

PRIMERA CONVOCATORIA “MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y PEDAGÓGICA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS”

Anexo 1

MARCO CONCEPTUAL QUE SUSTENTA LAS BASES PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y PEDAGÓGICA

El marco conceptual que aquí se presenta sustenta las bases de la Convocatoria “Mejora de la Gestión Académica y Pedagógica” (GAP) y consta de cinco partes. La primera analiza, en forma breve, algunos indicadores referidos a los egresados de la educación secundaria y a la tendencia a continuar estudiando en una institución de educación superior. La segunda parte está referida al crecimiento de la oferta educativa y a la masificación de la educación superior; la tercera, a las acciones que el Estado peruano viene implementando para diseñar e impulsar políticas de aseguramiento de la calidad; la cuarta parte, a los retos a enfrentar para construir un sistema de educación superior pertinente y de calidad; y, la quinta parte, presenta una propuesta para fomentar la mejora de la gestión académica y pedagógica, por ser el eje de convocatoria antes mencionada.

1. LOS EGRESADOS(AS) DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

Cada año la tasa de egresados de la educación secundaria, va en aumento; al respecto, según los indicadores tomados de la estadística de la calidad educativa (ESCALE 2015), el 2001 dicha tasa fue de 43.2% y la tasa del 2015 fue de 68.6%. De acuerdo al mismo ESCALE, el 76% de la población que concluye la educación secundaria busca continuar estudiando en la universidad o seguir una carrera técnica. Al respecto, un hecho relevante de este proceso es el incremento de estudiantes mujeres en la educación superior; que ha equiparado y hasta superado el número de estudiantes que son hombres.

Esta situación exige que el Estado, desarrolle políticas educativas que regulen la oferta de educación superior, que responda a las nuevas tendencias, así como a las necesidades y características de los estudiantes, a fin de ellos y ellas reciban una educación de calidad y pertinente, asegurando su acceso, su formación y permanencia, su egreso y titulación y, el alineamiento del perfil de egreso con la demanda laboral, contribuyendo así al desarrollo local, regional y nacional, así como su inserción en la economía global.

Cabe destacar que esta tendencia convive con la siguiente situación: “La dinámica de crecimiento de la matrícula en educación básica se ha modificado de modo sustancial con el nuevo siglo: de un sistema en constante expansión y, por lo mismo, necesitado de recursos crecientes, se ha pasado a un sistema con un volumen de matrícula estable, con cierta tendencia a la reducción. Esta característica se traduce en una oportunidad muy importante para repensar

las formas de estructurar la prestación de los servicios educativos” (Guadalupe 2017).

Dicha oportunidad puede contribuir a transformar la educación básica, articulándola a la educación superior y disminuyendo las conocidas brechas de competencias que enfrentan quienes egresan de la secundaria y, en especial, quienes ingresan a la educación superior.

2. LA EXPANSIÓN DE OFERTA Y LA MASIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En el contexto planteado, es de relevar el crecimiento de la oferta educación universitaria, expresada en la existencia de 146 universidades, 54 públicas y 92 privadas; de estas última, la mayoría fue creada en los últimos años, desde 1996 (Fuente: SIRIES).

Ahora bien, como señala Cuenca (2015), desde la liberalización del servicio educativo “Hubo un crecimiento de la matrícula universitaria. Entre 1995 y el 2012, esta pasó de 400.000 a 870.000. Este crecimiento es atribuible a la matrícula privada, que pasó de representar el 28% del total de la matrícula universitaria a un 49% en el año 2000 y un 63% en el 2012”. En paralelo, en el Perú, existen 832 Institutos de Educación Superior Tecnológica (IEST), siendo 374 públicos y 458 privados.

Según datos facilitados por DIGESU, (2019) provenientes del SIRIES, las universidades atienden actualmente 1 800,000 estudiantes.

El explosivo crecimiento de las instituciones de educación superior se da principalmente, a raíz de la aprobación en el año 1996, del DL N° 882 que promueve la inversión privada en la educación y contribuye a ampliar la oferta en todos los niveles del sistema educativo y, particularmente a ampliar la oferta universitaria, como respuesta a la gran demanda de educación superior.

Sin embargo, como bien afirma Cuenca (2015), la democratización de la educación universitaria, continúa siendo una posibilidad, principalmente para los jóvenes que provienen de los sectores con mayores ingresos en el Perú. Así, mientras que la cobertura entre los más pobres es solo del 10%, la cobertura en el quintil cinco es de 45%. El mismo Cuenca, sobre la base de los datos de la ENAHO 2012, sostiene que solo un 1% de los jóvenes de origen indígena amazónico ingresa a la universidad y que, cuando se analiza el acceso de las mujeres a la educación superior, solo un 4% es indígena.

Asimismo, Cuenca (2015) sostiene que no es cierto que el mercado haya regulado la calidad de la educación, debido a que el crecimiento del número de instituciones educativas se ha dado sin mayor regulación de la calidad. De

allí que las universidades peruanas no figuran en los rankings de nivel mundial o regional, su número de investigaciones es incipiente y el nivel académico de los docentes también lo es. Sostiene Cuenca (2015), citando a Castro y Yamada (2013): “Como si fuera poco, la empleabilidad de los jóvenes es baja, entre el 2004 y el 2010 hubo un incremento de hasta seis puntos porcentuales en el subempleo profesional (de 29% a 35%)”.

“En resumen, la ampliación del acceso a los estudios superiores no llegó a todos y tampoco lo hizo con calidad. La conservadora fórmula (ya utilizada en la educación básica) de asegurar la ampliación de la cobertura para luego buscar la calidad no funcionó. La experiencia muestra que la ampliación de la cobertura sin calidad no tiene sentido, castiga a los más pobres y no cumple con la movilidad social y la mejora que la educación promete. Una persona formada en una institución de mala calidad solo contribuirá a incrementar las tasas de subempleo profesional o, peor aún, la informalidad en el país” (Cuenca 2015).

3. LA APUESTA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Frente a esta irrefutable y preocupante realidad, el Estado ha diseñado e implementado políticas orientadas a la mejora de la calidad de la educación superior, las que se presentan a continuación.

La promulgación de la Ley Universitaria, Ley N° 30220, el 8 de julio del 2014, marca un hito importante en la historia de la educación superior universitaria en el Perú, dando inicio a una Reforma en la que el Estado asume su rol rector, a fin de asegurar el derecho de todos los peruanos y peruanas a recibir una educación pertinente y de calidad. Al respecto, la Ley precisa: “La presente Ley tiene por objeto 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” (2014).

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria-SUNEDU (2014), creada según lo dispuesto en el Capítulo II de la Ley Universitaria, es responsable del licenciamiento de universidades, que es el procedimiento orientado a verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofertar el servicio de educación superior universitaria y autorizar su funcionamiento.

Según dicha Ley: “la SUNEDU es también responsable, en el marco de su competencia, de supervisar la calidad del servicio educativo universitario, incluyendo el servicio brindado por entidades o instituciones que por normativa específica se encuentren facultadas a otorgar grados y títulos equivalentes a los otorgados por las universidades; así como de fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades, han

sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de la calidad. La SUNEDU ejerce sus funciones de acuerdo a la normativa aplicable y en coordinación con los organismos competentes en materia tributaria, de propiedad y competencia, de control, de defensa civil, de protección y defensa del consumidor, entre otros. La autorización otorgada mediante el licenciamiento por la SUNEDU es temporal y renovable y tendrá una vigencia mínima de 6 (seis) años”.

En ese marco, las condiciones básicas de calidad, establecidas por SUNEDU (2017) son las siguientes:

- Existencia de objetivos académicos, grados, títulos y planes de estudio
- Oferta educativa compatible con los instrumentos de planeamiento
- Infraestructura y equipamiento adecuados para cumplir sus funciones
- Líneas de investigación
- Disponibilidad de personal docente calificado con no menos del 25% de docentes a tiempo completo
- Servicios educacionales complementarios básicos
- Mecanismos de Inserción laboral
- Condición básica de calidad complementaria: transparencia de universidades

Como resultado del proceso de Licenciamiento, a la fecha, SUNEDU ha otorgado 87 Licenciamientos (85 universidades y dos escuelas de pos grado) y ha denegado el licenciamiento a 36 universidades (34 universidades y dos escuelas de pos grado), habiendo un total de 17 universidades cuyo Licenciamiento está pendiente.

Reorganización del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE): En las disposiciones complementarias transitorias, modificatorias finales y derogatorias de la Ley Universitaria, específicamente en la Décimo Segunda disposición, se declara en reorganización el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), con el propósito de fortalecer sus procesos. Dicha reorganización se orienta a implementar, en coordinación con el Minedu, un sistema de aseguramiento de la calidad educativa, siendo la acreditación uno de sus pilares.

Cabe destacar que, a la fecha, la acreditación continúa siendo responsabilidad del SINEACE y que dicha institución mantiene su autonomía e independencia para evaluar la calidad en el sistema educativo. Asimismo, la acreditación es un proceso voluntario, que contribuye a la construcción de la cultura de la mejora continua en las instituciones de educación superior. La excepción la constituyen las carreras profesionales de la salud, educación y derecho, cuya

acreditación es obligatoria, dada su importancia estratégica para el desarrollo social del país.

Como en el caso del Licenciamiento, el Modelo de Acreditación abarca las siguientes dimensiones, factores y estándares:

Dimensión 1: Gestión estratégica

- Factor (F) Planificación del programa de estudios (Estándares: propósitos articulados, participación de los grupos de interés, revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos, sostenibilidad)
- F Gestión del perfil de egreso (Estándares: pertinencia del perfil de egreso, revisión del perfil de egreso)
- F Aseguramiento de la calidad (Estándares: Sistema de gestión de la calidad (SGC), planes de mejora)

Dimensión 2: Formación integral

- F Proceso enseñanza – aprendizaje (Estándares: plan de estudios, características del plan de estudios, enfoque por competencias, articulación con I+D+i y responsabilidad social, movilidad)
- F Gestión de los docentes (Estándares: Selección, evaluación, capacitación y perfeccionamiento, plana docente adecuada, reconocimiento de las actividades de labor docente, plan de desarrollo académico del docente)
- F Seguimiento a estudiantes (Estándares: Admisión al programa de estudios, nivelación de ingresantes, seguimiento al desempeño de los estudiantes, actividades extracurriculares)
- F Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (Estándares: gestión y calidad de la I+D+i realizada por docentes, I+D+i para la obtención de grado y título, publicación de los resultados de I+D+i)
- F responsabilidad social (Estándares: Responsabilidad social, implementación de políticas ambientales)

Dimensión 3: Soporte institucional

- F Servicios de bienestar (Estándar: bienestar)
- F Infraestructura y soporte (Estándares: Equipamiento y uso de la infraestructura, mantenimiento de la infraestructura, sistema de información y comunicación, centros de información y referencia)
- F Recursos humanos (Estándar: Recursos humanos para la gestión del programa de estudios)

La política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria: Se crea en el Marco de la Ley Universitaria (2014), por DECRETO SUPREMO N° 016-2015-MINEDU, con el objetivo de: “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” (2015).

Los cuatro Pilares de la **reforma** para la construcción de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad-SAC, son los siguientes:

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 Su importancia radica en visibilizar a los actores, insumos, procesos, y resultados vinculados a la prestación del servicio educativo universitario, contribuyendo al desarrollo de una cultura de la calidad y reduciendo significativamente la asimetría de información referida al ámbito universitario. Para acceder a dicha información, se ha diseñado e implementado el Sistema Integrado de Información de Educación Superior Universitaria (a cargo del MINEDU), que [...] permite y facilita 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” (SAC, 2015).
2. **Fomento para mejorar el desempeño:** La política establece que: “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 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 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” (SAC, 2015).
3. **Acreditación para la mejora continua:** La política también señala que: “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 (SAC, 2015).

4. **Licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad:** Finalmente, la misma política establece que: “El cuarto Pilar consiste en el proceso de licenciamiento obligatorio, a cargo de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), entendido como la verificación y control de las condiciones básicas de calidad que permite autorizar la provisión del servicio educativo 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” (SAC, 2015).

Considerando lo antes expuesto y recogiendo los aportes de Lamaitre (2016), los cuatro pilares para construir el SAC permiten:

- **Controlar la calidad de la educación superior**, con el propósito de asegurar que los proveedores del servicio cumplan las condiciones básicas de calidad exigidas para obtener el Licenciamiento.
- **Garantizar la calidad de la educación superior**, sobre la base de información válida y confiable para el cumplimiento de los propósitos y estándares de calidad establecidos por la acreditación.
- **Fomentar para asegurar** que las instituciones de educación superior cuenten con políticas y mecanismos confiables de autorregulación o auditoría de calidad.

Los avances estratégicos vinculados al desarrollo de la educación superior universitaria antes presentados se ven fortalecidos con el Grupo de Trabajo de naturaleza temporal, conformado por RM N° 271-2019-MINEDU, del 10 de junio de 2019, con el objetivo de formular una propuesta de Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productiva.

Las Funciones (Artículo 5) del Grupo de Trabajo son:

- a) Elaborar el Plan de Trabajo y cronograma del Grupo de Trabajo.

- b) Elaborar la propuesta de Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productiva.
- c) Elaborar un Informe Final que sustente la propuesta de Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productiva.
- d) Otras que resulten necesarias para el cumplimiento de su objetivo.

De acuerdo con la información facilitada por la DIGESU, se prevé que el proceso de formulación de la Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productiva concluya en próximo mes de febrero del año 2020.

4. RETOS PARA UNA EDUCACIÓN SUPERIOR PERTINENTE Y DE CALIDAD

El Estado peruano tiene compromisos internacionales que cumplir expresados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS (2015), cuyo objetivo 4 dice: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos (2015), estableciéndose en la meta 4.3 que los países deben: De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria”. (ODS-CEPAL).

Asimismo, el Estado peruano es responsable de generar las condiciones requeridas para el cumplimiento de dicho objetivo, así como para el cumplimiento de la Ley Universitaria N° 30220 y de otras normas como la Ley General de Educación, Ley N° 28044 y del Proyecto Educativo Nacional al 2021; este último en su objetivo estratégico 5 dice: Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, el Estado peruano tiene la obligación de garantizar la realización del derecho a la educación gratuita y de calidad, para todas y todos los peruanos y peruanas.

