de debates internacionales que permiten establecer un lenguaje y prácticas universales consensuadas.				
66	La UNSAAC de acuerdo a los instrumentos de gestión, establece como una de sus acciones estratégicas la <u>capacitación permanente a estudiantes, docentes y personal no docente</u> , considerado la actualización como un factor muy valioso en el desarrollo de la formación profesional universitaria que debe responder de forma inmediata a los cambios y adelantos que exige la sociedad del conocimiento y de la tecnología.				
67	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considerada como una institución de educación superior académica, contextualiza y/o realiza reajustes institucionales a las demás que señala la Constitución Política del Perú, la Ley N° 30220 Ley Universitaria, el Estatuto y normas conexas vigentes.				
<b>Indicadores: 1.8.2. Principios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
68	Se efectúa la <u>búsqueda y difusión de la verdad</u> como "Ideario de apertura universitaria" o realiza la búsqueda de la verdad como el primer valor, considerando que es el poder protector de todos los conocimientos y de la ciencia, de los hechos y de los principios, de la búsqueda y del descubrimiento, de la experimentación y de la especulación.				
69	En la UNSAAC la <u>calidad académica</u> es desarrollada como un compromiso de todos hacia el desarrollo de un proyecto educativo integral, que responda a los múltiples factores que intervienen en el ideal de persona que incluyen las acciones, mecanismos, procedimientos, recursos y políticas puestas en marcha por la Universidad.				
70	<u>Autonomía Universitaria</u> como facultad para autogobernarse y es la independencia política y administrativa de la universidad respecto de factores externos, es desarrollada en la UNSAAC, a fin de garantizar el cumplimiento cabal de la misión institucional.				
71	Se efectúa la <u>libertad de cátedra en la UNSAAC</u> , que es la posibilidad de expresar las ideas y convicciones que cada profesor asume como propias, en relación a la materia objeto de enseñanza, y por lo tanto violaría la libertad científica cualquier predeterminación de esos conceptos o ideas.				
72	La formación universitaria de la UNSAAC, se enfoca en el desarrollo del estudiante no sólo en el plano de los conocimientos, sino también en la adquisición de otras "competencias", esto es, el <u>espíritu crítico y de investigación</u> .				
73	Es desarrollada la <u>democracia institucional</u> en la UNSAAC, como la deliberación orientada a la imparcialidad y la objetividad se procura, de diferentes maneras, en todas las etapas de la gestión universitaria, desde el planteamiento de iniciativas de cambio a planes y programas de estudio, hasta la adopción de preceptos para garantizar la equidad y la igualdad de género.				
74	En la UNSAAC, se da cumplimiento las adaptaciones metodológicas de <u>Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural, inclusión y accesibilidad</u> . En aplicabilidad de los artículos 5º numeral 5.8, los incisos 15.17 del artículo 15º y 21º de la Ley N° 30220 Ley Universitaria para garantizar el acceso y permanencia del estudiante con discapacidad.				
75	La Universidad desarrolla capacidades de cambio como <u>pertinencia y compromiso con el desarrollo sostenible de la región y el país</u> , que son factores fundamentales para superar las limitaciones y posicionarse como una institución de excelencia en los nuevos escenarios propuestos por los procesos de transformación que se adelantan.				
76	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, genera la <u>afirmación de la vida y dignidad humana</u> , que implica la necesidad de que todos los seres humanos sean tratados				

*Raul Abarca A.*

*Federico Morales*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
 VICERRECTORÍA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
 VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



	en un pie de igualdad y que puedan gozar de los derechos fundamentales que de ellos derivan.				
77	Los procesos de <u>mejoramiento continuo de la calidad académica</u> en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es desarrollada permanentemente como compromiso con la actual y futura sociedad.				
78	Promueve la Universidad el <u>emprendimiento, creatividad e innovación</u> como procesos de transformación de la sociedad, debido a que es una institución social y escenario público y natural para el avance del conocimiento que modifica y transforma las dinámicas socioeconómicas.				
79	En un intento de reflejar su carácter dual de la Universidad la <u>Internacionalización</u> , se irrumpe en la UNSAAC como el proceso de introducción de la dimensión internacional en la cultura y estrategia institucional, en las funciones de formación, investigación y extensión.				
80	En la UNSAAC, existe el <u>Interés superior del estudiante</u> que garantiza el disfrute pleno y efectivo del derecho a la educación y de todos los reconocidos por la constitución, el derecho internacional y la Ley Universitaria, que constituyen el marco jurídico para la toma de decisiones.				
81	<u>Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social</u> , es la cualidad de pertinente asumida por la UNSAAC. La importancia de evaluar la pertinencia social de una investigación radica en la necesidad de promover y dirigir los estudios hacia problemas prioritarios para satisfacer necesidades y generar beneficios a grupos mayoritarios.				
82	<u>Rechazo de toda forma de violencia, intolerancia y discriminación. Tolerancia, equidad y respeto por la persona humana</u> , es asumida por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; por tanto, actúa con equidad y respeto irrestricto a los derechos humanos, fomentando la igualdad entre todas las personas sin distinción de raza, sexo, religión, la tolerancia, el pluralismo ideológico, el rechazo de toda forma de violencia y de discriminación.				
83	<u>Ética pública y profesional</u> , se ha convertido en un tema central de las políticas educativas y los currículos universitarios en las últimas décadas, en la Universidad es asumida lo referente a ética pública en espacios profesionales, los valores de los profesores y estudiantes universitarios.				
84	<u>Gratuidad de la educación</u> , la dispensación de un bien o un servicio sin contraprestación o contrapartida aparente es asumida por la UNSAAC, por tratarse de una institución pública, para ponerse al mejor servicio de la sociedad.				
85	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que goza de autonomía y hace posible una formación individual libre y responsable, genera <u>Libertad de pensamiento</u> , en vista de que es una institución cuyo núcleo se dedica al conocimiento científico, social y humanista de calidad y la docencia.				
<b>Indicadores: 1.8.3. Fines de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
86	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Preservar y transmitir de modo permanente la herencia histórica, científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.</u>				
87	Es un fin de la Universidad <u>Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país</u> , es asumida como política de calidad por la UNSAAC, comprometido en brindar un servicio de excelencia, implementando procesos de mejora continua bajo un Sistema de Gestión de la Calidad.				
88	A través de su Consejo de Proyección Social la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, efectúa acciones para <u>proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo institucional.</u>				
89	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.</u>				
90	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Realizar, promover y garantizar la investigación científica, tecnológica y humanística; la creación intelectual y artística permanente</u> a través de su revista "El Antoniano" y otros.				
91	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <u>Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad</u> , como formas de articular relaciones Universidad-Sociedad.				

*RAD*  
Raul Abarca A.

