

# Marco sistémico de autoevaluación universitaria, priorización de factores

Edgar E. Gómez Gallardo\*

E-mail: eegg@peru.com

**RESUMEN** *El presente artículo es un análisis del estado en que se encuentra la universidad pública del país. Desde la perspectiva de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se mencionan algunos de los principales obstáculos que la institución debe superar para ingresar a un proceso de evolución. Se sugieren factores claves para analizar dentro de la etapa de la autoevaluación; los cuales ayudarán en el proceso de la mejora continua y de la acreditación de la institución.*

**Palabras clave:** Universidades, acreditación universitaria, autoevaluación.

**ABSTRACT** *This paper analyses the state of the art of the Peruvian national universities. It presents, from the point of view of the National Major University of San Marcos (Universidad Nacional Mayor de San Marcos) some of the major obstacles that have to overcome the university in order to enter an evolutionary process. The article suggests key factors to analyze within the self appraisal stage which would help in the continuous improvement and the institution's accreditation.*

**Framework for the systemic self-appraisal and factor prioritization**

**Keywords:** National or public universities, university accreditation, self-appraisal.

## LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN LOS NUEVOS ESCENARIOS

En los últimos decenios los cambios sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos y científicos, fundamentalmente, vienen sucediendo de manera vertiginosa de tal forma que dejan poco espacio para darnos cuenta de su magnitud, menos aún para adaptarnos con prontitud y de manera adecuada.

Con respecto a ello no hay nada más cierto que la siguiente aseveración "... A medida que se realizan nuevos descubrimientos, se revelan nuevas verdades y cambian costumbres y opiniones con la mudanza de las circunstancias, las instituciones han de progresar también y mantenerse al ritmo de los tiempos. (...) desde las Naciones Unidas en un extremo hasta el municipio en el otro- acabará por enfrentarse a una creciente y finalmente irresistible demanda de reestructuración. Todas estas entida-

des tendrán que ser modificadas de manera sustancial, no porque sean intrínsecamente malas, ni incluso porque se hallen controladas por éste o aquel grupo de clase, sino porque resultan cada vez más inviables e inadecuadas para las necesidades de un mundo radicalmente cambiado<sup>1</sup>".

La preeminencia de determinadas características del entorno, determina las pautas de organización y desarrollo de las instituciones, quienes responden adecuadamente a ese entorno predominante en tanto crean que las nuevas tendencias y escenarios no les afectan en su esencia. Esta situación de aparente estado de estabilidad, no es tal, debido a que los entornos son dinámicos y cada vez más cambiantes, tal motivo debe alertar a las organizaciones quienes deberán estar atentos a los cambios para adaptarse y evolucionar con prontitud, de tal manera que hasta pueda ser protagonista de algunas tendencias (Ver figura 1).

\* Licenciado en Administración. Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

En este escenario, nuestra sociedad y nuestra universidad entran al siglo XXI, en la era denominada del conocimiento, lejos de intentar ir a la vanguardia.

La universidad pública peruana, al parecer, no pudo visualizar con propiedad las tendencias de este nuevo siglo que se veía venir, siendo esto los principales factores que han contribuido al desfase de la universidad en su razón de ser; independientemente del descuido y despreocupación de todos los gobiernos de turno, que no han sido capaces de establecer una política de Estado para el desarrollo integral del país, en el cual la universidad debería ser uno de los ejes fundamentales.

Ante esta situación de desfase o desactualización de la universidad, surge la necesidad de hacer una autocrítica seria, honesta y responsable; convirtiéndose en vital y necesaria, no sólo como reflexión, sino como acción para evolucionar. Al respecto, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, existen algunos intentos por tratar de superar esta situación, pero hace falta un mayor compromiso y real voluntad para cambiar de actitud de la comunidad universitaria compuesta por autoridades, docentes, estudiantes, graduados, personal de apoyo administrativo.

Reflexiones serias respecto a la problemática de la universidad en el Perú, opinan que, "... La universidad enfrenta hoy en día el reto de repensarse a sí misma y ejercer una autocrítica responsable, como manera de superar las desfases en las que se encuentra y recuperar su vocación originaria en un mundo donde la lógica de mercado amenaza con desfigurarla en sus funciones esenciales<sup>2</sup>". Ante esta realidad se podría fácilmente observar que muchas universidades del país, han perdido sus funciones esenciales a las que representan o se encuentran en este proceso, ante la presión mercantilista de un mercado globalizado.