En el marco de dichos compromisos, el Estado peruano, en lo relativo a la mejora de la educación superior universitaria, debe enfrentar, entre otros, importantes retos como:

- Concluir, bajo la rectoría del Ministerio de Educación, la formulación de la nueva política de educación superior que asegure la creación de un sistema de educación superior articulado, pertinente y de calidad.
- Fortalecer el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), tomando como base los cuatro pilares descritos anteriormente: Información confiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones; Fomento para un mejor desempeño del SAC; Acreditación para la mejora continua y, Licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad.
- Fortalecer las capacidades de las instituciones de educación superior y, en especial de sus autoridades, para gestionar políticas y estrategias orientadas

a la formación integral, la producción de conocimiento y la innovación, así como a la promoción del emprendimiento y la proyección social, fomentando valores como la integridad, la inclusión, la igualdad en la diversidad, entre otros valores que contribuyan al fortalecimiento de la democracia.

- Diseñar e implementar modelos educativos innovadores, que promuevan la superación de las estructuras universitarias tradicionales, que funcionan de manera fragmentada; mejorar los procesos de acceso, formación y permanencia, egreso y titulación, así como los procesos de gestión docente (reclutamiento, formación continua, evaluación, reconocimiento y desvinculación) entre otros vinculados a la mejora de la gestión académica y pedagógica, alineados con la misión y visión institucional, las necesidades de desarrollo regional y nacional, en el contexto global y, en correspondencia con la normativa vigente emitida por el órgano rector en materia de educación universitaria.
- Formar ciudadanos con enfoque integral, críticos, propositivos y creativos, con competencias para la investigación y la innovación, para desempeñarse profesionalmente en forma efectiva y autónoma, aportar a la solución de problemas y al desarrollo y, convivir en armonía con la sociedad y la naturaleza en contextos de diversidad y, continuar aprendiendo a lo largo de la vida.
- Formar y fortalecer las capacidades de los docentes de educación superior para que logren un desempeño altamente competente, basado en el dominio de los conocimientos de su especialidad, en el desarrollo de métodos pedagógicos innovadores, caracterizados por el co - aprendizaje entre los docentes y estudiantes; que incorporen el uso de nuevas tecnologías aplicadas al campo de la educación y la investigación como eje transversal de la formación profesional. Que articulen los espacios de educación formal, no formal e informal, que respondan a los intereses y necesidades de desarrollo de los(as) estudiantes, a sus ritmos y estilos de aprendizaje. Que fomenten el trabajo colaborativo e interdisciplinario y, contribuyan al desarrollo del país; entre otros aspectos orientados a la transformación de la educación superior.
- Promover la internacionalización de la educación superior, a través del diseño e implementación de políticas y estrategias orientadas a impulsar la movilidad docente y la movilidad estudiantil, la internacionalización del currículo, la participación en grupos y redes internacionales dedicadas a la investigación, entre otros aspectos vinculados a la internacionalización de la educación superior.
- Articular la educación básica y la educación superior y, en especial la educación universitaria con la educación tecnológica, a fin de facilitar la transitabilidad, el aprendizaje a lo largo de la vida y, responder a las demandas de desarrollo regional y aportar a la solución de los problemas sociales y económicos del país.

Como afirma Ortega en su artículo Tendencias de la Educación Universitaria en el Siglo XXI (2002): “Las nuevas formas de creación, almacenamiento y transmisión de la información y del conocimiento, y de formación de profesionales en un mundo globalizado, más desregulado y más competitivo en un escenario de nuevas formas de financiación plantea desafíos a las Universidades que deben ser aprovechados haciendo un esfuerzo de imaginación, para actuar proactivamente ante la situación y no reactivamente como lo han hecho en ocasiones anteriores. Como decía Albert Einstein: «en épocas de crisis solo la imaginación es más importante que el conocimiento»”.

5. CALIDAD Y PERTINENCIA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EN UNIVERSIDADES E INSTITUTOS

Tomando en cuenta lo antes expuesto, en esta sección, se presenta los principales conceptos desarrollados en el PIP “Programa para la mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de educación superior universitaria y tecnológica a nivel nacional”¹, relativos, específicamente, a la calidad y pertinencia de la educación superior, al enfoque institucional de la gestión en universidades e institutos tecnológicos; así como conceptos clave vinculados específicamente a la gestión académica; todos ellos han guiado el desarrollo de los contenidos y, particularmente, la priorización de las actividades financiables propuestas en la bases de la Convocatoria “Mejora de la Gestión Académica y Pedagógica”, que aquí se sustentan y cuyo texto plantea lo siguiente.

Calidad y pertinencia de la Educación Superior

Desde el Programa, las universidades e institutos tecnológicos son vistas como instituciones del sistema educativo nacional, que en función a la calidad de los servicios que brindan, impactan en las capacidades de sus estudiantes y egresados, en términos de la calidad y pertinencia de sus resultados educativos, lo cual impactará en sus resultados en el mercado laboral. Es decir, la calidad y pertinencia de la educación superior, impactará en los niveles de productividad del capital humano del país y en sus niveles de ingreso y, tendrá un impacto en los niveles de desarrollo económico de un país.

Autores como North y Thomas (1973), Glaeser (2004) y Acemoglu, Gallego y Robinson (2015), citados en el PIP, explican en sus respectivas publicaciones, que las instituciones juegan un rol fundamental para el desarrollo económico de las naciones; en ese sentido el enfoque institucional del manejo de las universidades e institutos tecnológicos, asegura e influye positivamente en la gestión institucional y en la promoción de la calidad y la pertinencia de la educación superior.

¹ Estudio a nivel de Perfil del Proyecto de Inversión Pública: “Mejoramiento de la Gestión de los servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a nivel nacional”, en adelante PIP.

El enfoque institucional de la gestión en universidades e institutos tecnológicos

La gestión de la educación superior influye directamente en el desempeño profesional, económico y en el desarrollo del país. Debido a ello, recientemente, se han realizado una mayor cantidad de estudios que prestan atención a la gestión de la educación en los países desarrollados, tal como lo señalan autores como Kaul (2010). La gestión educativa se vincula con la práctica y el funcionamiento de las instituciones educativas (Lange, 1988). En ese sentido, la gestión eficiente de la educación superior es vital y juega un importante rol en la determinación de la calidad de la oferta laboral de un país, la cual impacta en sus niveles de productividad y, en el largo plazo, en el crecimiento económico y social, de acuerdo a lo planteado por diversos autores (Cho & McLean, 2004, G.N. Mclean, 2006, Peters, 2009). Tales afirmaciones se basan en la evidencia de que las habilidades del capital humano (vistas como las capacidades de los egresados de la educación en universidades e institutos) de cualquier país son mejoradas y desarrolladas a través de la gestión de la Educación Superior.

Asimismo, dentro de los factores de capital humano propios de la educación superior, se identifican principalmente tres factores que coadyuvan a la eficiente gestión de dichas instituciones: **i) gestión estratégica y administrativa, ii) gestión académica y iii) gestión de la investigación e innovación** conforme a lo sugerido por Suri, Boozer, Ranís y Stewart (2011). Dichos factores, van de acuerdo al marco normativo de la educación en universidades e institutos tecnológicos en el Perú.

En el mismo sentido, siguiendo a Suri, Boozer, Ranis y Stewart (2011) y Ekundayo y Ajayi (2009), los tres principales factores que determinan la calidad del capital humano con que cuenta una IES son **gestión administrativa, gestión académica y gestión de la investigación e innovación**. La gestión administrativa está vinculada a la gestión de los procesos de soporte de la entidad (presupuesto, inversiones, recursos humanos) que son transversales a las actividades propias de la institución, pero son necesarios para su funcionamiento. Por otro lado, la gestión académica involucra la administración de los recursos directamente vinculados a la actividad esencial de la institución, esto es, la transmisión de conocimientos para la empleabilidad de los estudiantes en el sector productivo o en la investigación. Finalmente, la gestión de la investigación e innovación, hace referencia a la gestión de la dotación de investigadores, la correcta conducción de investigaciones pertinentes para el contexto nacional y local, la efectiva transmisión de las conclusiones y recomendaciones a los grupos de interés de los proyectos de investigación conducidos, así como la gestión de proyectos de innovación, en donde se diseñen productos nuevos, o significativamente mejorados, que atiendan a una necesidad específica y pertinente con el contexto local.

Por lo tanto, la gestión de la educación superior en universidades e institutos

tecnológicos y el desarrollo económico y social están altamente correlacionados. La educación superior produce recursos humanos para atender la demanda laboral nacional y, al mismo tiempo, hace uso de recursos humanos que son insumos para la mejora de la calidad y oportunidad de la educación superior en universidades e institutos tecnológicos (Folger, Astin y Bayer, 1970; Nakpodia, 2011; Pathik, Chowdhury y Habib. 2012)

La gestión de las instituciones de educación superior

El capital humano hace referencia a todos los recursos de mano de obra que necesitan las instituciones de educación superior para funcionar adecuadamente en sus actividades diarias, en términos de personal docente, personal de apoyo, personal de servicio, consultores (Ekundayo y Ajayi, 2009; 2003). La importancia de la calidad de la educación superior otorga una importancia adicional a la dotación de capital humano de estas instituciones.

La revisión de la literatura revela una amplia variedad de mecanismos a través de los cuales el capital humano con el que cuentan las instituciones de educación superior puede impactar la calidad de enseñanza de las mismas. Estos incluyen factores como la gestión de procesos académicos (i.e. matrícula, otorgamiento de subsidios para estudio), la capacidad de los docentes para transmitir conocimiento, el fomento de actividades de investigación, las actividades curriculares que se ofrecen y la disponibilidad de recompensas para los maestros que ofrecen una enseñanza de calidad. Bockerhoff et al. (2014) incluye en su estudio sobre la iniciativa nacional "Competencia para la excelencia de la enseñanza" en Alemania, el tratamiento equitativo de las facultades por parte de la institución: incentivos disponibles para todos los profesores, un alto grado de libertad académica para las facultades y departamentos, transparencia de los procesos administrativos y resultados académicos y, burocracia eficiente. Por su parte, Bergseth et al. (2014) también considera una serie de factores en los cuales el capital humano de las instituciones de la educación superior puede mejorar la enseñanza de calidad a nivel institucional. Estos incluyen la disponibilidad de programas de formación docente que abarcan tanto la formación teórica como la formación práctica.

Gestión académica y gestión pedagógica

Gestión académica (centrada en los procesos estratégicos)

La gestión académica se define por las prácticas institucionales orientadas a que las universidades aseguren la coherencia entre su propuesta educativa (propósitos, propuesta curricular, pedagógica, de seguimiento académico y evaluación; de gestión docente) y la misión y visión institucional, alineadas con la política educativa, las necesidades de formación académica y profesional de los(as) estudiantes y las necesidades de desarrollo humano.

En ese marco, la gestión académica abarca las siguientes dimensiones:

- La dimensión institucional, asociada al desarrollo del capital humano, involucra el manejo de los recursos que están directamente vinculados a la actividad esencial de la institución, el desarrollo de competencias para la empleabilidad de los estudiantes en el sector productivo y/o social o en la investigación.
- La dimensión vinculada a la gestión docente, que abarca desde el proceso de reclutamiento de los docentes, su capacitación continua, la evaluación, reconocimiento y desvinculación; las metas alcanzadas por la generación del conocimiento (publicaciones), entre las principales. Gibbs y Coffey (2000) sugieren que los programas de capacitación para la gestión de la plana docente en IES tienen impactos significativos en la mejora de las habilidades de enseñanza de los profesores, el desarrollo de conceptos de enseñanza y aprendizaje de profesores, y, por consecuencia, efectos en el aprendizaje de los estudiantes.
- La dimensión de la gestión académica centrada en la relación a nivel institucional con otras universidades de prestigio o centros de especialización e investigación nacionales o internacionales amplía la experiencia de los docentes y contribuye a la construcción de nuevos conocimientos.

Por su parte, Trigwell et al. (1999) plantea que los efectos de la adecuada gestión académica se evidencian principalmente en la mejora del nivel de aprendizaje de los estudiantes, en la medida en que permite orientar mejor la distribución de docentes hacia las materias con las cuales tienen mayores ventajas comparativas y experiencia,

Gestión pedagógica (centrada en el proceso misional)

La gestión pedagógica es una dimensión de la gestión académica que impacta directamente en la calidad educativa, por ello, las universidades desarrollan procesos, políticas y estructuras organizacionales orientadas al desarrollo docente a través de planes y programas orientados a que las (os) docentes innoven sus prácticas educativas, desde una perspectiva socio-crítica; se actualicen académica y profesionalmente en forma continua, mejorando su perfil y desempeño docente para formar integralmente a los (as) estudiantes, garantizando su alineamiento con sus propósitos educativos, la misión y visión institucional y con las necesidades de desarrollo humano a nivel regional y nacional.

Estructura de la gestión en universidades públicas: De manera específica y en términos de la estructura del análisis que se llevará a cabo, para el caso de las universidades, la Ley N° 30220 (Art. 65 y Art. 69), establece que el gobierno de la universidad debe tener, entre otras instancias, la siguiente estructura administrativa:

El Rectorado: Es de donde se dirige, conduce y gestiona el gobierno universitario.

A su vez se compone de:

Vicerrectorado Académico: Instancia desde donde se dirige y ejecuta la política general de formación académica, se supervisa las actividades académicas y se

garantiza su calidad y desde donde se atienden las necesidades de capacitación permanente del personal docente.

Vicerrectorado de Investigación: Instancia desde donde se dirige y ejecuta la política general de investigación, se supervisan las actividades de investigación y la calidad de las mismas, se organiza la difusión del conocimiento y se gestiona el levantamiento de fondos para la investigación.

La Dirección General de Administración: Es la instancia responsable de conducir los procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros que garanticen servicios de calidad, equidad y pertinencia.

Por su parte, Udam y Heidmets (2013), en su revisión de las características de "una buena educación superior", también consideran el nivel de participación y cooperación de las instituciones de educación superior con los potenciales empleadores. Algo relacionado con esto, el compromiso con las empresas y, en particular, con los posibles empleadores de graduados, puede considerarse un indicador a nivel institucional. Esto puede tomar la forma de aumentar la empleabilidad de los graduados a través de pasantías, facilitar asociaciones estratégicas intersectoriales o conectar educadores, expertos sectoriales y otros organismos pertinentes para desarrollar planes de estudio académicos que respondan a las demandas del mercado de trabajo.

6. UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

No todos los retos de la educación superior antes planteados, pueden abordarse en forma simultánea, sin embargo es fundamental desarrollar estrategias e instrumentos como los fondos concursables, orientados a impulsar la mejora de la gestión académica y pedagógica, contribuyendo así a garantizar a las(os) estudiantes su derecho a una formación integral pertinente y de calidad, lo que influirá positivamente en su adecuada inserción laboral, a través del acceso a un empleo digno, acorde a su formación académica y profesional, mejorando su calidad de vida y contribuyendo al desarrollo regional y nacional. Por lo antes expuesto, es fundamental desarrollar estrategias e instrumentos como los que se proponen en el PIP, los mismos que se han incorporado como subcomponentes en las bases de la Convocatoria para la Mejora de la Gestión Académica y Pedagógica, y cuyo sustento se presenta a continuación.

Incorporación de gestores académicos y en pedagogía

Según estudios realizados por las docentes de la Universidad de Sevilla (Sánchez-Moreno, Altopiedi y Toussaint-Banville (2014), existe una relación significativa entre el buen funcionamiento de la institución universitaria y el ejercicio de las funciones que desempeñan sus directivos. Las autoras destacan que: "La experiencia docente e investigadora no necesariamente capacita para el ejercicio

de la gestión, la formación específica se adquiere a menudo a través de la práctica diaria, por ensayo y error, pero no hay tiempo para ello; es más que posible que sea al finalizar el mandato [...] cuando se esté llegando a poseer determinadas habilidades, (Fernández-Serrat, 2002). No existe, por tanto, garantía de que se posean las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar idóneamente el rol encomendado, en el momento de pasar a ocuparlo”.

Por ello, las mismas autoras plantean que: “Consecuentemente, y reconociendo a la universidad como organización compleja, se entiende que es necesario desarrollar programas formativos que participen en la promoción del cambio y de la mejora de las organizaciones de educación superior, que se adapten al perfil de gestores académicos universitarios”.

Tomando en cuenta dichos planteamientos, cobra relevancia la incorporación de gestores académicos y en pedagogía altamente especializados en las universidades del Perú, a fin de que desempeñen la función de agentes dinamizadores de las capacidades de los actores institucional clave (Vicerrectores Académicos, decanos de facultad, directores académicos, entre otros) para que ejerzan su rol de agentes de cambio y lideren procesos de transformación de las instituciones de educación superior universitaria, con énfasis en la mejora de gestión académica y pedagógica.

Para promover dicha transformación institucional, es fundamental que los gestores académicos y en pedagogía desarrollen diagnósticos participativos referidos a la situación inicial de la gestión académica y pedagógica, cuyos resultados orienten la toma de decisiones y, la identificación de estrategias y actividades para mejorar la calidad y pertinencia de la formación profesional ofrecida por las universidades.

Los instrumentos de gestión académica y pedagógica y su relación con la calidad y pertinencia de la educación superior universitaria

En el marco de lo antes expuesto, es fundamental promover procesos orientados a la mejora, diseño e implementación de políticas y estrategias institucionales de gestión académica y pedagógica que consideren la articulación de la formación profesional con la investigación y con las necesidades y demandas de desarrollo económico y social regional donde se sitúa la universidad, alineadas con las necesidades de desarrollo nacional en el contexto global.

Entre los instrumentos de gestión para la mejora de la calidad y pertinencia de la gestión universitaria considerados en el PIP y en las bases de la Convocatoria para la mejora de la gestión académica y pedagógica, por su carácter estratégico, destacan los siguientes.

El Modelo Educativo (ME)

Como plantea Tünnermann (2008) América Latina vive profundas transformaciones en las instituciones de educación superior, para que éstas sean

capaces de orientar adecuadamente los nuevos rumbos que la globalización y las sociedades del conocimiento en emergencia le exigen a la educación superior universitaria.

En ese contexto, como sostiene Tünnermann (2008), es fundamental que las universidades desarrollen procesos de planeamiento estratégico, basados en el diagnóstico y en la autoevaluación y, que determinen su visión, misión, su modelo educativo y académico, así como políticas y estrategias que viabilicen la mejora continua de la calidad y pertinencia de la educación superior que ofrecen a las(os) estudiantes y a la sociedad.

En lo que corresponde al concepto del modelo educativo (ME), como elemento clave de la transformación de la educación superior, Tünnermann (2008) lo define así: “El modelo educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo. El modelo educativo debe estar sustentado en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución”.

Asimismo, una universidad al definir su ME, que es el que le da identidad, diferenciándola de otras, debe preguntarse si es posible implementarlo manteniendo las estructuras académicas tradicionales, profesionalizantes (propias del modelo napoleónico) que predominan, hasta hoy, en muchas universidades. Al respecto, como afirma el mismo autor: “Estas estructuras clásicas han hecho de nuestras universidades más que instituciones unitarias, que responden a una concepción integral de la universidad, un conglomerado de facultades, escuelas, departamentos e institutos de investigación, que suelen funcionar como ruedas sueltas de un engranaje más que como partes de un todo debidamente articulado”. “Por lo tanto, si el modelo pretende promover una formación integral, sobre la base de los paradigmas de aprender a aprender y de la educación permanente; si pretende formar estudiantes críticos y participativos, capaces de asumir su propio desarrollo autónomo, de ser creativos, proclives al trabajo en equipo, e interdisciplinarios, etc. [...] será preciso plantearse si esto será posible con estructuras académicas rígidas, dominadas por una visión unidisciplinar, con currículos rígidos y exclusivamente profesionalizantes, sistemas de bloques de asignaturas por semestre y con procesos de enseñanza-aprendizaje que ponen todo el énfasis en la enseñanza, centrados en los profesores, con predominio de las clases expositivas y las conferencias magistrales, que conducen a los estudiantes a adoptar una actitud pasiva en el aula y los transforma en simples receptores y repetidores de los conocimientos expuestos en el aula por el profesor, generalmente aprendidos de memoria en vísperas de las evaluaciones y sin posibilidades de comprobación sobre lo que realmente han aprendido los alumnos.

La decisión de adoptar un nuevo modelo educativo conlleva, entonces, la decisión de transformar el modelo académico de la universidad y sus métodos de enseñanza-aprendizaje.

Indudablemente, debe existir congruencia entre el modelo educativo y la organización académica de la universidad, de suerte que puedan alcanzarse los objetivos formativos que persigue el modelo.

La enorme trascendencia que tiene la adopción de un modelo educativo hace indispensable que en la decisión participe activamente la comunidad académica de la universidad. No puede ser impuesto por las autoridades, por muy acertada que sea la propuesta” (Tünnermann, 2008).

Ahora bien, tomando en cuenta lo antes expuesto y, ante la necesidad de promover la innovación y el emprendimiento, así como la urgencia de proponer soluciones a los problemas ambientales que afectan el mundo global y, de actuar responsablemente para conservar la diversidad biológica, socio – cultural y lingüística, en tanto elementos centrales de la transformación de la educación superior, la universidad debe incorporar, desde el Modelo Educativo, los enfoques y lineamientos institucionales que aporten respuestas adecuadas a dicha situación; garantizando la realización de los derechos humanos, así como la transversalidad de los enfoques de género e interculturalidad en todos los procesos de formación profesional.

En síntesis, es posible afirmar que un Modelo Educativo, incluye los siguientes componentes:

- **El Modelo Pedagógico:** Se alinea con la visión y misión institucional y se centra en el proceso de formación profesional de las(os) estudiantes universitarios. En él se definen los valores institucionales, los ejes educativos, las competencias genéricas expresadas en el perfil de egreso; las concepciones respecto al aprendizaje y a la evaluación, entre otros aspectos que orientan el quehacer de la universidad, específicamente en lo que corresponde a la formación profesional.
- **El Modelo curricular:** Guarda coherencia con el modelo pedagógico, en él se concretan las intenciones educativas, las teorías de la educación que sustentan el modelo curricular; se definen los lineamientos del diseño curricular válidos para todas las carreras profesionales que ofrece la universidad, así como las áreas del currículo.
- **El Modelo Didáctico:** Define las metodologías, técnicas, estrategias y recursos pedagógicos a utilizar en la formación profesional, así como las técnicas e instrumentos de evaluación, en función de las modalidades educativas (presencial, a distancia, semipresencial, virtual)
- **El rol de los actores institucionales:** Se determinan los roles y los mecanismos de coordinación y articulación de las autoridades, directivos, profesores, egresados y empleadores, según corresponda, debido a que de ellos depende llevar a la práctica el Modelo Educativo, cumplir la misión

institucional y responder a las necesidades, demandas y expectativas de desarrollo de la sociedad.

Los procesos de acceso, formación y permanencia, egreso y titulación e inserción en el mundo laboral y su relación con la calidad y pertinencia de la educación superior

La Declaración de la III Conferencia Mundial de Educación Superior en América Latina y el Caribe - CRES 2018, manifiesta que: “En consonancia con el cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda de Desarrollo adoptada por la UNESCO (Agenda Educación 2030), instamos a los Estados a promover una vigorosa política de ampliación de la oferta de educación superior, la revisión en profundidad de los procedimientos de acceso al sistema, la generación de políticas de acción afirmativas - sobre la base de género, etnia, clase y discapacidad - para lograr el acceso universal, la permanencia y la titulación”.

Asimismo, las acciones del Estado peruano en materia de aseguramiento de la calidad antes descritas, guardan coherencia con la misma declaración en la que también se sostiene que: “Es imprescindible que los Estados asuman el compromiso irrenunciable de regular y evaluar a las instituciones y carreras, de gestión pública y privada, cualquiera sea la modalidad, para hacer efectivo el acceso universal, la permanencia y el egreso de la educación superior, atendiendo a una formación de calidad con inclusión y pertinencia local y regional”. “En ese sentido, los sistemas de educación superior deben pintarse de muchos colores, reconociendo la interculturalidad de nuestros países y comunidades, para que la educación superior sea un medio de igualación y de ascenso social y no un ámbito de reproducción de privilegios (CRES 2018).

Como dice Mario Benedetti, citado en la CRES (2018): “hay pocas cosas tan ensordecedoras como el silencio”

Ahora bien, en la perspectiva de fomentar el aseguramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria, y tomando como referencia los lineamientos de la Política Sectorial de Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe, aprobada por Decreto Supremo N° 006-2016-MINEDU - 2016, las universidades requieren desarrollar procesos de evaluación, actualización o diseño y/o rediseño de los procesos de acceso; formación y permanencia; egreso y titulación e inserción laboral, dada su influencia en la calidad y pertinencia de educación superior y en el logro del perfil de egreso requerido para obtener un título profesional y, estar en condiciones de acceder a un empleo formal y adecuado, alineado con las necesidades de desarrollo regional y nacional.

Por ello, los procesos académicos a mejorar por las universidades en el marco del Programa, que influyen en la calidad y pertinencia de la educación superior que ofrecen se definen a continuación:

- **Acceso:** Proceso orientado a la atracción de las y los jóvenes a las carreras priorizadas en atención a las necesidades de desarrollo regional y nacional, a dar a conocer los requisitos y procedimientos de admisión, así como las facilidades y apoyo para lograr el ingreso y los beneficios personales y profesionales que ofrece el estudio de dichas carreras. El proceso incluye el diseño de procedimientos y mecanismos para atraer a estudiantes nacionales y extranjeros a las universidades nacionales (acceso a través de programas de becas, organización de ferias de oferta de estudios universitarios).
- **Formación/permanencia:** Proceso que busca el logro de competencias profesionales, incluyendo competencias para el emprendimiento en las(os) estudiantes universitarios, principalmente a través de currículos pertinentes, alineados con las necesidades y demandas de desarrollo económico, social y cultural, que fomenten, a partir de la acción pedagógica, la construcción de una ciudadanía intercultural, formando profesionales capaces de desempeñarse en diversos contextos productivos, socio culturales y lingüísticos, a nivel regional, nacional, global, y local, así como capaces de investigar y fomentar el diálogo entre diferentes sistemas de conocimientos para producir nuevo conocimiento.

Para ello es necesario que las universidades, diseñen e implementen políticas y estrategias de acompañamiento y tutoría a cargo de docentes formadores especializados en esa materia, con competencias para atender la diversidad, así como políticas y estrategias de acogida y de oferta de servicios complementarios a través de centros de idiomas; bibliotecas, vivienda y comedor universitario dignos.

- **Culminación/titulación:** Proceso que promueve que las y los estudiantes finalicen su formación logrando las competencias del perfil de egreso y se titulen oportunamente. En este proceso, cobran especial relevancia el perfil de ingreso, el currículo pertinente e innovador, la investigación formativa como eje transversal de la formación profesional y el desarrollo de prácticas profesionales articuladas a la misma, desarrolladas en condiciones reales de trabajo; así como la asesoría de tesis con el apoyo de docentes calificados para brindar dicho servicio.
- **Inserción laboral:** Proceso que identifica, difunde y aproxima a las y los jóvenes egresados y graduados a las oportunidades laborales, tomando en cuenta la demanda laboral, contribuyendo así a que accedan al empleo formal y adecuado. En este proceso, son muy importantes los procedimientos y mecanismos que se propongan para la creación y/o fortalecimiento de las instancias institucionales responsables de promover el acceso al empleo, principalmente a través de las bolsas de trabajo y de

convenios con instituciones y empresas de los sectores económicos y sociales priorizados.

Estos cuatro procesos académicos constituyen una cadena de valor que las universidades deben gestionar en forma articulada; de ello depende en gran medida, que dichas instituciones puedan prevenir la desmotivación y la falta de interés por continuar estudiando, el fracaso académico y el abandono de la carrera, ofreciendo una educación superior pertinente y de calidad.