*DF*  
Fabiola Morales



92	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <b>Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales de la región y del país.</b>				
93	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <b>Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial, como formas de articular relaciones Universidad-Sociedad.</b>				
94	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <b>Servir a la comunidad y al desarrollo integral.</b>				
95	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de su Consejo de Proyección Social, pretende cumplir los fines estipulados en la nueva Ley Universitaria, como: <b>Formar personas libres en una sociedad libre.</b>				

**Dimensión: X9: RECURSOS INSTITUCIONALES Y SERVICIOS.**

**Indicadores: 1.9.1. En materia de recursos humanos.**

ENUCIADOS		ESCALA			
		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
96	Cuenta con el <b>recurso humano idóneo y dispone de mecanismos de reclutamiento y selección respetuosos del principio de igualdad de oportunidades</b> , con el fin de garantizar la contratación en igualdad de condiciones.				
97	La universidad, <b>dispone de una colectividad académico calificado y sensible a la atención de la diversidad</b> , por lo cual contrata recursos con el grado académico mínimo requerido, tanto para los estudios de pre grado y posgrado.				
98	<b>Dispone de funcionarios sensibles a la atención y respeto de la diversidad</b> , por lo cual tanto las instancias como las personas responsables de la contratación garantizan el cumplimiento de este principio.				
99	Cuenta con un <b>plan de inducción, actualización, capacitación, mejoramiento, formación, sensibilización y renovación de los recursos, con respeto a la diversidad</b> , y brinda servicios y apoyos accesibles y oportunos, en concordancia con la misión, las funciones, principios y los fines institucionales de la UNSAAC.				

**Indicadores: 1.9.2. Servicios para estudiantes.**

ENUCIADOS		ESCALA			
		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
100	<b>Promueve una cultura institucional centrada en el estudiante como sujeto activo del proyecto universitario, reconociendo y facilitando la atención a la diversidad</b> , con el fin de asegurar su inserción, permanencia, promoción y egreso.				
101	Fomenta en los estudiantes una <b>cultura de independencia y responsabilidad en el desarrollo de su personalidad y de su vida académica.</b>				
102	Desarrolla <b>programas de alta calidad e incentivos que, sustentándose en el principio de equidad, conducen al mejoramiento de las condiciones de logro académico del estudiante</b> , así como su incorporación y liderazgo en proyectos académicos.				
103	<b>Investiga, en forma sistemática y permanente, tanto las variables psicológicas, económicas, sociales, culturales y de salud de la población estudiantil, como las del entorno</b> , con el fin de establecer políticas de desarrollo que promuevan la accesibilidad y la inclusión.				

**Indicadores: 1.9.3. Recursos educacionales.**

ENUCIADOS		ESCALA			
		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
104	<b>La actividad académica se organiza bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados, o transferencia tecnológica, programas, proyectos y actividades de investigación, extensión, docencia y producción académica</b> , así como otras acciones que permiten vincularse con la sociedad, entre ellas, asesorías, consultorías, asistencia técnica y educación continua. Las actividades que cuentan con cooperación externa se rigen por las políticas establecidas de la UNSAAC.				

**Dimensión: X10: FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN.**

**Indicadores: 1.10.1. Finanzas institucionales.**

ENUCIADOS		ESCALA			
		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
105	Cuenta con un <b>presupuesto equilibrado y sostenible, cuya asignación responde obligatoriamente a las prioridades académicas establecidas, a los resultados de la evaluación y a los compromisos establecidos por el ordenamiento jurídico.</b>				

*Raúl Abarca*

*Yusef Fedeño Moscoso*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
 INSTITUTO VICE-RECTORAL DE SERVICIOS INSTITUCIONALES Y FINANCIEROS  
 DIRECCIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES Y FINANCIEROS



106	Garantiza el <u>financiamiento de las actividades prioritarias debidamente aprobadas.</u>				
107	Transforma los <u>aspectos estructurales que introducen rigidez y crecimiento automático en los gastos institucionales.</u>				
108	Genera <u>ingresos adicionales a los derivados de los mecanismos de financiamiento estatales establecidos.</u>				
109	<u>Integra a las finanzas universitarias los recursos que provienen de cooperación externa, de prestación de servicios remunerados y de transferencia tecnológica.</u>				
<b>Indicadores: 1.10.2. Recursos educacionales.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
110	<u>La inversión que la Institución universitaria efectúa, busca formar los recursos humanos, fortalecer y modernizar el sistema de inversión financiera, actualizar la tecnología educativa, los equipos y la infraestructura física, con el fin de asegurar un desempeño académico de excelencia en la UNSAAC.</u>				
<b>Dimensión: X11: LA POLÍTICA COMUNICACIONAL.</b>					
<b>Indicadores: 1.11.1. Política comunicacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
111	<u>La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco promueve siempre una comunicación veraz, oportuna y transparente en cada una de sus acciones, campañas, estrategias comunicacionales y publicitarias, sean de alcance interno o externo.</u>				
112	<u>Toda comunicación que emite la universidad y/o unidades administrativas, los miembros de la comunidad universitaria, respeta su tradición e historia, la identidad institucional, desde su labor, de la correcta y oportuna emisión de los mensajes e informaciones relevantes de su quehacer.</u>				
113	<u>Las unidades, áreas administrativas y académicas de la comunidad universitaria respetan y cautelan el buen uso de la imagen y marca institucional de la UNSAAC, en todos los elementos, productos o presentaciones corporativas que utilicen en sus actividades.</u>				
114	<u>Toda unidad de la universidad que requiera implementar un medio de comunicación o plataforma informativa particular, deberá considerar que ésta responda a una real necesidad institucional, que posea factibilidad económica y contar con la autorización y supervisión de la autoridad universitaria y/o área de imagen institucional.</u>				
115	<u>Todo acto público, evento, ceremonia o acciones protocolares en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco respeta lo establecido en el Manual de Ceremonia y Protocolo de la institución.</u>				
116	<u>Toda autoridad o miembro de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que actúe como vocero público de la misma, debe hacerlo de acuerdo a los principios institucionales declarados como política.</u>				
<b>Dimensión: X12: DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO: AUTORREGULACIÓN.</b>					
<b>Indicadores: 1.12.1. Políticas y estrategias para el logro de los objetivos.</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
117	<u>La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, genera un compromiso permanente con la Autoevaluación institucional y de programas académicos por parte de los actores que hacen parte de la institución o contribuyen con ella, como son estudiantes, docentes, administrativos, directivos, egresados y empresarios.</u>				
118	<u>La institución universitaria acoge los lineamientos de Autoevaluación y Autorregulación emitidos por el Consejo Nacional de Acreditación, como fundamento para mejorar los procesos de calidad institucional y de programas, apoyándose en sólidos fundamentos institucionales.</u>				
119	<u>La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, partiendo de su compromiso de responsabilidad social y su carácter académico, realiza la ponderación necesaria y la justificación de los factores y características de calidad que hacen parte del proceso de Autoevaluación.</u>				
120	<u>La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se apoya en los elementos fundamentales de formación integral de profesionales con calidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.</u>				
121	<u>Los resultados del proceso de Autoevaluación se aprovechan como herramientas pertinentes para diseñar y ajustar estrategias de mejora continua en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</u>				

*RAR*  
Raul Barca S.