Algunos rasgos generales de la tergiversación y desfase de las funciones de la universidad, se puede puntualizar en:

- Falta de una visión integral de respuesta hacia la sociedad.
- Concentración en actividades académicas que sólo le sean rentables en el corto plazo.
- Escasa preocupación y apoyo por la formación en ciencias básicas, fuente de la investigación para el desarrollo independiente de cualquier sociedad.
- Querer estandarizar teorías y prácticas mal adoptadas y adaptadas, generando un divorcio con la sociedad en sus necesidades propias.

- Falta o escasa cultura de la autoexigencia para mejorar continuamente, pasando por las estructuras organizacionales y de gestión de lentos reflejos para los cambios, entre otros factores.

La universidad en este nuevo escenario del mundo globalizado y en la era del conocimiento, debe adoptar y generar nuevas exigencias y prácticas para dar respuesta con calidad, a las necesidades de la sociedad en sus diferentes quehaceres, respuesta que nazca de una actitud proactiva y no reactiva.

Ante estos desafíos, retomar la esencia de la universidad implica, también, tener en cuenta una concepción más amplia del quehacer universitario para con la sociedad, sin descuidar su razón de ser.

Así, se puede visualizar un espectro más amplio del trabajo universitario considerando lo que expresa la siguiente cita: "Entre las principales funciones que atribuimos a las universidades en general están, por cierto, la docencia del pre y postgrado en los diferentes campos del saber científico y humanista, además de ofrecer programas de educación continua y de actualización profesional.

La universidad asume, a su vez, el liderazgo en la investigación científica y humanista, en la producción de nuevos conocimientos, en la creación artística y cultural y en la producción bibliográfica, algunas de ellas con importantes instituciones culturales y casas editoriales cuyos frutos benefician a la sociedad en general.

Adicionalmente, las universidades ofrecen importantes servicios sociales en comunidades necesitadas (hospitales y clínicas, colegios experimentales, asesoría en desarrollo comunitario), y realizan consultorías específicas para empresas, agencias públicas y otras instituciones.

Forman líderes para los diversos sectores de la sociedad y para el servicio público; también lo es en la formulación de propuestas y visiones nuevas para el desarrollo nacional, tanto de las economías como en los otros aspectos del desarrollo humano. Adicionalmente ofrecen una formación ética y de valores<sup>3</sup>".

## **SAN MARCOS, OBSTÁCULOS PARA EVOLUCIONAR LA NECESIDAD DE UNA CULTURA DE CALIDAD**

San Marcos como Universidad Mayor, constituye el referente para las demás universidades del país; sobre todo para las universidades públicas. Esta enorme responsabilidad y compromiso con la sociedad, debe obligar a reflexionar seriamente sobre