Los procesos de gestión docente y su relación con la calidad y pertinencia de la educación superior universitaria

Al respecto un autor sostiene que: “Cuando se produce la llamada revolución copernicana en la pedagogía, que consistió en desplazar el acento de los procesos de enseñanza a los procesos de aprendizaje, de manera conmutante se genera un renovado interés por las teorías o paradigmas del aprendizaje. Hablamos de un desplazamiento del acento, para indicar que, al centrar ahora los procesos de transmisión del conocimiento en los aprendizajes, es decir, en el sujeto educando [...], esto no significa desconocer o suprimir la importancia de los procesos de enseñanza y, mucho menos, el rol del profesor. Lo que pasa es que el profesor deja de ser el centro principal del proceso, pero no desaparece de él, sino que se transforma en un guía, en un tutor, en un suscitador de aprendizajes, capaz de generar... un ambiente de aprendizaje. En último extremo, podríamos decir que se transforma en un co-aprendiz con su alumno, pero no se esfuma ni deja de ser importante en la relación profesor-alumno, que está en el fondo de todo proceso de enseñanza-aprendizaje” (Tünnerman, 2008).

En el mismo sentido, Ortega Castro (2002), plantea que para que las universidades asuman el reto de transformar la educación superior, considerando los cambios en la sociedad, entre los que destacan el predominio del conocimiento, la globalización y la influencia de las nuevas tecnologías aplicadas al ámbito de la educación, es fundamental, como se explicó anteriormente, generar cambios sustantivos en el rol de los docentes que pasan a desempeñar el rol de mediadores y co – aprendices en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En ese marco es fundamental que las universidades diseñen e implementen políticas y estrategias articuladas de reclutamiento, formación continua, evaluación, reconocimiento y desvinculación de los docentes, como elementos centrales en los procesos en la gestión académica debido a sus efectos en la calidad y pertinencia de la educación superior y, particularmente en la formación profesional.

El enfoque por competencias y su relación con el currículo

Esta sección, se centra en la importancia de adoptar el enfoque de formación basado en competencia en la educación superior, en correspondencia con los planteamientos de Tardif (2003) y Tobón (2006) que se presentan a continuación:

La importancia del enfoque por competencias en la educación

Una competencia corresponde a: “un saber actuar complejo que se apoya sobre la movilización y la utilización eficaces de una variedad de recursos. En este sentido, una competencia está bien lejos de un objetivo y ella no es sinónimo de saber-hacer o de un conocimiento procedural. La idea de saber actuar hace surgir la noción que cada competencia está esencialmente ligada a la acción y le otorga un carácter de bien global. Además, la integración en la definición de la “movilización y la utilización eficaces de un conjunto de recursos” es capital. Una competencia no constituye una forma de algoritmo memorizado y practicado repetidamente en vista a asegurar la perennidad y la reproducción, sino un saber actuar muy flexible y adaptable a diversos contextos y problemáticas [...]. La flexibilidad y la adaptabilidad de la competencia justifican plenamente su movilización: Todos los recursos disponibles y movilizables no son movilizados en una situación dada, sino solamente aquellos que parecen apropiados en circunstancias precisas. Se trata de una movilización selectiva de recursos”. “Al poner en funcionamiento una competencia, se requieren recursos numerosos y variados y los conocimientos se constituyen en una parte crucial de los recursos. Entre otros, ellos aseguran la planificación de la acción, la reflexión en la acción, así como la reflexión sobre la acción y la reflexión a partir de la acción. No obstante, no hay que menospreciar el hecho que los recursos de base de las competencias no son reducibles a los conocimientos. Los recursos son también del tipo de actitudes y de conductas” Tardif (2003).

Asimismo, Le Boterf (2001), citado por Tardif (2003), agrega que la competencia “debe ser pensada en términos de conexiones y no de desconexiones, de despedazar, de fragmentación de los ingredientes. [...] la misma no es el resultado de un trabajo de disección”

Por otra parte, Tobón sostiene que: “es necesario estudiar, comprender y aplicar el enfoque de la formación basada en competencias” (Tobón, 2006); por diversas razones, destacando entre ellas la siguiente: “[...] las competencias constituyen la base fundamental para orientar la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo”

El mismo Tobón destaca que “Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico”, en la medida que no intenta establecer cómo debe ser el proceso formativo, las concepciones del currículo, la didáctica ni las estrategias a desarrollar, sino que se trata de un enfoque que se centra en algunos aspectos clave de la docencia, el aprendizaje y la evaluación como: 1) “La integración de los conocimientos, los procesos cognitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas; 2) la construcción de los programas de formación acorde a los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y

laborales del contexto; y 3) la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos. En este sentido, Tobón afirma (2005) que, el enfoque por competencias puede realizarse en el marco de cualquier modelo pedagógico o integrando diferentes modelos. Lo que exige este enfoque es una profunda transformación en el sistema educativo y una docencia de calidad para asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

Las competencias como concepto complejo

Tobón destaca que existen diferentes definiciones del enfoque por competencias y de su aplicación a la educación, que se explica por el aporte de diversas disciplinas como la psicología conductual (Skinner), la lingüística (Chomski); la psicolingüística y la psicología cultural (Vigotski, Brunner), la psicología cognitiva, entre otras disciplinas. En paralelo, además de los aportes disciplinares, la historia y la economía han influido en la evolución y consolidación del enfoque por competencias en la educación; lo que se debe tomar en cuenta para aplicar un juicio crítico en su aplicación. Por un lado, la sociedad espera y exige que la educación forme con calidad, tanto para la vida como para el empleo y, que supere el énfasis en lo teórico y la transmisión de información, porque lo que se requiere en la sociedad del conocimiento es “saberlos buscar, procesar, analizar y aplicar con idoneidad”.

Por otro lado, las empresas, para consolidarse y competir en el mercado nacional e internacional, han incrementado su requerimiento de profesionales idóneos y demandan que las instituciones educativas los formen. En síntesis, Tobón afirma que, “el auge de las competencias en la educación se corresponde con una mayor implicación de la sociedad en la educación, la cultura de la calidad, la globalización y la competitividad empresarial”.

Las diversas disciplinas y las demandas económicas y sociales que han influido en el proceso de construcción del concepto de competencias explican por qué, este enfoque se practica aplicando diferentes conceptos y metodología. Al respecto, Bustamante (2003), citado por Tobón (2006), afirma que en esta característica radica “la mayor virtud del enfoque por competencias, en tanto su naturaleza tiene una visión multidisciplinar”, lo que permite que éste se enriquezca integrando diferentes aportes y, que las competencias “sean asumidas como un lenguaje común para referirse al talento humano tanto en las organizaciones educativas, como en las organizaciones sociales y en las organizaciones empresariales, facilitando esto la articulación de la educación con lo social y lo económico”.

Ahora bien, en este marco, la definición de competencias propuesta por Tobón (2005) se orienta a superar el reduccionismo o la insuficiente especificidad de otras definiciones y, ha sido ampliamente debatida con expertos en diversas actividades académicas y publicaciones. Dicha definición es la siguiente: “**...las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad**” Tobón define tales conceptos de la siguiente manera:

1. **Procesos:** Son acciones que articulan diferentes recursos y elementos para lograr un fin; tienen un inicio y un término que son identificables. En lo que corresponde a las competencias, estas se caracterizan por ser dinámicas, se orientan al logro de los fines de las personas en coherencia con las necesidades y demandas del contexto.
2. **Complejos:** Las competencias son procesos complejos porque entretienen diversas dimensiones humanas, que al ponerse en acción conllevan afrontar la incertidumbre.
3. **Desempeño:** Se observa en la realización de actividades o en el análisis y resolución de problemas de la realidad, articulando la dimensión cognitiva, la actitudinal y la del hacer.
4. **Idoneidad:** Significa desarrollar actividades y resolver problemas, en coherencia con los indicadores de eficacia, eficiencia, pertinencia y apropiación pre establecidos en función del efecto esperado.
5. **Contextos:** Se refiere a la influencia de lo disciplinar, social, cultural y ambiental sobre una situación. “Las competencias se ponen en acción en un determinado contexto...educativo, social, laboral o científico, entre otros”.
6. **Responsabilidad:** Se refiere al análisis de las consecuencias que se pueden producir antes de actuar y, a la acción para corregir errores en el plazo más inmediato. “En las competencias, toda actuación es un ejercicio ético, en tanto [...] es necesario prever las consecuencias del desempeño, revisar cómo se actuado y corregir errores [...], lo que incluye reparar posibles perjuicios a otras personas o a sí mismo. El principio en las competencias es entonces que no puede haber idoneidad sin responsabilidad personal y social”

Un currículo bajo el enfoque por competencias

Existen diversas definiciones de currículo, en este marco conceptual, se define el currículo como un proyecto educativo que orienta la formación académica y profesional universitaria, cuya concepción curricular responde a un enfoque por competencias y guarda correspondencia con la visión y misión y el modelo educativo institucional.

Ahora bien, para construir un currículo bajo el enfoque por competencias, es necesario que las facultades o escuelas profesionales diseñen programas curriculares innovadores, a partir de perfiles de egreso por competencias adecuados a las demandas de desarrollo local, regional y nacional, así como a las demandas laborales. El currículo, guarda correspondencia con la visión, misión, los objetivos y el modelo educativo de la universidad.

Estos procesos, constituyen una oportunidad para que los decanos(as) y/o las(os) directores de Escuelas Profesionales y docentes mejoren sus competencias en lo que se refiere a la actualización o diseño curricular de la(s) escuela(s) profesional(es) priorizadas.

Al respecto, cabe destacar que “La Escuela Profesional, o la que haga sus veces, es la organización encargada del diseño y actualización curricular de

una carrera profesional, así como de dirigir su aplicación, para la formación y capacitación pertinente, hasta la obtención del grado académico y título profesional correspondiente” (Artículo 36 de la Ley Universitaria, Ley N° 30220)

Para diseño o rediseño curricular, se toman como base los resultados de estudios realizados para identificar las potencialidades y demandas económicas y sociales regionales, orientados a contribuir a la articulación entre la formación profesional, las demandas de desarrollo y de empleo. Asimismo, dichos procesos, toman en cuenta la problemática que afecta al mundo global, se proponen soluciones viables y, consideran la transversalidad de los enfoques de género e intercultural, entre que la universidad priorice.

Los procesos de diseño o rediseño curricular, según corresponda, se inician con la evaluación del logro del perfil de egreso profesional vigente, considerando su calidad y pertinencia. En dicha evaluación, juegan un papel estratégico la consulta y participación efectiva de los líderes de los sectores sociales y productivos clave para el desarrollo regional y nacional y de las(os) egresadas(os). A la luz de sus resultados, junto a los de los estudios realizados, se actualizará o formulará el nuevo perfil de competencias (genéricas y específicas) que el egresado(a) debe lograr para insertarse en el mercado laboral, accediendo a un empleo formal y adecuado y desempeñarse en diversos contextos en forma efectiva.

En base al perfil de competencias se desarrollan los contenidos, las metodologías, los recursos pedagógicos y las técnicas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes, dando prioridad a la evaluación formativa, a fin de tomar decisiones en forma oportuna y reorientar el proceso de aprendizaje de ser necesario.

El currículo por competencias, organizado módulos, facilita la certificación progresiva de competencias, la inserción en el mercado laboral durante el proceso de formación profesional y el aprendizaje a lo largo de la vida.

En dicho proceso, los sistemas de seguimiento a egresados, constituyen una fuente de información clave para la toma de decisiones en materia de diseño o rediseño curricular.

En síntesis, los currículos por competencias, constituyen proyectos educativos orientados a transformar el sistema educativo, formando profesionales – ciudadanos críticos-reflexivos con capacidades para liderar procesos de transformación económica, social, cultural y política, orientados a construir sociedades más democráticas, justas, libres e igualitarias.

El enfoque por competencias exige cambios en la docencia

De acuerdo al mismo Tobón, la formación en base a competencias constituye parte esencial de los cambios que se producen en la educación y, contribuyen a

una mejor comprensión de este enfoque. Dichos cambios, planteados por Tobón, se reproducen textualmente a continuación:

1. *“Del énfasis en conocimientos conceptuales y factuales al enfoque en el desempeño integral ante actividades y problemas.* Esto implica trascender el espacio del conocimiento teórico como centro del quehacer educativo y colocar la mirada en el desempeño humano integral que implica la articulación del conocer con el plano del hacer y del ser.
2. *Del conocimiento a la sociedad del conocimiento.* Esto implica que la educación debe contextualizar el saber en lo local, lo regional y lo internacional, preparando a los docentes, estudiantes y administrativos para ir más allá de la simple asimilación del conocimiento y pasar a una dinámica de búsqueda, selección, comprensión, sistematización, crítica, creación y transferencia.
3. *De la enseñanza al aprendizaje.* El enfoque de formación basado en competencias implica que el aprendizaje comienza a ser el centro de la educación, más que la enseñanza. Esto significa que en vez de centrarnos en cómo dar una clase y preparar los recursos didácticos para ello, ahora el reto es establecer con qué aprendizaje vienen los estudiantes, cuáles son sus expectativas, qué han aprendido y qué no han aprendido, cuáles son sus estilos de aprendizaje y cómo ellos pueden involucrarse de forma activa en su propio aprendizaje. A partir de ello se debe orientar la docencia, con metas, evaluación y estrategias didácticas. Esto se corresponde con el enfoque de créditos, en el cual se debe planificar no solo la enseñanza presencial sino también el tiempo de trabajo autónomo de los estudiantes.

Puede apreciarse entonces un cambio en la enseñanza; cambio que no es hacer más práctico el saber, integrar la teoría con la práctica, u orientar la educación hacia la empleabilidad. El enfoque de formación en base a competencias es mucho más que esp. Pretende orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, y esto requiere hacer del estudiante un protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades cognoscitivas y metacognitivas, la capacidad de actuación y el dominio y regulación de sus proceso afectivos y motivacionales. Las competencias entonces significan calidad e idoneidad en el desempeño, protagonismo de los estudiantes, orientación de la enseñanza a partir de los procesos de aprendizaje y contextualización de la formación”.

El fortalecimiento de capacidades para la mejora de gestión académica y pedagógica

Para lograr el conjunto de cambios propuestos en el campo de la mejora de la gestión académica y pedagógica, es indispensable que las autoridades y docentes universitarios tengan acceso a participar en programas de capacitación diseñados a media, así como en pasantías nacionales e internacionales articuladas a las necesidades de mejora en dicho campo.