*Federico Moscoso*

*Dr. Ricardo Borda Pimero*



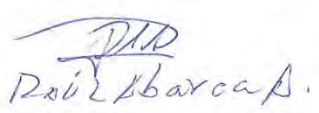
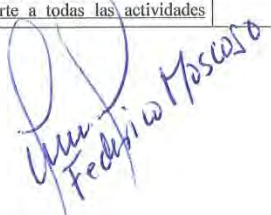

**Variable Y: GESTIÓN UNIVERSITARIA**  
**EFICACIA Y DIFICULTADES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS, TÉCNICO-METODOLÓGICAS Y CULTURALES EN LAS FASES DE GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**Dimensión: Y1: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE PLANIFICACIÓN.**

ENUCIADOS		ESCALA			
		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
<p><b>Indicadores:</b> 1.1.1. 1. <b>Análisis de entorno:</b> - Análisis externo de la organización. - Análisis interno de la organización. 2. <b>Definición de estrategias:</b> - Planificación estratégica. - Planificación operativa o táctica y operacional. 3. <b>Planificación de actividades según el nivel gerencial o directivo de acuerdo al FODA.</b> 4. <b>Análisis comparativo</b> de planes estratégicos de la visión y misión de otras universidades peruanas de carácter público y la UNSAAC. (<b>Benchmarking</b>). 5. <b>Aplicación de estrategias</b> (Plan Estratégico), las estrategias operativas (Plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.</p>					
122	En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se realiza de manera adecuada el <u>análisis externo de la organización verificando que todos los componentes políticos sociales económicos de la competencia se analicen adecuadamente</u> , en sus funciones y principios al actual proceso neoliberal.				
123	En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se realiza de manera adecuada el <u>análisis interno de la organización</u> preguntando a cada área y a cada trabajador los <u>problemas, sus procesos y el presupuesto requerido para que mejore el servicio educativo universitario.</u>				
124	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuenta con una <u>planificación estratégica institucional, que guíe la gestión estratégica articulada a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad</u> como Direccionamiento Estratégico y la Prospectiva para la Gestión Universitaria.	En proceso de actualización (a)	En proceso de elaboración (c)	En proceso de socialización (d)	No se dispone (e)
125	El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra alineado al <u>Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 – 2023 y la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD</u> , que pondera el Objetivo Estratégico Sectorial 02. “Garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad”.	Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
126	En la UNSAAC, se analiza los <u>planes estratégicos, y prioridades en la gestión universitaria para la definición y el establecimiento de la visión, misión, objetivos; hacia la aplicación de estrategias (plan estratégico)</u> , que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas.				
127	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, <u>cuenta con una planificación operativa o táctica y operacional anual</u> , con acciones estratégicas necesarias para ejecución, monitoreo y evaluación de la misión institucional.				
128	<u>El Plan Operativo o táctica se planifica, ejecuta, monitorea y se evalúa, con la participación</u> de todos los responsables de las áreas administrativas y académicas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.				
129	<u>La planificación de actividades de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se efectúa según el nivel gerencial o directivo, (en el nivel de mando medio o en el mando operativo)</u> , de acuerdo al análisis del FODA de la institución universitaria, verificando esto en cada área.				
130	A manera de <u>Benchmarking en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</u> , se realiza un análisis de comparación de <u>planes estratégicos de la visión y misión</u> con otras instituciones <u>universitarias peruanas de carácter público</u> y mejora continua, tratando de copiar lo bueno y <u>superar a la competencia en calidad de servicios.</u>				

**Dimensión: Y2: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE ORGANIZACIÓN.**

ENUCIADOS		ESCALA			
		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
<p><b>Indicadores:</b> 1.2.1. 1. <b>La estructura organizativa</b> en el gobierno universitario y áreas de la universidad. 2. <b>Departamentalización a nivel de Facultades y Escuelas Profesionales.</b> 3. <b>División de procesos como funciones y roles en la gestión universitaria.</b> 4. <b>La integración psicosocial</b> referidos a la relación individuo-colectivo o individuo-grupo-sociedad, para caso específico la Universidad. 5. <b>Descripción de actividades en los instrumentos de gestión.</b></p>					
131	Según los Estatutos, la <u>estructura organizativa de la Universidad descansa en un conjunto determinado de unidades y organismos que les dan soporte a todas las actividades</u>				

	académicas, administrativas, de investigación y de proyección social, que se desarrollan en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El gobierno de la institución está constituido por las Autoridades, Funcionarios y los Organismos Consultivos.				
132	En su estructura organizativa departamentalización la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considera como unidad académica constituida por los docentes de la facultad dedicados a áreas afines del saber y cada departamento se integra a una facultad y escuelas profesionales, sin perjuicio de su función de brindar servicios a otras facultades, dependiendo de su complejidad				
133	En su estructura organizativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el Manual de Organización y Funciones es un documento normativo que tiene por finalidad establecer y regular su organización interna, determinando las funciones generales de su estructura y describiendo las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo en la gestión universitaria.				
134	La integración psicosocial referidos a la relación individuo-colectivo o individuo-grupo-sociedad, para caso específico la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, las características personales y psicosociales, la integración a la universidad, y las características organizacionales de la institución.				
135	De acuerdo a la estructura organizativa en el gobierno universitario de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, la descripción de las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrolladas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP).				

**Dimensión: Y3: DIMENSION: GESTIÓN A NIVEL DE DIRECCIÓN.**

**Indicadores:** 1.3.1. 1. Liderazgo (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado) en la gestión universitaria. 2. Toma de decisión en áreas administrativas. 3. Comportamiento individual y de grupo, variable básica para la comprensión de la dinámica del comportamiento social que depende de la conducta individual. 4. Motivación, factor determinante para el trabajador donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades. 5. Comunicación como acción consiste de intercambiar información (Comunicación institucional es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de la información por parte de la institución universitaria).

ESCALA

ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
136	Las autoridades universitarias ejercen liderazgo como actores relevantes en la gestión universitaria y aquella que se efectúa el análisis sobre los estilos de liderazgo, (Tradicional o de tendencias actuales - colegiado) en la unidad de análisis Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en la gestión universitaria.				
137	El proceso de la toma de decisiones en la universidad comienza con la detección, análisis y la definición de una situación problemática. Para ello se requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado, que permitan comprender claramente la naturaleza del problema a resolver.				
138	En la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Comportamiento individual y de grupo, variable básica para la comprensión de la dinámica del comportamiento social que depende de la conducta individual, implícitos en la gestión universitaria.				
139	Motivación, factor determinante para el trabajador donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades en la gestión universitaria, establecidas como política institucional implícitas hacia el logro de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.				
140	En la gestión universitaria de la UNSAAC, la fortaleza de la comunicación social a partir de las nuevas tecnologías que se han desarrollado que ejercen como acción consistente de intercambiar información (Comunicación institucional es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de la información por parte de la institución universitaria).				

**Dimensión: Y4: DIMENSIÓN: GESTIÓN A NIVEL DE EVALUACIÓN Y/O CONTROL.**

**Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA**

**Indicadores:** 1.4.1. 1. Relevancia; Se evalúa su naturaleza teleológica de la universidad de conformidad con las necesidades del contexto comprometiendo los criterios de: Pertinencia, impacto, adecuación y oportunidad.

ESCALA

ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasionalmente (c)	No existe - Nunca (d)
141	Pertinencia: el grado de correspondencia...entre los fines y objetivos perseguidos por la institución universitaria y los requerimientos de la sociedad."				