EVOLUCIÓN DE ENTORNO

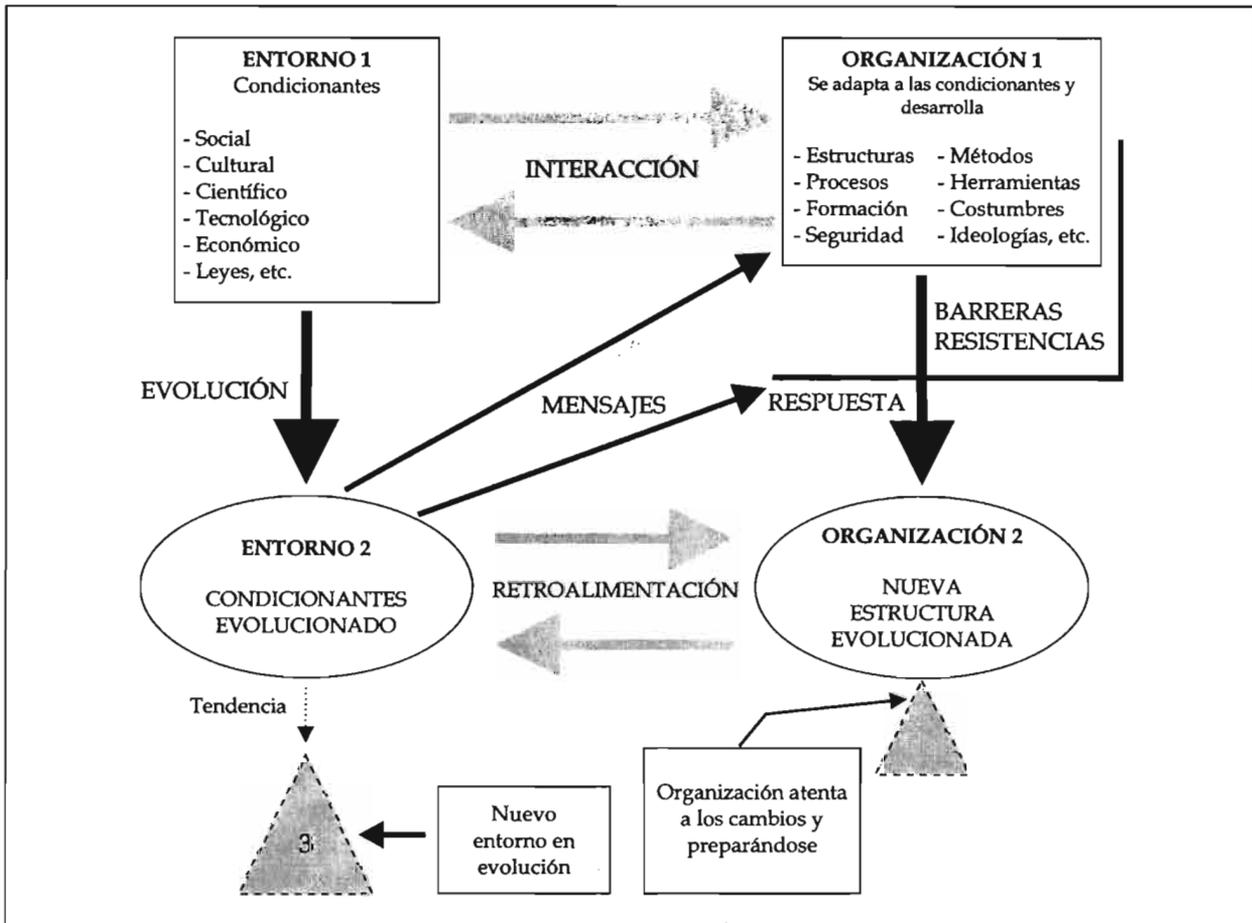


Figura 1. La adaptación de las organizaciones a nuevos escenarios

lo que estamos haciendo para dar respuesta a este compromiso social.

Los obstáculos internos, que han impedido que San Marcos evolucione adecuadamente y en forma paralela con los avances de las ciencias y tecnologías, responden a una serie de factores, entre ellos a una débil cultura organizacional, estancada en el tiempo y practicada en los diferentes estamentos que componen la comunidad universitaria, por ejemplo:

- **Cultura organizacional involutiva.** Fragilidad y decadencia de valores, pérdida u obsolescencia de la visión de universidad, resistencia a los cambios, desmotivación, falta de mayor compromiso e identificación institucional.
- **Corporativismo negativo.** Intereses corporativistas que afectan el desarrollo e imagen de la universidad, traducida en "la desproporción entre una fuerte cultura de derechos, de corte confrontacional y reivindicativo, frente a la débil cultura de deberes; o la presencia de la cultura de la viveza". La falta de práctica de política de propuestas, alternativas o

soluciones serias (también practicado por algunos invitados, que se encuentran incorporados en los diferentes estamentos del quehacer de la universidad).

- **Gestión y liderazgo.** La estructura y gestión interna de la universidad que al parecer no visualiza que "la Universidad es una institución académica" por lo cual debería entenderse que: "... ellos son estrictamente instrumentales, es decir, tienen la condición de medios, y como tales son enteramente modificables en función del cumplimiento de los fines académicos que legitiman socialmente a la universidad. El hábito y la inercia burocrática, además de los intereses que se generan en el proceso, nos hacen olvidar este punto de partida...". Los esquemas y diseños organizacionales atomizados y frondosos resultan obsoletos, así como procedimientos engorrosos, los que no contribuyen con la dinámica del cambio en la universidad.

Los efectos de la composición prevaleciente de sus participantes y conductores, fundamentalmente,

las estructuras organizacionales, su funcionamiento, entre otros factores; determinan la actitud y fuerzas que dinamizan la adaptabilidad de la institución al cambio, con propuestas que respondan a los nuevos retos o la resistencia al mismo. Ello se ve reflejado en el aporte que se hace a la sociedad para su desarrollo con determinados niveles de calidad. (Ver figura 2).