Además de las pasantías, se requiere promover la **organización y/o participación en congresos** internacionales, centrados en temas vinculados a la gestión académica y pedagógica, dando prioridad a la presentación de ponencias para difundir los hallazgos del cuerpo académico de la universidad en el campo de la investigación científica y/o tecnológica y/o referida a la gestión académica y/o pedagógica. Asimismo, la incorporación de **profesores visitantes**, provenientes de otros países, especialistas en determinadas áreas de conocimiento y de la pedagogía, permite la participación y el fortalecimiento de las capacidades de un mayor número de participantes de las universidades y, contribuye a la creación de condiciones para la internacionalización de la educación superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Guadalupe. 2017. Estado de la educación en el Perú, Análisis y perspectivas de la educación básica.
2. Cuenca (editor). 2015. La educación universitaria en el Perú Democracia, expansión y desigualdades. Democratización del Acceso y la Precarización del Servicio.
3. Ley Universitaria, Ley N° 30220 - 2014.
4. Decreto supremo N° 016-2015-MINEDU, que promulga la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.
5. Resolución Ministerial N° 357-2019-MINEDU. 2019, que promulga la Lista Sectorial de Políticas Nacionales bajo rectoría o conducción del Ministerio de Educación.
6. Decreto Supremo N° 006-2016-MINEDU, que promulga la Política de Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe.
7. Oketch y otros. El impacto de la Educación Superior en el Desarrollo: Una Rigurosa Revisión de la Literatura (Traducción propia al castellano)
8. Lamaitre. 2016. Tendencias y políticas de educación superior en el ámbito formativo.
9. Ortega Castro. 2002. Tendencias de la educación universitaria en el siglo XXI.
10. Cassani de Navarrete y Rodríguez Pomedá. Cambios y tendencias de la educación superior.
11. Tünnermann, Modelo Educativos y Académicos. 2008.
12. Declaración de la tercera conferencia regional de Educación superior en América Latina y el Caribe. CRES 2018.
13. Sánchez-Moreno, Altopiedi, Toussaint-Banville, Manon. 2016. Formación de gestores académicos en la universidad española. Análisis de una propuesta.
14. Castro y Lira. 2004. Currículo y evaluación educacional.
15. Kaluf. Reflexiones sobre competencias y educación
16. Tardif. 2003. Desarrollo de un programa por competencias (Traducido de Pedagogie collégiale. Vol. 16. No. 3 Mars 2003 por Óscar Corvalán).
17. Tobón - Proyecto MESESUP. 2006. Aspectos Básicos de la formación basada en competencias.

Anexo 2A: Formato de expresión de interés y verificación de criterios de elegibilidad

Lima,
Señores

Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional (PMESUT)

Asunto: Expresión de Interés y presentación del cumplimiento de criterios de elegibilidad: Convocatoria para la mejora de la gestión académica y pedagógica con enfoque integral.

De nuestra consideración:

Por intermedio del presente, en mi condición de representante legal de la Universidad: _____ (*razón social de la entidad*) - Sede _____ (Dirección Completa), manifiesto mi interés en participar de la convocatoria con enfoque integral: Mejora de la gestión académica y pedagógica en universidades públicas, convocada por el PMESUT, a fin de lograr que la institución que represento brinde adecuados servicios educativos, pertinentes y de calidad, a los estudiantes.

Al respecto, declaro que la entidad a la que represento cumple con los criterios de elegibilidad de entidades beneficiarias señalados en la **Sección III** de las bases de la presente convocatoria, para cuyo efecto presento la Lista de Verificación, debidamente firmada.

Declaro haber tomado conocimiento del contenido de las condiciones del proceso de postulación y selección de la convocatoria, y me sujeto a las disposiciones y requisitos que se establezcan en ellas.

Asimismo, en caso de ser seleccionada, expreso el compromiso de la institución a quien represento de cumplir con las exigencias que demande la ejecución del proyecto.

Sin otro particular, quedo de usted

Atentamente,

Nombre del representante legal
Cargo
DNI del firmante
Nombre de la Universidad

Lista de Verificación de criterios de focalización-elegibilidad *

Sírvase elegir una categoría de financiamiento y verificar que cumple el o los criterios de elegibilidad correspondientes. Si no cumple con alguno de ellos, su solicitud será descartada en cualquier etapa del concurso:

Criterios	Cumple		Medios de verificación
	SÍ	NO	
Categoría de financiamiento 1			
Universidad con licenciamiento institucional vigente por parte de SUNEDU			Resolución de licenciamiento emitida por SUNEDU
Categoría de financiamiento 2			
Universidad pública con licenciamiento institucional en proceso de constitución			Resolución de licenciamiento emitida por SUNEDU Resolución Vice ministerial de conformación Comisión Organizadora

***El presente documento tiene carácter de declaración jurada.**

Firma del representante legal de la Universidad

Nombre completo:

DNI. N°:

Sello de la Universidad

PRIMERA CONVOCATORIA “MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y PEDAGÓGICA” PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS

ANEXO 2B: FICHA DE POSTULACIÓN

La ficha de postulación consta de dos Secciones: En la **SECCIÓN A**, la Universidad debe registrar información referida a los datos institucionales y a su organización, así como a la problemática de la gestión académica y pedagógica que afecta a la Universidad en su conjunto, con énfasis en la presentación de información referida a las recomendaciones del Informe Técnico de Licenciamiento en esa materia y a los avances en su implementación a la fecha de la postulación; en esta misma sección la Universidad, deberá proponer al equipo de expertos en gestión académica y pedagógica, según lo establecido en las Bases de la presente Convocatoria. La **SECCIÓN B**, abarca exclusivamente, información referida a una Carrera profesional. La Universidad tomará en cuenta que, si decide incluir dos carreras profesionales en esta postulación, debe utilizar esta sección en dos oportunidades, a fin de registrar la información correspondiente a cada Carrera profesional en forma independiente.

SECCIÓN A: UNIVERSIDADES

1. Información general de la Universidad

Título de la propuesta

Mejora de la gestión académica y pedagógica en la Universidad...

1.1. Datos de la Universidad postulante

Universidad postulante	
Razón Social	
RUC	Fecha de inicio de actividades
N° Registros Públicos	Fecha de constitución

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

Mejores
Peruanos
Siempre

Dirección		Distrito	Provincia	Departamento
Teléfono Fijo		Correo electrónico		
Página Web				

1.2. Datos del representante legal

Nombres		Apellidos	
DNI		Teléfono Fijo	
Correo electrónico		Celular	

1.3. Localización del proyecto

Dirección			
Distrito	Provincia	Departamento	

2. Organización actual de la universidad para la gestión académica y pedagógica y disponibilidad de recursos

2.1 Estructura organizacional de las unidades de gestión académica y pedagógica

Describir cómo se encuentra organizada la universidad para desarrollar las actividades de gestión académica y gestión pedagógica

Adjuntar organigrama (pdf)

2.2 Profesionales dedicados a las labores de gestión académica y/o gestión pedagógica y condición laboral en el año 2020

(Rectores, Vicerrectores, Decanos de Facultad y Directores de Departamentos, Jefes de Unidades Académicas o autoridades de comisiones organizadoras: registrar únicamente el último grado o título obtenido)

Grados y títulos	Especialidad*	Puesto	Nombrados		Contratados	
			Hombres N°	Mujeres N°	Hombres N°	Mujeres N°
Doctores:						
Maestros:						
Profesionales:						
TOTAL						

* Ciencias naturales, Ingeniería, Tecnología; Ciencias médicas, ciencias de la salud; Ciencias sociales; Humanidades

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

2.3 Docentes capacitados en gestión académica y/o pedagógica en los últimos 2 años (2018-2019), a través de actividades organizadas por la propia universidad

Título de capacitación		N° capacitados			
2018	2019	2018		2019	
		Hombres N°	Mujeres N°	Hombres N°	Mujeres N°
TOTAL					

3. Resultados esperados

Los resultados e indicadores que se presentan a continuación, se han formulado tomando en cuenta la duración del proyecto (un año); estos se presentan en las bases de la presente Convocatoria y, las universidades pueden proponer nuevos resultados en función del diagnóstico referido a la gestión académica y pedagógica a nivel de la universidad y a nivel de las carreras priorizadas, realizado con la asesoría del equipo de gestores especialistas en gestión académica.

RESULTADOS	INDICADORES	Unidad de Medida
Resultados a nivel institucional		
R1. El Modelo Educativo de la Universidad guarda coherencia entre su propuesta pedagógica, curricular y didáctica.	<p>Un documento de modelo educativo mejorado que se alinea con las necesidades y demandas de desarrollo regional, e incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una propuesta pedagógica que incorpora el aprendizaje como proceso centrado en los estudiantes, donde se promueve su autonomía, su capacidad propositiva y creatividad. • Una propuesta pedagógica para el docente que explique su función de mediador del aprendizaje y del co - aprendizaje. • Una guía metodológica para incorporar la investigación como eje transversal de la formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de modelo educativo
R2. La Universidad cuenta con procesos académicos mejorados que responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> • Dos procesos de gestión académica (acceso; formación y permanencia; egreso y titulación; inserción en el mundo laboral), formulados en una propuesta centrada en las necesidades de desarrollo académico y profesional de los estudiantes. • Una guía metodológica para ofrecer servicios de tutoría que respondan a las necesidades y a la diversidad de los(as) estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de gestión académica • Guía metodológica

<p>R3. La universidad cuenta con procesos establecidos para el diseño e implementación de políticas de reclutamiento, formación continua, evaluación, reconocimiento y desvinculación de los(as) docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un perfil docente validado, centrado en el desarrollo de competencias para la innovación de las prácticas pedagógicas y la actualización académica y profesional de los(as) docentes. • Dos planes o programas de formación continua diseñados, orientados al fortalecimiento de las capacidades para la innovación pedagógica, la actualización académica y profesional de los(as) docentes, así como para el diseño curricular y la evaluación por competencias. • Una propuesta de estrategias para fortalecer en los(as) docentes sus capacidades para la investigación y la asesoría de tesis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil • Planes/programas • Documento de estrategias
<p>R4. Resultado a nivel de las carreras profesionales: Se registra en el punto 14 de la Sección B de esta Ficha de postulación.</p>		
<p>Resultados a nivel del programa de fortalecimiento de capacidades</p>		
<p>R5. La Universidad cuenta con autoridades y docentes capacitados(as), que proponen iniciativas para mejorar la gestión académica y pedagógica, incluyendo nuevas tecnologías aplicadas al campo de la educación y que son demandadas para un adecuado desempeño profesional en el campo laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de autoridades y docentes universitarios capacitados que desarrollan al menos una iniciativa que contribuye a la mejora de la gestión académica y pedagógica de su universidad. • Dos nuevas tecnologías aplicadas por el equipo de docentes en los procesos de formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades capacitadas • Docentes capacitados • Iniciativas de mejora • Nuevas tecnologías

La Universidad deberá presentar los resultados que se propone alcanzar como universidad en materia de gestión académica y pedagógica, considerando las recomendaciones del ITL emitido por la SUNEDU.

Resultado	Indicador	Unidad de Medida

4. Problemática en la gestión académica y pedagógica de la universidad

La universidad deberá explicar la problemática actual en gestión académica y pedagógica, presentando un diagnóstico e indicadores que sustenten dicha problemática, tomando en cuenta las recomendaciones del ITL en ese campo e incluyendo los avances en su implementación. A manera de referencia, se presenta en el **Anexo 5** un conjunto de pautas sugeridas para la reflexión, que la Universidad podrá tomar en cuenta para desarrollar su diagnóstico.

Resumen ejecutivo de la problemática en la gestión académica y pedagógica de la Universidad:

Adjuntar documento de diagnóstico (pdf)

5. Personal y recursos destinados al proyecto

Equipo Técnico de la universidad asignado al proyecto¹

¹ Teniendo en cuenta el objetivo del proyecto, el equipo técnico de la universidad deberá estar conformado por las autoridades que estén directamente vinculadas con la gestión académica y pedagógica en la Universidad.



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

Unidad
Ejecutora 118



“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Adjuntar CV de los miembros del equipo técnico.

6. Infraestructura física y equipamiento para el desarrollo del proyecto

6.1 Infraestructura para el desarrollo del proyecto

Tipo de bien (*)	Descripción del bien	Estado del bien**

(*) Aulas, laboratorios

(**) Operativo

6.2 Equipamiento para el desarrollo del proyecto

Tipo de bien	Año de fabricación	Descripción del bien	Estado del bien*

(*) Operativo

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

*Mejores
Peruanos
Siempre*

7. Recursos electrónicos²

Denominación	Disponibilidad*	Vigencia

*Forma de acceso

8. Propuesta de Gestor Senior

Apellidos y nombres	Grados académicos	Especialidad	Experiencia	Centro de trabajo (principal)	Pertenencia a redes internacionales dedicadas a la gestión académica
Breve reseña de su experiencia relacionada a la convocatoria:					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
Adjuntar CV según formato					

² Pueden ser Bibliotecas virtuales o Bases de Datos de Revistas Especializadas

9. Propuesta de Gestores Junior

Gestor junior 1

Apellidos y nombres	Grados académicos	Especialidad	Experiencia	Centro de trabajo (principal)	Pertenencia a redes internacionales dedicadas a la gestión académica
Breve reseña de su experiencia relacionada a la convocatoria:					
Adjuntar CV según formato					

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”

“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”



Gestor junior 2

Apellidos y nombres	Grados académicos	Especialidad	Experiencia	Centro de trabajo (principal)	Pertenencia a redes internacionales dedicadas a la gestión académica
Breve reseña de su experiencia relacionada a la convocatoria:					
<div></div> <div></div> <div></div>					
Adjuntar CV según formato					

PRIMERA CONVOCATORIA “MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y PEDAGÓGICA” PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS

SECCIÓN B: CARRERA PROFESIONAL

Esta sección debe ser desarrollada por la Universidad para cada una de las Carreras profesionales que presente en esta postulación, tomando en cuenta las indicaciones dadas al inicio de esta Ficha de postulación.