*Rodríguez Barcaza*

*Febrero 2015*

Dr. María Inés Barba Pizarro



142	<b>Impacto:</b> "... grado de influencia que posee la institución universitaria en su entorno" bien sea mediante la acción de sus egresados o por otras transformaciones o aportes en ese contexto.				
143	<b>Adecuación:</b> "...capacidad de respuesta que tiene la institución universitaria frente a situaciones emergentes o coyunturales,...no planificadas".				
144	<b>Oportunidad:</b> "...capacidad institucional de la universidad para responder con presteza a las necesidades de un momento histórico dado".				
<b>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>Indicadores:</b> 1.4.2. 2. <b>Efectividad;</b> Congruencia ...entre lo planificado y los logros obtenidos, es decir el cumplimiento de los objetivos" y como criterio de evaluación: Formulación de metas explícitas, Cumplimiento de las metas y Logros de rendimientos académicos.					
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
145	<b>Formulación de metas explícitas:</b> "la existencia de metas cualitativas y cuantitativas a nivel institucional...".				
146	<b>Cumplimiento de las Metas:</b> "...se refleja en el logro de lo planificado en los distintos aspectos del quehacer institucional, sea en docencia, investigación, perfeccionamiento de los profesores, crecimiento de la matrícula, etc".				
147	<b>Logros de Rendimiento Académico:</b> "por su importancia se suele separar el cumplimiento de las metas propuestas con respecto al grado de rendimiento académico de los estudiantes".				
<b>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>Indicadores:</b> 1.4.3. 3. <b>Disponibilidad de recurso;</b> Recursos que cuenta la universidad para cumplir con sus compromisos en el corto y mediano plazo y como criterios de evaluación: Disponibilidad de recursos humanos, Disponibilidad de recursos materiales y Disponibilidad de recursos de información.					
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
148	<b>Disponibilidad de Recursos Humanos:</b> "se refiere tanto a la cantidad como a la calidad de los recursos humanos que la institución necesita para llevar a cabo su cometido".				
149	<b>Disponibilidad de Recursos Materiales:</b> "se refiere tanto a la infraestructura física como al equipamiento disponible (...),y recursos financieros...".				
150	<b>Disponibilidad de Recursos de Información:</b> "todas las fuentes de información que se encuentran disponibles" para que todos los usuarios de la institución puedan realizar sus labores de la mejor manera posible.				
<b>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>Indicadores:</b> 1.4.4. 4. <b>Eficiencia;</b> "Esta destinado a analizar cómo se usan los recursos en beneficio del producto..." bien sea en docencia, investigación y extensión y como criterios de evaluación: Eficiencia administrativa y eficiencia académica.					
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
151	<b>Eficiencia Administrativa:</b> "óptimo uso de los recursos ...financieros y humanos... en beneficio del logro de los objetivos".				
152	<b>Eficiencia Académica:</b> "la mejor utilización de medios académicos para el logro de los resultados planificados".				
<b>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</b>		<b>ESCALA</b>			
<b>Indicadores:</b> 1.4.5. 5. <b>Eficacia;</b> Establecer las relaciones de congruencia de medios afines" (Sic) "Es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos", como criterios de evaluación: Adecuación de recursos utilizados, Relación costo-efectividad, Costo beneficio y Limitantes de recursos.					
<b>ENUCIADOS</b>		<b>Siempre (a)</b>	<b>Casi siempre (b)</b>	<b>Ocasionalmente (c)</b>	<b>No existe - Nunca (d)</b>
153	<b>Adecuación de Recursos Utilizados:</b> "...relación... entre el servicio que se obtiene y el grado de adecuación de los recursos para el logro de las metas versus otros recursos alternativos				
154	<b>Relación Costo-Efectividad:</b> "...relativo al costo de los logros en comparación con otras instituciones y a la estimación de costos adicionales para cumplir las metas planificadas".				
155	<b>Costo-Beneficio:</b> "involucra comparar costos y retornos en distintas carreras y/o proyectos. También implica la exploración de costos alternativos".				

*Ru' L Abarca A.*

*Yusep Fede'w Malaco D.*

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES  
Dr. Fernando Pláceres

156	Limitantes de Recursos: "limitaciones que presentan los recursos utilizados para las metas planificadas y a la eventual toma de decisiones por recursos alternativos".				
<b>Evaluación de la calidad institucional universitaria según CINDA</b>		ESCALA			
<b>Indicadores: 1.4.6. 6. Procesos;</b> Cómo se logran los resultados, es decir, cómo se manejó el conjunto de factores y fuerzas impelentes, estabilizadoras, impidentes y retardantes para obtener los resultados planificados (...) lo administrativo-organizacional, lo administrativo-docente y ...lo académico". Criterios de evaluación: Interacción de factores de tipo administrativo-institucional e Interacción de factores de tipo académico.					
ENUCIADOS		Siempre (a)	Casi siempre (b)	Ocasiona lmente (c)	No existe - Nunca (d)
157	Interacción de Factores de tipo Administrativo-Institucional: "Se refiere a la interacción de diversos elementos y fuerzas que intervienen en la marcha y desarrollo de la universidad; por ejemplo...clima organizacional, ...normas y procedimientos".				
158	Interacción de Factores de tipo Académico: "...caracterización de los elementos que integran los aspectos relacionados a la docencia como son los perfiles profesionales, mallas curriculares, evaluación del rendimiento y administración del currículo..." entre otros.				

Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

*JMS*  
RUIZ Abarca S.

*Jorge Eudis Sornozza*

*JMS*  
Jorge Eudis Sornozza

## ANEXO 03.01

### PROCESOS DE VALIDACIÓN E INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

#### SOLICITA: APOYO PARA LA VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACION

Cusco, 20 de Setiembre del 2022.

Señor: Dr. BORDA PILLINCO. Manrique

DOCENTE DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, FACULTAD DE CS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

*Presente.*

De especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedor de su trayectoria académica y profesional, insto su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento de recojo de información consistente en la Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO", que el mismo será formulado a los representantes de la estructura orgánica (funcionarios y trabajador administrativo) de la institución universitaria, con fines de recabar información veraz y objetiva en el Trabajo de Investigación con fines a optar al grado académico de Doctor en Administración, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El instrumento tiene como objetivo medir las variables de investigación: Políticas y Estrategias de Gestión Universitaria, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicito marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta matriz de validación del instrumento que considera indicadores, criterios y unidades de medida, el instrumento y la matriz de operacionalización de las variables de estudio considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradeciendo anticipadamente de su colaboración y estando seguro que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

  
Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO  
Dr. Manrique Borda Pillinco





UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo



Escuela de Postgrado  
Doctorado en Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"

1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO OBJETO DE VALIDACIÓN: Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"

1.3. INVESTIGADOR:

Mgt.: CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

II. DATOS DEL EXPERTO:

1. Nombre y apellidos: Dr. BORDA PILLINCO, Manrique .....
2. Especialidad: Ciencias Administrativa.....
3. Lugar y fecha: Cusco 20 de setiembre del 2022.....
4. Cargo e institución donde labora: Docente estable de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100 %
FORMA	1. REDACCION	Los indicadores e items están redactados considerando los elementos necesarios.					+
	2. CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado.					+
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					+
CONTENIDO	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					+
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					+
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					+
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					+
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de administración científica y de la investigación educativa.					+
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					+
	10. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				+	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 98

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

- Procede a su aplicación  
 Debe corregirse

Dr. Manrique Borda Pillinco  
Dr. BORDA PILLINCO, Manrique

DNI:



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo**  
**Escuela de Postgrado**  
**Doctorado en Administración**