Para San Marcos, es un reto superar estos obstáculos (taras), y tiene que hacerlo en la búsqueda del

camino hacia la calidad, y no quedarse sólo con el pasado y con el peligro de extinguirse en el futuro.

### PRIORIZACION DE COMPONENTES O FACTORES PARA UNA AUTOEVALUACIÓN

Un proceso de autoevaluación, que debe conducir a una posterior acreditación y certificación de una escuela, instituto, laboratorio, facultad o universidad, implica el desarrollo, análisis y retroalimentación de

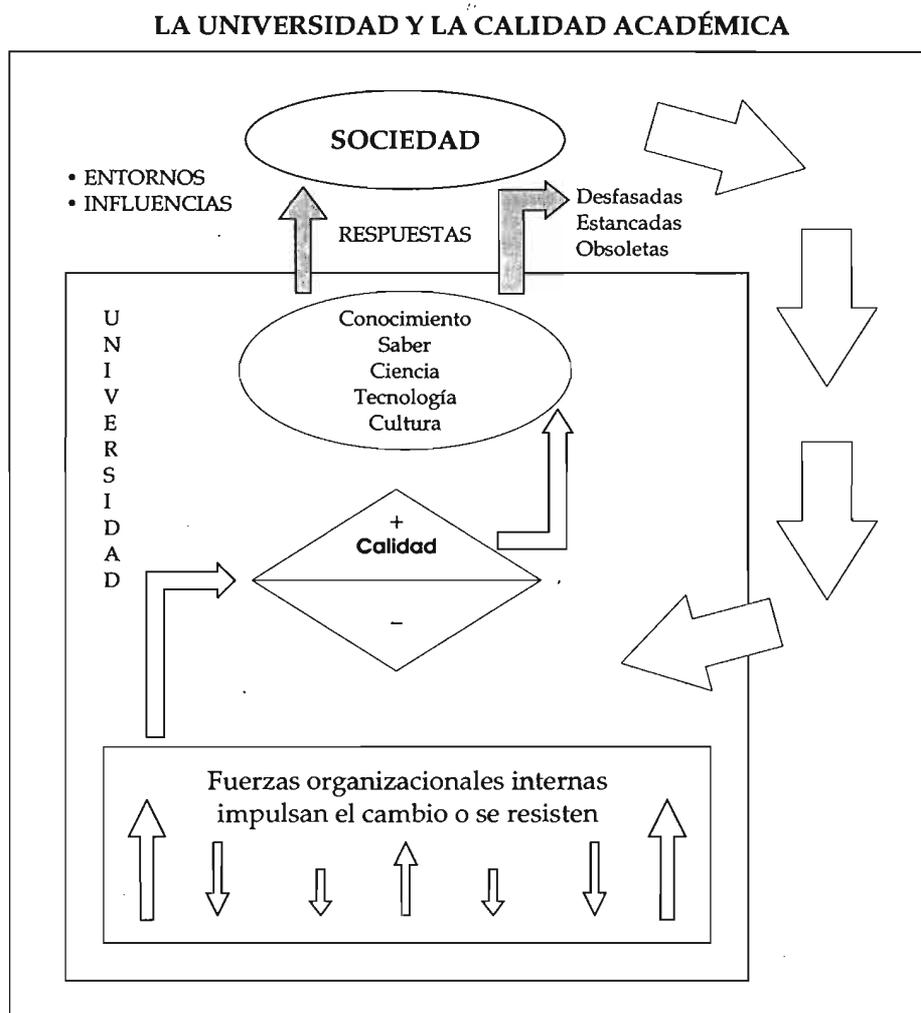


Figura 2. Respuesta a la sociedad y los nuevos escenarios

muchos factores o componentes, los que pueden estructurarse de acuerdo a sus fines y del nivel respecto del estándar que se desean alcanzar y comparar.

Un ejemplo de proceso de autoevaluación es el que desarrolla la CAFME, el que contempla los siguientes componentes de evaluación:

- "Organización académica; Currículo; Proceso de admisión de nuevos estudiantes; Plana docente; Prevención de riesgos de salud

asociados a las prácticas preprofesionales; Competencias adquiridas por estudiantes y graduados; Metodología para la evaluación y seguimiento del aprendizaje; Organización administrativa; Servicios académicos complementarios; Infraestructura física y equipamiento<sup>6</sup>".