10. Información general

Título de la propuesta

Mejora de la gestión académica y pedagógica en la Carrera profesional...
--

10.1 Datos de la Carrera profesional postulante presentada por la universidad

Carrera postulante				
Fecha de inicio de actividades				
Fecha de constitución				
Dirección		Distrito	Provincia	Departamento
Teléfono Fijo		Correo electrónico		
Página Web				

10.2 Datos del Director de la Carrera profesional que la Universidad presenta a la postulación

Nombres		Apellidos	
DNI		Teléfono Fijo	
Correo electrónico		Celular	

10.3 Localización del proyecto

Dirección		
Distrito	Provincia	Departamento

11. Organización actual de la Carrera profesional para la gestión académica y pedagógica y disponibilidad de recursos

11.1 Estructura organizacional de las unidades de gestión académica y pedagógica

Describir cómo se encuentra organizada la Carrera profesional para desarrollar las actividades de gestión académica y gestión pedagógica

Adjuntar organigrama (pdf)

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

11.2 Profesionales dedicados a las labores de gestión académica y/o gestión pedagógica y condición laboral en el año 2020

(Decano de Facultad, Director de Departamento, Jefes de Unidades Académicas o autoridades de comisiones organizadora registrar únicamente el último grado o título obtenido)

Grados y títulos	Especialidad*	Puesto	Nombrados		Contratados	
			Hombres N°	Mujeres N°	Hombres N°	Mujeres N°
Doctores:						
Maestros:						
Bachiller o Licenciado:						
TOTAL						

* Ciencias naturales; Ingenierías, Tecnología; Ciencias médicas, ciencias de la salud; Ciencias agrícolas; Ciencias sociales; Humanidades.

11.3 Docentes por carrera profesional que postula y condición laboral en el año 2020

Grados y títulos	Especialidad*	Nombrados		Contratados	
		Hombres N°	Mujeres N°	Hombres N°	Mujeres N°
Doctores:					
Maestros:					
Profesionales:					
TOTAL					

* *Ciencias naturales, Ciencias médicas y de la salud, Ingenierías, Ciencias sociales, Humanidades*

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

11.4 Docentes de la Carrera profesional, capacitados en gestión académica y/o pedagógica en los últimos 2 años (2018-2019), a través de actividades organizadas por la unidad académica de la Carrera.

Nombre de la Carrera	Título de capacitación		N° capacitados			
	2018	2019	2018		2019	
			Hombres N°	Mujeres N°	Hombres N°	Mujeres N°
	TOTAL					

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

*Mejores
Peruanos
Siempre*

12. Postulantes, matriculados, egresados y titulados por la Carrera profesional

Carrera	Postulantes x Admisión									
	2015		2016		2017		2018		2019 Semestre I	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Carrera	Matriculados x Semestre									
	2015		2016		2017		2018		2019 Semestre I	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Carrera	Egresados									
	2015		2016		2017		2018		2019 Semestre I	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Carrera	Titulados									
	2015		2016		2017		2018		2019 Semestre I	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M

13. Investigaciones concluidas, publicaciones y patentes por la Carrera profesional

Carrera	Año	Investigaciones		
		Título	Área de conocimiento	Investigador(es)
	2019			
	2018			
	2017			
	2016			
	2015			
Carrera	Año	Publicaciones		
		Título	Área de conocimiento (Código DOI)	Autor(es)
	2019			
	2018			
	2017			
	2016			
	2015			
Carrera	Año	Patentes		
		Nombre y N° de Registro	Modalidad	Institución que la otorga
	2019			
	2018			
	2017			
	2016			
	2015			

14. Resultados esperados

El resultado e indicador que se presenta a continuación proviene de las Bases de la presente Convocatoria

RESULTADOS	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA
Resultado a nivel de carreras priorizadas		
R4 Las carreras priorizadas por la Universidad cuentan con currículos articulados a las necesidades de desarrollo regional.	<ul style="list-style-type: none"> Dos currículos diseñados de las carreras priorizadas por la universidad que se alinean con las necesidades de desarrollo de la región en la que se ubica la universidad. Un currículo por competencias diseñado. 	<ul style="list-style-type: none"> Currículo

La Universidad deberá presentar los resultados a alcanzar por la Carrera profesional que postula

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA

15. Problemática en la gestión académica y pedagógica de la Carrera profesional

La universidad deberá explicar la problemática actual en gestión académica y pedagógica de la Carrera profesional correspondiente, presentando un diagnóstico e indicadores que sustenten dicha problemática, destacando la importancia estratégica de carrera profesional para el desarrollo. A manera de referencia, se presenta en el **Anexo 5** un conjunto de pautas sugeridas para el desarrollo del diagnóstico.

Resumen ejecutivo de la problemática en la gestión académica y pedagógica de la carrera que la universidad postula:

Adjuntar documento de diagnóstico de la Carrera profesional (pdf)

16. Personal y recursos de la Carrera profesional destinados al proyecto

Equipo Técnico de la Carrera asignado al proyecto³

Adjuntar CV de los miembros del equipo técnico.

17. Infraestructura física y equipamiento de la Carrera profesional para el desarrollo del proyecto

17.1 Infraestructura para el desarrollo del proyecto

Tipo de bien (*)	Descripción del bien	Estado del bien**

(*) Aulas, laboratorios

(**) Operativo

³ Teniendo en cuenta el objetivo del proyecto, el equipo técnico de la universidad deberá estar conformado por las autoridades de la Universidad y la Carrera profesional correspondiente, que estén directamente vinculadas con la gestión académica y pedagógica.



Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

Unidad
Ejecutora 118



“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

*Mejores
Peruanos
Siempre*

17.2 Equipamiento para el desarrollo del proyecto

Tipo de bien	Año de fabricación	Descripción del bien	Estado del bien*

(*) Operativo

19. Recursos electrónicos⁴ de la Carrera profesional

Denominación	Disponibilidad*	Vigencia

*Forma de acceso

⁴ Pueden ser Bibliotecas virtuales o Bases de Datos de Revistas Especializadas

ANEXO 2C: RESULTADOS ESPERADOS

La Universidad debe registrar la información correspondiente en las columnas 3, 4 y 5, de acuerdo a los resultados que presente como parte de su postulación

Resultado 1: El Modelo Educativo de la Universidad guarda coherencia entre su propuesta pedagógica, curricular y didáctica.

Indicador (1)	Unidad de Medida (2)	Línea de base 2020 (3)	Fin del proyecto (4)	Medio de verificación (5)
Un documento de modelo educativo mejorado que se alinea con las necesidades y demandas de desarrollo regional, e incluye: <ul style="list-style-type: none">• Una propuesta pedagógica que incorpora el aprendizaje como proceso centrado en los estudiantes, donde se promueve su autonomía, su capacidad propositiva y creatividad.• Una propuesta pedagógica para el docente que explique su función de mediador del aprendizaje y del co - aprendizaje.• Una guía metodológica para incorporar la investigación como eje transversal de la formación profesional.	Documento de modelo educativo			

Resultado 2 La Universidad cuenta con procesos académicos mejorados que responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico.

Indicador (1)	Unidad de Medida (2)	Línea de base 2019 (3)	Fin del proyecto (4)	Medio de verificación (5)
Dos procesos de gestión académica (acceso; formación y permanencia; egreso y titulación; inserción en el mundo laboral), formulados en una propuesta centrada en las necesidades de desarrollo académico y profesional de los estudiantes.	proceso de gestión			
Una guía metodológica para ofrecer servicios de tutoría que respondan a las necesidades y a la diversidad de los(as) estudiantes.	Guía metodológica			

Resultado 3: La universidad cuenta con procesos establecidos para el diseño e implementación de políticas de reclutamiento, formación continua, evaluación, reconocimiento y desvinculación de los(as) docentes.

Indicador (1)	Unidad de Medida (2)	Línea de base 2019 (3)	Fin del proyecto (4)	Medio de verificación (5)
Un perfil docente validado, centrado en el desarrollo de competencias para la innovación de las prácticas pedagógicas y la actualización académica y profesional de los(as) docentes.	Perfil			
Dos planes o programas de formación continua diseñados, orientados al fortalecimiento de las capacidades para la innovación pedagógica, la actualización académica y profesional de los(as) docentes, así como para el diseño curricular y la evaluación por competencias.	Plan o programa			
Una propuesta de estrategias para fortalecer en los(as) docentes sus capacidades para la investigación y la asesoría de tesis.	Documento de estrategias			

Resultado 4: Las carreras priorizadas por la Universidad cuentan con currículos articulados a las necesidades de desarrollo regional.

Indicador (1)	Unidad de Medida (2)	Línea de base 2019 (3)	Fin del proyecto (4)	Medio de verificación (5)
Hasta dos currículos diseñados de las carreras priorizadas por la universidad que se alinean con las necesidades de desarrollo de la región en la que se ubica la universidad	Currículo			
Un currículum por competencias diseñado.	Currículo por competencias			

Resultado 5: La Universidad cuenta con autoridades y docentes capacitados(as), que proponen iniciativas para mejorar la gestión académica y pedagógica, incluyendo nuevas tecnologías aplicadas al campo de la educación y que son demandadas para un adecuado desempeño profesional en el campo laboral.

Indicador (1)	Unidad de Medida (2)	Línea de base 2019 (3)	Fin del proyecto (4)	Medio de verificación (5)
N° de autoridades y docentes universitarios capacitados en gestión académica y pedagógica para mejorar la gestión de su universidad.	Autoridades capacitadas Docentes capacitados			
N° de autoridades y docentes universitarios que desarrollan al menos una iniciativa que contribuye a la mejora de la gestión académica y pedagógica de su universidad.	Iniciativas implementadas			
N° de nuevas tecnologías aplicadas por el equipo de docentes en los procesos de formación profesional (por lo menos dos).	Nuevas tecnologías			

Anexo 3. Tipos de Fondos Concursables

Tipos de Fondos Concursables y Descripción
<p>Los fondos concursables integrales. -</p> <p>Atienden los tres subcomponentes del Programa (Gestión administrativa, académica y de investigación) en el caso de IESU, y dos (Gestión administrativa y académica) en el caso de IEST que cumplan con la autoevaluación y, de acuerdo a lo especificado en la convocatoria, con el o algunos de los criterios de elegibilidad institucional (de corresponder). Estos fondos permitirán, a partir de la propuesta de proyecto a nivel administrativo, académico y de investigación, ser preseleccionados a las distintas acciones financiables de manera tal que su ejecución conjunta se complemente y se asegure logros institucionales concretos. Este tipo de convocatoria por el tamaño esperado de los proyectos que participan exigirá definir el esquema de planificación, desembolso, ejecución y cierre de manera acuciosa por parte del programa, dado el tiempo necesario para su ejecución.</p>
<p>Los fondos individuales. -</p> <p>Son aquellos que se ejecutarán a nivel de acciones financiables, en el marco de un subcomponente o combinación de hasta dos subcomponentes y pueden ser de carácter institucional (tipo 1) o de carrera (tipo 2).</p> <p>Esta clase de convocatoria busca asegurar la democratización de la disposición de los recursos al permitir que las IESU y IEST que no alcancen por sus condiciones a participar en convocatorias de carácter integral, lo puedan hacer en este tipo de fondos sustentadas en los resultados de su autoevaluación y de algún criterio de elegibilidad institucional (optativo, puede no exigirse alguno), establecido en la propia convocatoria.</p>
<p>Los fondos focalizados. -</p> <p>Son fondos estratégicos y de alcance nacional, que aborda un grupo representativo de IESU e IEST en temas priorizados por el MINEDU, tales como, sistemas integrados de información para gestión administrativa, académica e investigación. Estos fondos permitirán seleccionar aquellas IESU e IEST que de acuerdo con las condiciones específicas que señale el MINEDU en términos de su prioridad e interés, sean merecedoras de financiamiento. Requieren de expresión de interés y no demandan la presentación de una propuesta de proyecto, ni el cumplimiento de criterio (s) de elegibilidad, y el proceso de autoevaluación, de demandarse entre otros, será precisado en la respectiva convocatoria.</p>

Adicionalmente, el Programa podrá realizar convocatorias que consideren características de más de un tipo de fondos. El detalle se precisará en las bases, las cuales deberán presentarse al Comité Ejecutivo del Fondo concursable para aprobación.

Fuente: Manual de Operaciones del PMESUT. Anexo 3.

Anexo 4: Las carreras elegibles son aquellas que proponga la universidad que postule a una de las categorías de financiamiento establecidas en las bases de la presente Convocatoria, considerando el aporte de dichas carreras a la mejora de la gestión académica y pedagógica y al desarrollo de la región en la cual se ubica la universidad. Se brindará información adicional requerida por las universidades postulantes durante el proceso de asistencia técnica.

Anexo 5: PAUTAS SUGERIDAS PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

Las pautas sugeridas que se presentan a continuación, constituyen un referente para que las universidades, de considerarlo pertinente, realicen el diagnóstico de la problemática de la gestión académica y pedagógica que se indica en el punto 4 de la SECCIÓN A y en el punto 15 de la SECCIÓN B de esta Ficha de Postulación (Anexo 2B).

1. PAUTAS GENERALES

- La Universidad, tomando en cuenta el marco conceptual propuesto y las bases de la Convocatoria, explica con claridad, precisión y coherencia la problemática de la universidad respecto a los procesos de gestión académica y pedagógica, considerando su vínculo con el desarrollo económico y social de la región; incluyendo las causas e indicadores que evidencien la existencia de dicha problemática.
- Para el desarrollo del diagnóstico, la universidad, también tomará en cuenta las recomendaciones del Informe técnico de licenciamiento emitido por la SUNEDU y los avances alcanzados por la universidad a la fecha de la postulación.
- Los indicadores, cuantitativos y cualitativos propuestos, demuestran la existencia de la problemática de cada dimensión o aspecto de gestión académica y pedagógica objeto de diagnóstico.