**FICHA DE OBSERVACIONES DE PARTE DEL JUICIO DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”

**1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO OBJETO DE VALIDACIÓN:** Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que forma parte del trabajo de investigación intitulado: “POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”

**1.3. INVESTIGADOR:**

Mgt.: CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

**1.4. DATOS DEL EXPERTO**

1.4.1. Nombre y Apellidos: Dr. BORDA PILLINCO, Manrique \_\_\_\_\_

1.4.2. OBSERVACION EN CUANTO A: *Ninguna*

a) FORMA: (Ortografía, coherencia, redacción)

*Si Existe coherencia*

b) CONTENIDO: (Existe coherencia en relación al instrumento; si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

*Si Existe coherencia*

c) ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

*Si Existe coherencia*

d) OTRAS OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

**LUEGO DE REVISAR EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación:

Debe corregirse:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y TURISMO  
 \_\_\_\_\_  
 Dr. BORDA PILLINCO, Manrique  
 DNI: \_\_\_\_\_



**SOLICITA: APOYO PARA LA VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACION**

Cusco, 23 de setiembre del 2022

Señor:

Dra. Dr. ABARCA ASTETE, Raúl

DOCENTE DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, FACULTAD DE CS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez del contenido del instrumento de recolección de información a ser aplicados en el estudio denominado:

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”,

Su valiosa contribución consistirá y constituirá en la formalización de la Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que serán formulados a los representantes de la estructura orgánica de la Universidad (funcionarios y trabajador administrativo) de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considerado como ámbito de estudio del trabajo de investigación.

Agradeciendo de manera especial por su valiosa colaboración, me despido de Usted.

*Recibido  
23 de setiembre  
2022*

Atentamente,

Mgt. Jorge Eudis Cruz Sornoza  
DNI N° 80101135



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo  
Escuela de Postgrado  
Doctorado en Administración



**FICHA DE OBSERVACIONES DE PARTE DEL JUICIO DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”

**1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO OBJETO DE VALIDACIÓN:** Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que forma parte del trabajo de investigación intitulado: “POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”

**1.3. INVESTIGADOR:**

Mgt.: CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

**1.4. DATOS DEL EXPERTO**

**1.4.1. Nombre y Apellidos:** Dr. ABARCA ASTETE, Raúl \_\_\_\_\_

**1.4.2. OBSERVACION EN CUANTO A:**

a) **FORMA:** (Ortografía, coherencia, redacción)

*Ninguna*

b) **CONTENIDO:** (Existe coherencia en relación al instrumento; si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

*Ninguna*

c) **ESTRUCTURA:** (Profundidad de los ítems)

*Ninguna*

d) **OTRAS OBSERVACIONES:**

**LUEGO DE REVISAR EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación:

Debe corregirse:

  
Dr. ABARCA ASTETE, Raúl  
DNI:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo  
Escuela de Postgrado  
Doctorado en Administración



**VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**DATOS GENERALES:**

**APELLIDOS Y NOMBRES:** Dr. ABARCA ASTETE, Raúl

**Cargo e institución donde labora:** Docente de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**Nombre del instrumento motivo de evaluación:** Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO", a ser formulado a los funcionarios y trabajador administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**Investigador:** - Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20 %	Regular 21 - 40 %	Bueno 41 - 60 %	Muy bueno 61 - 80 %	Excelente 81 - 100 %
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en acciones observadas.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de políticas y estrategias de gestión universitaria.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de administración y la Tecnología Educativa.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, las dimensiones y las variables consideradas.					X
9. METODOLOGIA	Los procedimientos metodológicos responden al propósito de la evaluación.					X

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

*Procede*

**III. PROMEDIO DE VALORACION:**

97

Cusco, 22 de setiembre del 2022

Dr. ABARCA ASTETE, Raúl

SOLICITA: APOYO PARA LA VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACION

Cusco, 22 de setiembre del 2022

Señor:

Dra. MOSCOSO OJEDA, Federico

DOCENTE DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, FACULTAD DE CS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez del contenido del instrumento de recolección de información a ser aplicados en el estudio denominado:

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO”,

Su valiosa contribución consistirá y constituirá en la formalización de la Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que serán formulados a los representantes de la estructura orgánica de la Universidad (funcionarios y trabajador administrativo) de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, considerado como ámbito de estudio del trabajo de investigación.

Agradeciendo de manera especial por su valiosa colaboración, me despido de Usted.

Atentamente,



Mgt. Jorge Eudis Cruz Sornoza  
DNI N° 80101135

Recibido conforme  
Cruz





UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo  
Escuela de Postgrado  
Doctorado en Administración



**VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**DATOS GENERALES:**

**APELLIDOS Y NOMBRES:** Dr. MOSCOSO OJEDA, Federico .....

**Cargo e institución donde labora:** Docente de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**Nombre del instrumento motivo de evaluación:** Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO", a ser formulado a los funcionarios y trabajador administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**Investigador:** - Mgt. CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20 %	Regular 21 – 40 %	Bueno 41 – 60 %	Muy bueno 61 - 80 %	Excelente 81 – 100 %
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en acciones observadas.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de políticas y estrategias de gestión universitaria.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de administración y la Tecnología Educativa.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, las dimensiones y las variables consideradas.					X
9. METODOLOGIA	Los procedimientos metodológicos responden al propósito de la evaluación.					X

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

.....  
.....

**III. PROMEDIO DE VALORACION:**

98

Cusco, 22 de setiembre del 2022

  
Dr. MOSCOSO OJEDA, Federico



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo  
Escuela de Postgrado  
Doctorado en Administración



FICHA DE OBSERVACIONES DE PARTE DEL JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"

1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO OBJETO DE VALIDACIÓN: Ficha de Evaluación de implementación y desarrollo de las políticas y estrategias de gestión de la universidad que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"

1.3. INVESTIGADOR:

Mgt.: CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis

1.4. DATOS DEL EXPERTO

1.4.1. Nombre y Apellidos: Dr. MOSCOSO OJEDA, Federico \_\_\_\_\_

1.4.2. OBSERVACION EN CUANTO A:

a) FORMA: (Ortografía, coherencia, redacción)

\_\_\_\_\_

b) CONTENIDO: (Existe coherencia en relación al instrumento; si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

Existe coherencia

c) ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

Si


d) OTRAS OBSERVACIONES:

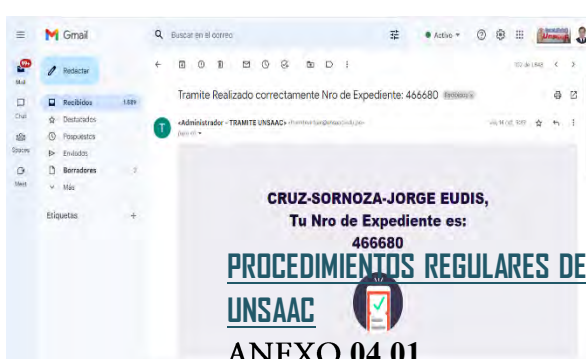
Ninguna

LUEGO DE REVISAR EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación:

Debe corregirse:

  
MOSCOSO OJEDA, Federico  
DNI: 23825517



**ANEXO 04**

**PROCEDIMIENTOS REGULARES DE RECOJO DE INFORMACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DE LA UNSAAC**  
**ANEXO 04.01**  
**SOLICITUD DIRIGIDA A LA AUTORIDAD UNIVERSITARIA**