Otro ejemplo es la propuesta del Concejo Nacional de Acreditación de Colombia que considera los siguientes factores a ser evaluados:

- "Misión y proyecto institucional; Profesores y estudiantes; Procesos académicos; Investigación; Pertinencia e impacto social; Procesos de autoevaluación y autorregulación; Bienestar institucional; Organización, gestión y administración; Planta física y recursos de apoyo académico; Recursos financieros".

Podemos agregar los factores o componentes generales que tiene en cuenta el IICA.

- "Filosofía, misión, objetivos y metas; Organización y gobierno; Planeamiento, finanzas, presupuesto y planta física; Funciones de la universidad; Comunidad académica; Estudiantes y admisiones; Facilidades y servicios; Registro; Tesorería".

Como se observará, existen diferentes enfoques, que pueden servir de referencia inicial para diseñar y establecer un proceso de autoevaluación en la universidad.

Si se parte de la concepción que la "Universidad Nacional Mayor de San Marcos es una institución académica pública"; que tiene como principal limitación su dependencia económica del estado, la poca flexibilidad de las normas que la rigen para realizar una gestión moderna con eficiencia y eficacia (presupuesto recortado, generación y manejo de recursos propios, normas laborales y de gestión diferenciados respecto del sector privado, etc.), pero que tiene la necesidad de evolucionar hacia una mejor calidad académica; cabe la pregunta:

¿Se puede hacer frente simultáneamente a todos los factores que implican un proceso de autoevaluación? O se debe identificar factores claves iniciales (parámetros momentáneos) que permitan, dentro de las limitaciones, avanzar hacia la autoevaluación y la búsqueda sostenible de la calidad académica.

La realidad institucional y nacional genera retos adicionales, por lo cual, se debe entender que "...un proceso de autoestudio y la acreditación tiene, sin embargo, sus bemoles. Especialmente si otros países pretenden hacer copias de carbón de las prácticas académicas, financieras o administrativas de universidades de otras realidades más desarrolladas". Esta reflexión cabe para centrarnos, de manera objetiva, en el momento de analizar las potencialidades y limitaciones que se tiene.

Con estas consideraciones y teniendo en cuenta que San Marcos es una institución académica, se podría considerar como factores claves de iniciación, para ir hacia la autoevaluación y calidad, los siguientes:

- Mejorar el nivel académico, y
- Garantizar la sostenibilidad económica.

### *Mejorar el nivel académico*

Implica desarrollar estrategias que se desprenden de objetivos estratégicos de desarrollo de la universidad y aceptado por todas las facultades, institutos y escuelas.

Algunas acciones serían:

- Capacitar, actualizar, especializar permanentemente a los docentes de todos los niveles, categorías y condiciones; esta etapa de "inversión" debe estar a cargo de la universidad, sea dentro o fuera de esta o del país. Esta etapa ha de constituir un requisito indispensable para una evaluación posterior. Con ello se busca iniciar una cadena de mejoramiento académico que se debe reflejar en los estudiantes y graduados.
- Desarrollar programas permanentes de capacitación en metodología de la enseñanza universitaria, de investigación y de gestión, dependiendo de las especialidades pudiendo ser multidisciplinarias, a las cuales deberán tener acceso todos los docentes. El desarrollo de este programa debe estar a cargo de la universidad. Con ello se busca generar y fortalecer una nueva cultura de actualización permanente, enseñanza e investigación, con visión sistémica de gestión. Este proceso debe verse reflejado en la actividad formativa del estudiante y en la imagen de la universidad en el desarrollo académico.
- Trabajar en la actualización de los currículos, tarea a desarrollarse por facultades y escuelas; que sean flexibles a los cambios científicos, tecnológicos, sociales, económicos pero sin que ello signifique desconocer nuestra realidad. Parte del resultado debe verse reflejado en los nuevos profesionales que darán respuesta a las diferentes necesidades de la realidad.
- Apoyar y fomentar la publicación y difusión de artículos y libros de todas las áreas de investigación.

### *Garantizar la sostenibilidad económica*

Este factor se considera clave dado que, para desarrollar e implementar cualquiera de las acciones de mejoramiento permanente hacia la calidad y su sostenibilidad, se requiere de un presupuesto para la inversión inicial, y para su sostenibilidad en el tiempo. Considerando las limitaciones existentes será necesario reorientar la gestión y la asignación de presupuestos adecuados para lograr el

factor antes mencionado. Esta decisión estratégica debe trascender los enfoques y coyunturas de corto plazo.