2. PAUTAS ESPECÍFICAS

- La universidad plantea los problemas que enfrenta para el diseño o la implementación de su Modelo Educativo (propuesta pedagógica, propuesta curricular, propuesta didáctica; el rol de los actores institucionales), considerando la articulación y coherencia entre sus elementos; su alineamiento con la visión y misión institucionales y con las necesidades y demandas de desarrollo de la sociedad.
- La Universidad explica los problemas institucionales para desarrollar políticas y estrategias de reclutamiento, formación continua, evaluación, reconocimiento y desvinculación de los docentes universitarios.
- La Universidad explica los problemas institucionales que afectan la formación continua de sus docentes, así como su óptimo desempeño académico, pedagógico y en investigación.
- La Universidad plantea la problemática relativa a los factores de atracción, retención y expulsión que influyen en la gestión de los procesos de acceso, formación y permanencia (seguimiento al desempeño de estudiantes) egreso y titulación e inserción laboral de los estudiantes (seguimiento a egresados) de la universidad.
- La Universidad plantea los problemas que enfrenta para articular la formación profesional con las necesidades y demandas de desarrollo económico y social de la región y del país.
- La Universidad plantea la problemática vinculada al diseño o rediseño del (los) currículo(s) adecuado(s) a las necesidades y demandas de desarrollo regional, así como para su implementación.
- La Universidad considera los problemas que enfrenta para formular y evaluar el perfil de ingreso y el perfil de egreso en atención a las demandas y expectativas de desarrollo regional y nacional.
- La Universidad considera la problemática institucional que enfrenta para que los estudiantes logren el perfil de egreso y se inserten exitosamente en el mercado laboral (seguimiento al desempeño de estudiantes, seguimiento a egresados)

- La Universidad aborda la problemática que enfrenta para el desarrollo de la producción científica y, para incorporar la investigación formativa como eje transversal de la formación profesional.
- La Universidad explica las necesidades de fortalecimiento institucional, especificando instancias y actores institucionales involucrados para lograr la mejora de la calidad y pertinencia de los procesos de gestión académica y pedagógica.

En base a la problemática evidenciada a través de indicadores, la Universidad sustenta:

- **Cómo la atracción de gestores contribuiría al mejoramiento de la gestión académica y pedagógica.**
- **Cómo cada uno de los servicios de consultoría requeridos, contribuiría a la mejora de la gestión académica y pedagógica.**
- **Cómo cada una de las capacitaciones y pasantías (nacionales y/o internacionales) influirían en la mejora de la gestión académica y pedagógica**

La Universidad, podrá aplicar las mismas pautas para desarrollar el diagnóstico referido a la(s) carrera(s) profesional(es) que postula en la presente Convocatoria.

Anexo 6: ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES FINANCIABLES

A continuación se presenta, a modo de referencia, el alcance de algunas actividades que la universidad podría considerar como necesarias para impulsar la mejora de la gestión académica y pedagógica, tomando en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en la Ficha de Postulación (Anexo 2B) y el informe de diagnóstico correspondiente.

PROGRAMA DE INCORPORACIÓN DE GESTORES EN GESTIÓN ACADÉMICA Y PEDAGÓGICA

Los gestores académicos y pedagógicos (nacionales y/o extranjeros) desempeñan la función de agentes dinamizadores de las capacidades de los actores institucional (Vicerrectores Académicos, decanos de facultad, directores académicos, entre otros) para que ejerzan su rol de agentes de cambio y lideren procesos de transformación de la educación superior, con énfasis en la gestión académica y pedagógica.

Para ello, el equipo de gestores y, principalmente el gestor senior, pondrá especial atención en el asesoramiento especializado y acompañamiento a los actores institucionales involucrados, incluyendo a los de las carrera(s) profesional(es) postulantes, a fin de potenciar la articulación entre las diferentes instancias de la universidad, generar sinergias y facilitar procesos participativos, transparentes y democráticos de toma de decisiones, orientados al desarrollo de políticas, estrategias e instrumentos de gestión institucional que contribuyan a una mejora significativa en la gestión académica y pedagógica, vinculándola a la gestión de la investigación y la gestión administrativa, así como a las demandas de desarrollo económico y social; tomando en cuenta el Modelo Educativo (propuesta pedagógica, propuesta curricular, propuesta didáctica y el rol de los actores institucionales) y su implementación.

Los gestores académicos también contribuirán a la **construcción de alianzas estratégicas** entre las universidades beneficiarias de los fondos concursables, con otras universidades nacionales y extranjeras y, promoverán su participación en redes universitarias con las que compartan objetivos institucionales y, destaquen por su experiencia y calidad en el campo de la gestión académica y pedagógica, así como de la investigación, incluyendo otras iniciativas que aporten a la internacionalización de la educación superior.

Con ese propósito, la universidad, en coordinación con el equipo de gestores, accederá al financiamiento de un paquete de actividades financieras como son las consultorías, capacitaciones y pasantías, que permitirán fortalecer las capacidades institucionales y trascender la labor de asesoría y acompañamiento desarrollada por los expertos en gestión académica y pedagógica.

PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA

A partir del Informe del Diagnóstico y del Plan de Trabajo presentado por los especialistas altamente calificados en gestión académica y pedagógica, se proponen como actividades financieras, a través de los fondos concursables, entre otras, las siguientes:

Consultorías para el diseño e implementación del Modelo Educativo (ME):

Estas consultorías se financiarán, a partir del sustento que la universidad desarrolle, tomando como referencia los planteamientos que se presentan al respecto en el marco conceptual que sustenta estas bases (Anexo 1).

Se pondrá especial atención en las estrategias e instrumentos requeridos por la universidad para lograr una efectiva implementación de su Modelo Educativo.

Consultorías para el diseño o rediseño de procesos de gestión académica:

Estas consultorías se financiarán, a partir del sustento que la universidad desarrolle, tomando como referencia los planteamientos que se presentan al respecto en el marco conceptual que sustenta estas bases (Anexo 1).

Cabe reiterar que estos cuatro procesos académicos constituyen una cadena de valor que se debe gestionar en forma articulada; de ello depende en gran medida la calidad y pertinencia de la educación superior.

Consultorías para el diseño o rediseño de procesos de gestión docente: Se propone financiar consultorías para el diseño de políticas y estrategias de reclutamiento, formación continua, evaluación, reconocimiento y desvinculación de los docentes, tomando en cuenta la centralidad de dichos procesos en la gestión académica y sus efectos en la calidad y pertinencia de la educación superior.

Consultorías a facultades o escuelas profesionales para el diseño de programas curriculares adecuados a las necesidades y demandas de desarrollo regional: Conforme a lo planteado anteriormente en este mismo anexo, estas consultorías se financiarán, a partir del sustento que la universidad desarrolle, tomando como referencia los planteamientos que se presentan al respecto en el marco conceptual que sustenta estas bases (Anexo 1).

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA Y PEDAGOGÍA DE LA UNIVERSIDAD

Para el fortalecimiento de las capacidades de gestión académica y pedagógica se considera el desarrollo de procesos de capacitación que respondan a las necesidades de fortalecimiento institucional, identificadas en el marco del diagnóstico inicial desarrollado con la participación del equipo de gestores en gestión académica y pedagógica.

Los programas de fortalecimiento de capacidades, serán diseñados, implementados, monitoreados, evaluados y financiados bajo la responsabilidad del PMESUT y, contribuirán a que las universidades mejoren su desempeño en el campo de la gestión académica y pedagógica y, entreguen un servicio educativo de calidad y pertinente, alineado con las demandas y expectativas de desarrollo económico y social.

En ese marco, se podrán desarrollar los siguientes programas:

Programa de fortalecimiento de capacidades a nivel institucional: Dirigido a rectores, vicerrectores, decanos y directores de escuelas profesionales. La temática a abordar responderá a las necesidades identificadas por las autoridades de la

universidad con la colaboración de los especialistas en gestión académica y pedagógica y, podrá abarcar, entre otros, contenidos como:

- Calidad y pertinencia de la educación superior universitaria
- Diseño e implementación de políticas públicas en educación superior
- Gestión del talento humano
- Gestión en base a procesos
- El género y la interculturalidad en la gestión de la educación superior universitaria
- Modelos educativos universitarios
- Ética y gestión pública
- La investigación e innovación como eje transversal de la formación profesional - su articulación con la práctica pre - profesional
- Diseño, implementación y evaluación de programas curriculares por competencias
- Liderazgo y gestión descentralizada de la educación superior
- Internacionalización de la educación superior
- Otros

Es recomendable que en estos procesos de capacitación se considere la participación de los integrantes de los equipos de calidad de las universidades beneficiarias.

Programa de fortalecimiento de capacidades a nivel de facultades y/o escuelas profesionales: Dirigido a coordinadores académicos y docentes universitarios, de preferencia, nombrados, involucrados en la implementación del proyecto financiado a través del fondo concursable. La temática a desarrollar, también se identificará con la participación de los especialistas en gestión académica y pedagógica durante el proceso de diagnóstico y, podrá abarcar, entre otro, asuntos como:

- Calidad y pertinencia de la educación superior universitaria
- Gestión del talento humano
- El género y la interculturalidad en la gestión de la educación superior universitaria
- El modelo educativo institucional
- Procesos de gestión académica y pedagógica
- Actualización en temas de su área de conocimiento o especialización
- Diseño, implementación y evaluación de programas curriculares por competencias
- Metodologías de enseñanza – aprendizaje centradas en las(os) estudiantes.
- La investigación e innovación como eje transversal de la formación profesional - su articulación con la práctica pre - profesional
- Uso de medios tecnológicos como recurso pedagógico y teorías de aprendizaje digital
- Internacionalización de la educación superior
- Otros

Los programas de fortalecimiento de capacidades se realizarán a través de fases presenciales, a distancia, incluyendo actividades de acompañamiento y tutoría virtual.

Pasantías nacionales e internacionales: Como en el caso de las actividades de capacitación, se podrá financiar pasantías nacionales y/o internacionales debidamente fundamentadas, a partir de los resultados del diagnóstico de la gestión académica y pedagógica, dando prioridad a pasantías centradas en el conocimiento de experiencias exitosas en dicho campo.

Los participantes en las pasantías, asumen el compromiso y la responsabilidad de elaborar e implementar un plan para la réplica de la experiencia desarrollada con el equipo de su área de trabajo y, tienen la posibilidad de presentar iniciativas de mejora en la gestión académica y pedagógica que las autoridades universitarias correspondientes podrán aprobar para la implementación correspondiente.

Asimismo, se podría proponer la participación en congresos internacionales en los que, de preferencia, la Universidad presente sus avances en materia de mejora de la gestión académica y pedagógica, asociados a la investigación formativa y a las demandas de desarrollo económico y social.

Anexo 7: Modelo de Convenio

CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL PROGRAMA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA UNIVERSIDAD NACIONAL “.....”

Conste por el presente documento, el Convenio de Cooperación Interinstitucional, en adelante el CONVENIO, que celebran de una parte:

- 1) UNIDAD EJECUTORA N° 118, del Ministerio de Educación, con RUC N°, debidamente representado (a) por, identificado (a) con DNI N°, designado (a) mediante, y con domicilio legal provincia y departamento de Lima, correo electrónico.....en adelante se le denominará UNIDAD EJECUTORA; y, de otra parte:
- 2) UNIVERSIDAD, con RUC N°, debidamente representada por su Rector, identificado con DNI N°, designado mediante, con domicilio legal en, correo electrónico....., en adelante se le denominará; en los términos y condiciones que se expresan en las cláusulas siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

Mediante Decreto Supremo N° 201-2018-EF, de fecha 03 de setiembre de 2018, se aprueba la operación de endeudamiento externo, entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, para el financiamiento del “Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional” (en adelante, EL PROGRAMA).

LA UNIDAD EJECUTORA, a través del PROGRAMA tiene como objetivo implementar el Proyecto de Inversión (Código Unificado N° 2252835), denominado “Mejoramiento de la Gestión de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional” (en adelante EL PROYECTO), financiado por el Contrato de Préstamo N° 4555/OC-PE del Banco Interamericano de Desarrollo - BID y recursos de contrapartida nacional correspondiente.

LA UNIDAD EJECUTORA, está adscrita al Despacho del Viceministro de Gestión Pedagógica del Ministerio de Educación, con autonomía administrativa, técnica y presupuestal.

EL PROGRAMA posee tres (3) componentes, uno de ellos: El Fortalecimiento de la gestión institucional de las IES públicas (Fondos Concursables); el cual tiene como objetivo Fortalecer la Institucionalidad de la Educación Superior Universitaria (ESU) y Educación Superior Tecnológica (EST) Públicas para brindar servicios educativos pertinentes y de calidad a través de los fondos concursables, y se estructura en tres sub – componentes orientados a la: Gestión administrativa, académica y de la investigación e innovación.

Los Fondos Concursables del tipo Integral / Individual / Focalizada, son recursos no reembolsables, traducidos en bienes y servicios, sobre la base de concursos, informados y públicos, de proyectos presentados por las IES que logren cumplir, los criterios de elegibilidad institucional de acuerdo a lo especificado en la respectiva convocatoria.

La UNIVERSIDAD, es una comunidad académica orientada a la docencia e investigación, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

El CONVENIO tiene por objeto establecer los términos y condiciones respecto de los compromisos que asumen las partes para la ejecución del Proyecto denominado “.....”.

CLÁUSULA TERCERA: COSTO DE EJECUCIÓN DEL CONVENIO

Las partes se comprometen a realizar aportes en bienes y servicios, hasta por los montos que a continuación se detallan:

PROPUESTA DE PROYECTO FINAL (PPF)	TIPO DE CONVOCATORIA	APORTE DE LOS FONDOS CONCURSABLES	APORTE DE LA UNIVERSIDAD
			Solo en caso exceda el monto máximo financiable por el Programa.

Cumplida la atención de los bienes y servicios que se requieren para la ejecución del PPF; el monto de los Fondos Concursables no ejecutado constituye saldo presupuestal disponible, el cual será utilizado para financiar otras actividades que la UNIDAD EJECUTORA estime pertinente.

CLÁUSULA CUARTA: COMPROMISO DE LAS PARTES

UNIDAD EJECUTORA:

- a) Ejecutar los procesos de adquisiciones y contrataciones de servicios para la implementación del PPF, con sujeción a lo establecido en los “Lineamientos para la Gestión de Fondos Concursables”, Normas de Contrataciones y Adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las Bases de la Convocatoria para Fondos Concursables.