**SOLICITO: PERMISO Y AUTORIZACION PARA LA APLICACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

**SEGUIMIENTO DE TRÁMITES**

**SEÑOR: Dr. Eleazar Crucinta Ugarte.**

EXPEDIENTE: 466680 INTERESADO: CRUZ-SORNOZA-JORGE EUDIS

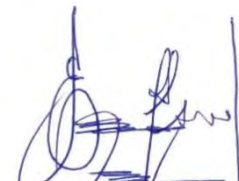
ASUNTO: **RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

NRO. EXP.	FECHA	ORIGEN	DESTINO	ASUNTO	ESTADO	OBSERVACIONES
466680	14/Oct/2022 09:38 hrs.	CRUZ-SORNOZA-JORGE EUDIS	UTD - Unidad de Tramite Documentario	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: SG - Secretaría General	CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis, identificado con DNI N° 80101135, estudiante del Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con código de estudiante N° 190238, ante usted respetuosamente me dirijo y expongo lo siguiente:
466680	14/Oct/2022 10:50 hrs.	UTD - Unidad de Tramite Documentario	SG - Secretaria General	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: JSG - Jefatura de Secretaria General	Que, habiendo concluido los estudios de doctorado en administración de la Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco y en cumplimiento al reglamento de grados y titulos a nivel Postgrado de la Universidad y de mas normas vigentes, que preve acciones para el desarrollo de los trabajos de invesiacion; me dirijo a su representada autoridad educativa, a fin de solicitar permiso y autorización para realizar la parte applicativa del Trabajo de Investigacion que consiste en el recojo de informacion a traves del instrumento estructurado previamente consistente en Ficha de Evaluación, que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"; la información solicitada es para fines de carácter académico como lo señalado preliminarmente, y que estos datos de las que se pretende obtener serán manejados solo para la investigación, de esta forma reiterando dignamente mi peticion a fin de ser concedida por su representada y/o delegando a quien corresponda desarrollar.
466680	16/Oct/2022 22:23 hrs.	SG - Secretaria General	JSG - Jefatura Secretaria General	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: SG - Secretaría General	
466680	17/Oct/2022 07:30 hrs.	JSG - Jefatura Secretaria General	SG - Secretaria General	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: EPG - Escuela de Post Grado	Derivar a ESCUELA DE POSGRADO por la unidad academica competente para resolver
466680	17/Oct/2022 15:20 hrs.	SG - Secretaria General	EPG - Escuela de Post	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: EPG - Escuela de Post Grado	Que, habiendo concluido los estudios de doctorado en administración de la Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco y en cumplimiento al reglamento de grados y titulos a nivel Postgrado de la Universidad y de mas normas vigentes, que preve acciones para el desarrollo de los trabajos de invesiacion; me dirijo a su representada autoridad educativa, a fin de solicitar permiso y autorización para realizar la parte applicativa del Trabajo de Investigacion que consiste en el recojo de informacion a traves del instrumento estructurado previamente consistente en Ficha de Evaluación, que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"; la información solicitada es para fines de carácter académico como lo señalado preliminarmente, y que estos datos de las que se pretende obtener serán manejados solo para la investigación, de esta forma reiterando dignamente mi peticion a fin de ser concedida por su representada y/o delegando a quien corresponda desarrollar.

Que, habiendo concluido los estudios de doctorado en administración de la Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco y en cumplimiento al reglamento de grados y titulos a nivel Postgrado de la Universidad y de mas normas vigentes, que preve acciones para el desarrollo de los trabajos de invesiacion; me dirijo a su representada autoridad educativa, a fin de solicitar permiso y autorización para realizar la parte applicativa del Trabajo de Investigacion que consiste en el recojo de informacion a traves del instrumento estructurado previamente consistente en Ficha de Evaluación, que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"; la información solicitada es para fines de carácter académico como lo señalado preliminarmente, y que estos datos de las que se pretende obtener serán manejados solo para la investigación, de esta forma reiterando dignamente mi peticion a fin de ser concedida por su representada y/o delegando a quien corresponda desarrollar.

Reconociendo anticipadamente de la atención prestada, aprovecho la oportunidad para aseverar las muestras de mi especial consideración.

Cusco, 12 de octubre del 2022

  
 Mgt. Jorge Eudis Cruz Sornoza  
 DNI.80101135



## ANEXO 04.02

### PROVEIDOS DE LAS SOLICITUDES DE FUNCIONARIOS Y DE RESPONSABLES DE UNIDADES O AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco  
VICERRECTORADO ACADEMICO

#### PROVEIDO N° 963-2022-VRAC-UNSAAC

Para : Señor  
MGT. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA

Expediente : N° 467708.

Asunto : Solicita permiso y autorización para la aplicación del trabajo de Investigación

Referencia : Expediente N° 467708, del Mgt. Jorge Eudis Cruz Sornoza.

Fecha : Cusco, 18 de octubre de 2022.

Por disposición del Vicerrectorado Académico, devuélvase el Expediente de la referencia, al recurrente, para que se sirva precisar en su petición, los datos que requiere y de que instancias de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. - Reg. -



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco  
Dra. Padilina Taco Llave  
VICERRECTORA ACADEMICA

VRAC.  
PTLLLEGS/mcc  
c.c.:  
- Archivo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO  
Paraninfo Universitario 2do. Piso - Telefax (051 - 084 - 231751)  
Email: posgrado@unsaac.edu.pe  
Cusco- Perú

#### PROVEIDO N° 2277-2022-EPG-UNSAAC

Ref. : 466680

DE : Dr. Oscar Valiente Castillo  
Director (e) de la Escuela de Postgrado

A : Jorge Eudis Cruz Sornoza

ASUNTO : SOLICITA PRESENTAR MODELO INSTRUMENTO

FECHA : Cusco, 19 de octubre de 2022

Visto el expediente de la referencia mediante el cual solicita autorización para desarrollar la investigación "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO". Sirvase adjuntar al presente el instrumento estructurado.

Atentamente,

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSTGRADO

Dr. OSCAR VALIENTE CASTILLO  
DIRECTOR (e)

EPG  
OVC/ERZ  
Copie  
Archivo

mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGqRGdGJWNbkmIXHwnitQkrlqzp

Gmail

Buscar en el correo

Atencion! Usted tiene una notificación

<Administrador - TRAMITE UNSAAC> - tramitevirtual@unsaac.edu.pe

**CRUZ-SORNOZA-JORGE EUDIS,**  
**Usted tiene una notificación!**

Atención! 467708 (Tal como se coordinó telefónicamente con el interesado, se absolverá presencialmente la información que requiere).