Contemplar con prioridad estos factores como los principales o de mayor prioridad no quiere decir, que no se tomen en cuenta los otros factores que forman parte de una autoevaluación que conduzca hacia la calidad académica, ellos también deberán ser considerados, sólo que, en este primer tramo se ajustarán a la disponibilidad real de los recursos; entendiéndose que todo es un proceso permanente, integral y sistémico.

Es necesaria la visión integral y sistémica del proceso hacia la calidad académica, para evitar que se diluya en el tiempo y quede sólo como un intento más. Veamos algunos aspectos que se deben tener en cuenta del porqué fracasan las innovaciones<sup>10</sup>.

- La ausencia de una direccionalidad o meta compartida por todos los actores.
- No se asume el requerimiento de un conocimiento que aún no se posee y en consecuencia es necesario concebir las soluciones conforme se avanza.
- La motivación política por los cambios puede hacer que se asuman metas vagas y plazos poco realistas.
- Se intenta resolver problemas de un modo muy superficial, o siguiendo "modas".
- Se interpreta como "resistencia al cambio" actitudes que expresan una falta de adecuación de la innovación a las condiciones concretas en que se lleva a cabo.
- Los éxitos logrados con apoyo externo o de un modo individual no perduran si no se institucionalizan.
- Se enfatiza demasiado un factor o variable del cambio, olvidando que la reforma es sistémica y que, por tanto, todos los elementos involucrados deben ser atendidos.

## CONCLUSIÓN

La universidad pública desde hace algunas décadas viene atravesando serios problemas para su desarrollo y para estar acorde con las exigencias de los cambios, debido a una serie de factores y condicionantes externos e internos. En las actuales circunstancias, con las limitaciones del caso, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, germina el reto de evolucionar para responder a los nuevos cambios. Ello implica prepararse con seriedad, honestidad y convicción; retomando la

esencia de la universidad como entidad académica de alta calidad.

En este proceso que debe compenetrarnos con el mejoramiento continuo de la labor universitaria, ha de pasar por etapas que nos conduzcan a una acreditación y certificación. Siendo una de las etapas críticas el autoestudio o la autoevaluación, esta debe iniciarse considerando las limitaciones. Será necesario priorizar algunos factores como iniciales, sin descuidar los demás que son parte del todo.

## REFERENCIAS

1. TOFFLER, Alvin & Heidi (1995). *La Creación de una Nueva Civilización, la Política de la Tercera Ola*. Plaza y Janés Editores, Barcelona.
2. FORO EDUCATIVO - CONSORCIO DE UNIVERSIDADES. *La universidad que el Perú necesita*. Lima - Perú, 2001.
3. FORO EDUCATIVO - CONSORCIO DE UNIVERSIDADES. *La universidad que el Perú necesita*. Lima - Perú, 2001.
4. OGPL - OFICINA DE CALIDAD ACADÉMICA Y AUTOEVALUACIÓN (OCAA). *Lineamientos de Política de Calidad; Autoevaluación y Acreditación de la UNMSM*. Documento de trabajo, verano de 2003.
5. OGPL - OFICINA DE CALIDAD ACADÉMICA Y AUTOEVALUACIÓN (OCAA). *Lineamientos de Política de Calidad; Autoevaluación y Acreditación de la UNMSM*. Documento de trabajo, verano de 2003.
6. CAFME, Comisión para la Acreditación de Facultades o Escuelas de Medicina, Perú, 2002.
7. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, CONCEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (2001). *Propuesta Acreditación Institucional*. Documento de Seminario Taller, Hemeroteca Nacional Universitaria, Colombia, febrero.
8. VIÑAS-ROMÁN, Jaime A. (1998). *Autoestudio y Acreditación Institucional, Ideas en torno a los procesos de mejoramiento de la Educación Agrícola superior para América Latina y el Caribe*. IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José - Costa Rica.
9. VIÑAS-ROMÁN, Jaime A. (1998). *Autoestudio y Acreditación Institucional, Ideas en torno a los procesos de mejoramiento de la Educación Agrícola superior para América Latina y el Caribe*. IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José - Costa Rica.
10. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. *Innovación educativa, asesoramiento y desarrollo profesional*. Centro de publicaciones del Mey C. Madrid (Fullan y Miles, 1992).