Este mensaje de correo electrónico se envió a 190236@unsaac.edu.pe

Copyright © 2020. Reservados todos los derechos

**ANEXO 04.03**

**PROVEIDO DE LA SOLICITUD DIRIGIDA A LA AUTORIDAD UNIVERSITARIA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

**NOTA DE ATENCION** : N° 350 -2022-DAJ-UNSAAC.  
**EXPÉDIENTE** : N° 467708.  
**ASUNTO** : PERMISO Y AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.  
**INTERESADO (A)** : Mg. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA.  
**FECHA** : 15 NOV. 2022

**SEÑOR RECTOR:**

1. El Docente Jorge Eudis Cruz Sornoza, señala que ha concluido los estudios de Doctorado de Administración de la Facultad de Ciencias, Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la UNSAAC y que para realizar el desarrollo del trabajo de investigación, solicita autorización y permiso, para realizar la parte aplicativa del trabajo, que consiste en el recojo de información concerniente a las funciones y acciones que realizan a cargo y demás sub áreas de la UNSAAC, a través de fichas de evaluación, para el trabajo de investigación, intitulado "Políticas y Estrategias de Gestión Universitaria en la UNSAAC", la información tiene el carácter académico, cuyos datos serán manejados sólo para la investigación.
2. El sustento para recabar información es para fines del trabajo de investigación, sin embargo no establece que áreas y sub áreas serán materia de la aplicación de la ficha de evaluación, en este entendido es necesario que el Docente alcance la relación de las dependencias académicas o administrativas que serán materia del trabajo.

**CONCLUSION. -**

Conforme a lo señalado, corresponde al Área de Talento Humano, una vez entregado la relación, autorizar lo que corresponda.

DAJ/



**DR. ALFREDO FERNÁNDEZ TTITO  
DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA  
UNSAAC**

**ANEXO 04.04**

**PROVEIDO DE LA SOLICITUD DIRIGIDA A LA AUTORIDAD UNIVERSITARIA**

**SOLICITO: PERMISO Y AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

SEÑOR: Dr. ....

**FUNCIONARIO Y REPRESENTANTE DE ÓRGANOS ESPECIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**


CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis, identificado con DNI N° 80101135, estudiante del Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con código de estudiante N° 190238, ante usted respetuosamente me dirijo y expongo lo siguiente:

Que, habiendo concluido los estudios de doctorado en administración de la Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco y en cumplimiento al reglamento de grados y títulos a nivel Postgrado de la Universidad y de mas normas vigentes, que preve acciones para el desarrollo de los trabajos de investigación; me dirijo a su representada autoridad educativa, a fin de solicitar permiso y autorización para realizar la parte aplicativa del Trabajo de Investigación que consiste en el recojo de información concernientes a las funciones y acciones que realiza a cargo y de más Sub áreas de su representada a través del instrumento estructurado previamente consistente en Ficha de Evaluación, que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"; la información solicitada es para fines de carácter académico como lo señalado preliminarmente, y que estos datos de las que se pretende obtener serán manejados solo para la investigación, de esta forma reiterando dignamente mi petición a fin de ser concedida por su representada y/o delegando a quien corresponda desarrollar.

Reconociendo anticipadamente de la atención prestada, aprovecho la oportunidad para agradecer las muestras de mi especial consideración.

Cusco, 17 de octubre del 2022

  
Mgt. Jorge Eudis Cruz Sornoza  
DNI 80101135

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  
  
LIC. MIRIAM TORRES  
2022-10-17

**ANEXO 04.05**

**PROVEIDO DE LA SOLICITUD DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD**



**SOLICITO: PERMISO Y AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

SEÑOR: Dr. Eleazar Crucinta Ugarte.

**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis, identificado con DNI N° 80101135, estudiante del Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con código de estudiante N° 190238, ante usted respetuosamente me dirijo y expongo lo siguiente:

Que, habiendo concluido los estudios de doctorado en administración de la Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco y en cumplimiento al reglamento de grados y títulos a nivel Postgrado de la Universidad y de mas normas vigentes, que preve acciones para el desarrollo de los trabajos de investiacion; me dirijo a su representada autoridad educativa, a fin de solicitar permiso y autorización para realizar la parte applicativa del Trabajo de Investigacion que consiste en el recojo de informacion a traves del instrumento estructurado previamente consistente en Ficha de Evaluación, que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"; la información solicitada es para fines de carácter académico como lo señalado preliminarmente, y que estos datos de las que se pretende obtener serán manejados solo para la investigación, de esta forma reiterando dignamente mi peticion a fin de ser concedida por su representada y/o delegando a quien corresponda desarrollar.

Reconociendo anticipadamente de la atención prestada, aprovecho la oportunidad para aseverar las muestras de mi especial consideración.

Cusco, 12 de octubre del 2022

  
Mgt. Jorge Eudis Cruz Sornoza  
DNI.80101135



## RESOLUCION DE APTO AL GRADO OTORGADO POR LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

Paraninfo Universitario 2do. Piso - Telefax: (051 - 084 - 231751)

Email: posgrado@unsaac.edu.pe

#### RESOLUCIÓN DIRECTORAL Nro. 3153-2022-EPG-UNSAAC

Cusco, 25 de octubre de 2022

#### **EL DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**VISTO**, el expediente Nro. 1392076, de fecha 24 de octubre de 2022, presentado por el (la) **Mg. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA**, con código de matrícula Nro. 190238 solicitando ser declarado **APTO** para optar al grado académico de **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN** del programa de estudio de la **DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN** de la Escuela de Posgrado.

#### **CONSIDERANDO:**

Que, el director de la unidad de posgrado, mediante Informe N°267-DA-2022-EPG-UNSAAC, hace de conocimiento de la dirección general de la Escuela de Posgrado que la solicitud presentada por el (la) **Mg. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA** cumple con los requisitos establecidos en el reglamento para optar al grado académico de **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**, en su Artículo 12°, por tanto solicita la emisión de la resolución correspondiente;

Que, la dirección general de la Escuela de Posgrado previo al informe de la unidad de posgrado y en uso de las atribuciones conferidas por la Ley, el Estatuto Universitario; y en aplicación del reglamento para optar al grado académico de maestro o doctor;

#### **RESUELVE:**

**PRIMERO.- DECLARAR APTO** al/ la **Mg. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA** con código de matrícula N° **190238**, para optar al grado académico de **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN** del programa de estudio del **DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**; por lo expuesto en la parte considerativa de la presente resolución.

**SEGUNDO. - DISPONER** que el/ la recurrente prosiga con los trámites pertinentes conducentes a optar al grado académico.

#### **REGÍSTRESE, COMUNIQUESE Y ARCHÍVESE**

EPG/  
OVC/EPG/  
C.c.  
Informado  
Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO

  
Dr. OSCAR VALIENTE CASTILLO  
DIRECTOR (a)

## RESOLUCION DE INSCRIPCION Y APROBACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION COMO TEMA DE ESTUDIO POR LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO

Local Central – Pasadizo Universitario 2do. Piso – Plaza de Armas, Cusco – Perú  
Teléfono: 051-084-231751 E-mail: posgrado@unsaac.edu.pe



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 1283 -2021- EPG-UNSAAC

Cusco, 18 de Agosto del 2021

**LA DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

#### **CONSIDERANDO:**

Que, mediante expediente N° 701574, presentado por el (la) Mgt. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA, con Código de Matrícula N° 190238, aspirante al grado académico de **DOCTOR EN ADMINISTRACION**, de la Escuela de Posgrado de la UNSAAC, quien **solicita INSCRIPCIÓN DEL TEMA DE TESIS Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR**, para el Trabajo de Tesis intitulado: **"POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"**.

Que, obra en el expediente el informe del Director de la Unidad de posgrado N° 331-DA EPG-UNSAAC-2021, mediante el cual da a conocer que es procedente la **INSCRIPCION DEL PROYECTO DE TESIS Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR** por estar en concordancia con el Reglamento de Grados de la Escuela de Posgrado en su Artículo 6.

Que, el (la) Dr. **ROBERTO ACURIO CANAL** con Código de Identificador Único y Permanente - ORCID N° 0000-0002-2814-188X, acepta ser **ASESOR (A)** del Mgt. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA, por cuanto el trabajo de investigación presentado cumple con los criterios de evaluación del Anexo N° 3 del Reglamento para optar al Grado Académico de Maestro o Doctor;

Estando a lo solicitado y en uso de las atribuciones conferidas por la Ley y el Estatuto Universitarios; en aplicación del Reglamento General de la Escuela de Posgrado;

#### **RESUELVE:**

**PRIMERO- NOMBRAR** al Dr. **ROBERTO ACURIO CANAL** con Código de Identificador Único y Permanente - ORCID N° 0000-0002-2814-188X, como asesor del Mgt. JORGE EUDIS CRUZ SORNOZA alumno(a) del **DOCTORADO EN ADMINISTRACION**, quien deberá desarrollar trabajo de tesis intitulado: **"POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"** e **INSCRIBIRLO** en el Registro correspondiente; dejándose expresa constancia de que el trabajo de tesis aprobado se rige a lo dispuesto en el Reglamento General de la Escuela de Posgrado y el Reglamento, para optar al Grado Académico de Maestro o Doctor.

**SEGUNDO.- EL ASESOR** de la tesis, tiene la obligación de hacer el seguimiento del desarrollo del presente trabajo y a la conclusión de este, otorgara el certificado de originalidad de la tesis; entendiéndose que la tesis deberá ser sometida al sistema anti plagio de la universidad.

#### **REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**

Cc: Srta.  
Dr. **ROBERTO ACURIO CANAL** Asesor  
Interventor(a)  
EPG-UNSAAC/Tesis



Firmado digitalmente por:  
CAUENIO TORRES Ivette Ivette  
CUI: 261173494001-4488  
Módulo: Soy el señor del  
gobierno  
Fecha: 2021.08.21 12:36:15-0500



ANEXO 07

CARTA DE ACEPTACION DE ASESORAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Escuela de Postgrado  
Doctorado en Administración



CARTA DE ACEPTACION DE ASESORAMIENTO DE TRABAJO DE INVESTIGACION

Cusco, 22 de Junio del 2021

Señora:

**Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE**

Directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Presente.

**ASUNTO: HACE DE CONOCIMIENTO SOBRE ACEPTACION DE ASESORAMIENTO DE TRABAJO DE INVESTIGACION.**

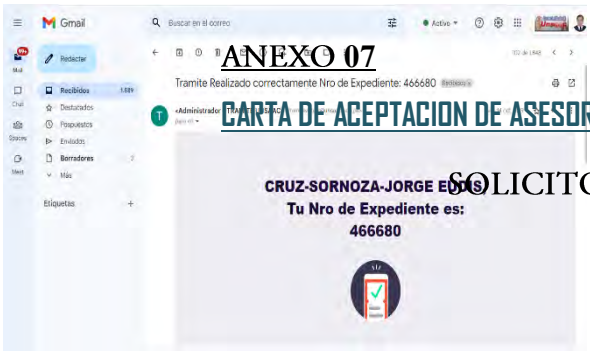
Me dirijo a usted, en mi condición de docente estable de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Escuela Profesional de Economía y parcialmente docente de la Escuela de Postgrado UNSAAC, he recibido solicitud del estudiante del doctorado en Administración CRUZ SOBNOZA, Jorge Emilio, que viene cursando en la actualidad los estudios del último semestre del plan de estudios del doctorado en ciencias administrativas, en la fecha el citado viene efectuando proyecto de investigación, el mismo que en la posterior se consolidara a nivel de un trabajo de investigación en cumplimiento estricto de las normas legales vigentes, con fines a la obtención del grado académico, con denominación y/o intítulo: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"

El presente proyecto y trabajo de investigación vienen efectuando en estrecha coordinación con el que suscribe al pie del presente. En el momento actual se ha concluido con la etapa de la elaboración del proyecto de investigación, y para su correspondiente aprobación e inscripción en el registro de proyectos y trabajos de investigación en la Escuela de Postgrado de la UNSAAC, es conveniente respaldar con la emisión de la resolución de la oficina que representa o de la Dirección de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para la continuidad de la misma.

Agradeciendo la atención del presente, aprovecho la oportunidad para reiterar las consideraciones de mi mayor atención.

Atte.

**Dr. LEONCIO ROBERTO ACURIO CANAL**  
Asesor del Trabajo de Investigación



# SOLICITO: PERMISO Y AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

SEÑOR: Dr. Eleazar Crucinta Ugarte.

## SEGUIMIENTO DE TRÁMITES

### RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

EXPEDIENTE : 466680 INTERESADO : CRUZ-SORNOZA-JORGE EUDIS  
ASUNTO : TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)


NRO. EXP.	FECHA	ORIGEN	DESTINO	ASUNTO	OBSERVACIONES
466680	14/Oct/2022 09:38 hrs.	CRUZ-SORNOZA-JORGE EUDIS	UTD - Unidad de Trámite Documentario	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: SG - Secretaria General
466680	14/Oct/2022 10:50 hrs.	UTD - Unidad de Trámite Documentario	SG - Secretaria General	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: JSG - Jefatura Secretaria
466680	16/Oct/2022 22:23 hrs.	SG - Secretaria General	JSG - Jefatura Secretaria General	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: SG - Secretaria General
466680	17/Oct/2022 07:30 hrs.	JSG - Secretaria General	General	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	DERIVADO a: EPG - Escuela de Post Grado
466680	17/Oct/2022 15:20 hrs.	SG - Secretaria General	EPG - Escuela de Post Grado	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS C (UNSAAC)	ATENCIÓN SOLICITA PRESENTAR MODELO INSTRUMENTO

CRUZ SORNOZA, Jorge Eudis, identificado con DNI N° 80101135, estudiante del Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con código de estudiante N° 190238, ante usted respetuosamente me dirijo y expongo lo siguiente:

Que, habiendo concluido los estudios de doctorado en administración de la Facultad de Cs Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco y en cumplimiento al reglamento de grados y títulos a nivel Postgrado de la Universidad y de mas normas vigentes, que preve acciones para el desarrollo de los trabajos de invesiacion; me dirijo a su representada autoridad educativa, a fin de solicitar permiso y autorización para realizar la parte aplicativa del Trabajo de Investigacion que consiste en el recojo de informacion a traves del instrumento estructurado previamente consistente en Ficha de Evaluación, que forma parte del trabajo de investigación intitulado: "POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO"; la información solicitada es para fines de carácter académico como lo señalado preliminarmente, y que estos datos de las que se pretende obtener serán manejados solo para la investigación, de esta forma reiterando dignamente mi peticion a fin de ser concedida por su representada y/o delegando a quien corresponda desarrollar.

Reconociendo anticipadamente de la atención prestada, aprovecho la oportunidad para aseverar las muestras de mi especial consideración.

Cusco, 12 de octubre del 2022

  
Mgt. Jorge Eudis Cruz Sornoza  
DNI.80101135

**ANEXO 07**

**EL MODELO EFQM PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**ANEXO 08**

**EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE DIFERENTES PERIODOS DE TIEMPO -- UNSAAC 2014 A 2022**