UNIVERSIDAD:

- a) Asegurar la participación activa y disponibilidad del Coordinador responsable del PPF y de los integrantes del equipo responsable de las actividades para la inmediata implementación del PPF; estableciéndose que el Coordinador Responsable del PPF estará a cargo de las coordinaciones para la recepción y conformidad de los servicios que el PROGRAMA ejecute. Para el desarrollo de las pasantías y procesos de capacitaciones para Directivos, Docentes y Personal administrativo de la UNIVERSIDAD, deberán estar sujetas a las disposiciones que ejerza la más alta autoridad de la IES, de acuerdo a ley y/o Estatutos correspondientes.
- b) Brindar a partir de la suscripción del presente Convenio, las facilidades inmediatas para la ejecución de los servicios, servicios conexos y servicios previos de corresponder (servicios necesarios, para la adecuada prestación de servicios, entre otros) para la oportuna implementación del PPF.
- c) Permitir el acceso oportuno a la información a fin de facilitar el monitoreo del PPF, pudiendo utilizar un registro en el que se refleje la ejecución del mismo.

- d) Levantar en un plazo no mayor a siete (7) días, contados a partir de notificadas las observaciones/ajustes que se formulen en los Términos de Referencia (TDR) para las consultorías contenidas en el PPF. Los Términos de Referencia deberán ser suscritos por el Coordinador Responsable de la ejecución del PPF.
- e) Suscribir el documento de conformidad por el Coordinador Responsable del PPF, al momento de la culminación de la prestación de servicios adquiridos a través de los Fondos Concursables, en el marco del Fortalecimiento de la Gestión Institucional.
- f) Facilitar el desarrollo de las actividades de verificación, evaluación y/o acciones de auditoría de todo el PPF, garantizando la entrega de la información a la UNIDAD EJECUTORA en forma oportuna. La información proporcionada tiene carácter de declaración jurada con los efectos legales correspondientes, bajo el principio de veracidad administrativa.
- g) Participar en las reuniones y actividades de fortalecimiento convocadas por el PROGRAMA requeridas para asegurar la buena marcha del PPF.
- h) Registrar información solicitada en el Sistema de Información o Plataforma que se establezca, de acuerdo a lo establecido en la Cláusula Décima del presente convenio.
- i) Financiar por su cuenta y costo aquellos gastos, que siendo necesarios para el desarrollo del PPF no sean financiables por los Fondos Concursables de conformidad con el Manual de Operaciones del Componente 2: Fortalecimiento de la Gestión Institucional de las IES Públicas los Fondos Concursables.

CLÁUSULA QUINTA: COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes de suscrito el CONVENIO, cada parte deberá designar por escrito a un (01) Coordinador que actuará de interlocutor, notificando de ello a la otra parte. Los Coordinadores podrán ser sustituidos, debiendo comunicar de este hecho, en el plazo de cinco (05) días hábiles de producida la sustitución.

CLÁUSULA SEXTA: AUTONOMÍAS

El presente CONVENIO no afectará la organización y funciones de ninguna de las partes intervinientes en él, las mismas que intervienen de buena fe y en el ejercicio de sus funciones.

CLÁUSULA SÉPTIMA: RESPONSABILIDADES

Las partes son responsables, en su integridad, del contenido, ejecución y cumplimiento del CONVENIO, cuyos compromisos serán exigibles de conformidad con los dispositivos legales vigentes y cuyas acciones se efectuarán a través de los órganos internos por cada una de las entidades firmantes.

CLÁUSULA OCTAVA: MODIFICACIONES

Cualquier modificación o incorporación de Cláusula Adicional, o su ampliación, se efectúan de común acuerdo de las partes y se formalizará mediante Adenda, debidamente sustentada.

CLÁUSULA NOVENA: VIGENCIA

El CONVENIO entra en vigencia a partir del día siguiente y se extiende hasta el plazo definido en la propuesta de proyecto final (PPF).

CLÁUSULA DÉCIMA: INFORMES

- a) La UNIVERSIDAD deberá registrar la información, según las consideraciones de LA UNIDAD EJECUTORA, y dará cuenta del aporte propio (de corresponder) utilizando el formato proporcionado por LA UNIDAD EJECUTORA.
- b) De existir observaciones por parte de LA UNIDAD EJECUTORA al reporte de información o al formato relativo al aporte propio, éstas se comunicarán a la UNIVERSIDAD, dentro de siete (7) días de recibido el Informe, a fin de que se subsanen en los siete (7) días siguientes de recibida la notificación.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CONVENIO

Para una adecuada implementación y seguimiento del CONVENIO, se deberá tomar en consideración lo siguiente:

- a) Si, producto de la ejecución del PPF, cualquiera de las partes verificara que las condiciones básicas que sustentan el mismo variaran y, que por lo tanto existiera la necesidad de efectuar modificaciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos; deberá comunicarse a la otra parte, para que de común acuerdo se identifiquen los cambios necesarios, los cuales serán reconocidos como parte del PPF ejecutado.
- b) En caso que la implementación del PPF sea insatisfactoria para la UNIDAD EJECUTORA (no redunde en el mejoramiento de la calidad buscada), el financiamiento podrá ser suspendido, hasta que la UNIVERSIDAD / INSTITUTO demuestre una estrategia de intervención satisfactoria.
- c) La UNIDAD EJECUTORA tiene la potestad de adecuar, mejorar y/o agrupar los requerimientos consignados en las actividades para que contribuyan con la adecuada ejecución de los PPF, y definir el método de adquisición y contratación de los servicios pertinentes.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: PROHIBICIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES

Los derechos y obligaciones que adquiere la UNIVERSIDAD / INSTITUTO en virtud de este Convenio, no podrán ser objeto de cesión, aporte, ni transferencia a título alguno, siendo dicha institución entera y exclusivamente responsable, ante la UNIDAD EJECUTORA en caso de incurrir en incumplimiento del presente Convenio.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA: SUSPENSIÓN DE LA ATENCIÓN DE SERVICIOS TOTAL O PARCIAL

La UNIDAD EJECUTORA puede invocar como causales de suspensión del financiamiento, las siguientes:

- a) No contar con la colaboración necesaria de la UNIVERSIDAD para la ejecución del PPF.
- b) No aplicar los procedimientos e indicaciones del PROGRAMA en el destino de los servicios materia de financiamiento.
- c) En caso la UNIVERSIDAD persista en incumplir las condiciones y/o con remitir la información requerida por el PROGRAMA para la ejecución de las actividades o sub-actividades.
- d) Incumplimiento por parte de la UNIVERSIDAD de los compromisos del CONVENIO.

La UNIDAD EJECUTORA requerirá por escrito a la UNIVERSIDAD, para que en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles absuelva satisfactoriamente las observaciones invocadas como causal de suspensión del financiamiento, bajo apercibimiento que el CONVENIO quede resuelto de pleno derecho.

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA: TRANSFERENCIAS DEFINITIVAS

Culminada la ejecución, LA UNIDAD EJECUTORA efectuará el Cierre Técnico y elaborará el Informe Final y el Acta correspondiente para que esta última, se suscriba por ambas partes en el acto de cierre.

Si ante el requerimiento de LA UNIDAD EJECUTORA, la UNIVERSIDAD / INSTITUTO no prestara la colaboración suficiente para el proceso de cierre del PPF correspondiente, será considerado como causal de resolución o término anticipado, cursándose comunicación a la Oficina de Control Interno de la UNIVERSIDAD.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: RESOLUCIÓN

El CONVENIO quedará resuelto de producirse cualquiera de las siguientes causales:

- a. A solicitud de cualquiera de las partes, previa comunicación vía notarial por escrito, con una anticipación no menor de diez (10) días hábiles a la fecha de la resolución. La comunicación de la resolución del CONVENIO no libera a las partes, bajo ninguna circunstancia, de los compromisos previamente asumidos, durante la vigencia del mismo.
- b. Por mutuo acuerdo entre las partes, el mismo que deberá ser expresado por escrito.
- c. Si cualquiera de las partes incumpliera alguno de los compromisos estipulados en el CONVENIO, la parte afectada requerirá por escrito a la otra parte para que satisfaga el compromiso incumplido en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles, bajo apercibimiento que el CONVENIO quede resuelto de pleno derecho.
- d. De producirse alguna circunstancia de caso fortuito y/o fuerza mayor, debidamente comprobada, que haga imposible el cumplimiento de los compromisos acordados en el CONVENIO y de conformidad con las disposiciones previstas en el Código Civil.

- e. Si la UNIDAD EJECUTORA determina que la UNIVERSIDAD ha participado en acciones que van en contra de las buenas prácticas y costumbres éticas, técnicas y administrativas que atenten contra la imagen de ambas partes y la seriedad de intención de promover la mejora de la calidad de la Educación Superior durante la fase previa al Convenio o la ejecución del Convenio.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Toda controversia, discrepancia o reclamación a consecuencia del CONVENIO, así como su resolución o nulidad, se resolverá mediante el trato directo, en el plazo de diez (10) días hábiles, siguiendo las reglas de la buena fe y común intención entre las mismas. De no lograrse un acuerdo satisfactorio, dentro del plazo de quince (15) días hábiles siguientes de concluido el plazo señalado, la controversia será sometida a un Tribunal Arbitral de conformidad con el Reglamento de Arbitraje del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y la Ley que norma el Arbitraje.

El laudo arbitral será inapelable y definitivo.

El lugar del arbitraje será: la ciudad de Lima, Perú.

CLÁUSULA DÉCIMA SETIMA: DOMICILIO Y COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES

Las Partes reconocen como medio válido de comunicación y notificación, la vía telefónica, el correo electrónico o la comunicación escrita.

Para todos los efectos que se deriven del CONVENIO, las partes señalan como sus domicilios los descritos en la parte introductoria del presente documento, así como en la dirección electrónica, en los que en lo sucesivo se efectuarán todas las notificaciones y comunicaciones que se consideren.

Cualquier modificación de los domicilios antes indicados debe ser notificada por escrito a la otra parte con una anticipación no menor de cinco (05) días hábiles, debiendo suscribirse la respectiva adenda. De no cumplirse dicho requisito, las comunicaciones cursadas a los domicilios descritos en la parte introductoria se consideran correctamente efectuadas.

CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA: RATIFICACIÓN DEL CONVENIO

Las partes declaran conocer el contenido y alcance de todas y cada una de las Cláusulas estipuladas en el CONVENIO, cuyas obligaciones son exigibles de conformidad con los dispositivos legales vigentes, comprometiéndose a respetarlas de acuerdo a las reglas de buena fe y común intención, señalando que no media el dolo, vicio o error que pudiera invalidar el mismo.

En señal de conformidad con los términos y condiciones, las partes suscriben el CONVENIO en tres (03) ejemplares idénticos, en la ciudad de Lima a losdías del mes de ...del año....

UNIDAD EJECUTORA

UNIVERSIDAD

Anexo 8: Modelos de Términos de referencia para la contratación de Gestores de gestión académica y pedagógica para universidades públicas

Anexo 8A. Modelo de Términos de Referencia - Gestor Senior proveniente de una región diferente. Modalidad NO continua

1. Antecedentes

La presente convocatoria se realiza en el marco del Contrato de Préstamo N° 4555/OC-PE, suscrito por el Gobierno del Perú con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la implementación del Programa para la mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a nivel nacional (PMESUT).

La entidad convocante es el Ministerio de Educación a través de la Unidad Ejecutora N° 118 que tiene a su cargo la gestión del Programa para la mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a nivel nacional (PMESUT).

El objetivo del Programa es lograr que los estudiantes de la educación superior, universitaria y tecnológica del Perú, accedan a instituciones que brinden adecuados servicios educativos, pertinentes y de calidad a nivel nacional, a través de tres componentes:

1. Generación de conocimiento e información para un mejor diseño de las políticas de fomento de la calidad y la pertinencia.
2. Fortalecimiento de la gestión institucional de las IES públicas.
3. Mejora de la infraestructura y equipamiento de las IES públicas.

La presente convocatoria corresponde al componente 2, Fortalecimiento de la gestión institucional de las IES públicas que cuenta a su vez con tres (03) líneas de intervención:

- Mejor desempeño de la gestión administrativa de las instituciones de educación superior pública, universitaria y tecnológica.
- Mejor desempeño de la gestión académica de las instituciones de educación superior pública, universitaria y tecnológica.
- Mejor desempeño de la gestión de la investigación e innovación de las instituciones de educación superior pública universitaria.

De las tres líneas de intervención, la convocatoria se orientará a la segunda, relacionada con la mejora de la gestión académica y pedagógica de las universidades, a través del financiamiento de los siguientes instrumentos:

- Programa de atracción de gestores de gestión académica y pedagógica.
- Programa para el mejoramiento de la gestión académica y pedagógica.
- Programa de fortalecimiento de capacidades de la gestión académica y pedagógica.

La presente convocatoria se enfocará en la segunda línea de intervención y está dirigida a las universidades públicas seleccionadas en la Convocatoria del Fondo Individual con enfoque integral para la mejora de la gestión de la gestión académica y pedagógica.

La convocatoria tiene como marco de referencia a los siguientes documentos:

- Contrato de Préstamo N° 4555/OC-PE.
- Manual de Operaciones del Programa, aprobado mediante la Resolución Ministerial 050-2019-ED.
- Resolución Ministerial N° 257-2012-ED, creación de la UE 118, modificada por la Resolución Ministerial N° 076-2013-ED y Resolución Ministerial 669-2018-ED.

2. Objetivos

Objetivo General

Mejorar el desempeño de la gestión académica y pedagógica de las instituciones de educación superior pública universitaria, a través de la incorporación de gestores senior

Objetivos Específicos

- Brindar asesoría especializada, acompañar y generar sinergias entre autoridades y directivos de la universidad pública que desempeñan cargos en gestión académica y pedagógica para mejorar el desempeño de la universidad en esa materia, con énfasis en las carreras profesionales priorizadas en la presente Convocatoria.¹
- Diseñar, elaborar y proponer lineamientos de política, políticas y estrategias para una mejora significativa de la gestión académica y pedagógica de la universidad, con énfasis en las carreras profesionales priorizadas por la universidad para la presente Convocatoria.
- Aportar al diseño y acompañar las actividades de fortalecimiento de capacidades de la gestión académica y pedagógica.

3. Resultados esperados

Se espera que la intervención del Gestor contribuya a que la universidad alcance los resultados propuestos en el proyecto presentado al Programa en términos de:

Resultado 1: El Modelo Educativo de la Universidad guarda coherencia entre su propuesta pedagógica, curricular y didáctica *(solo para las universidades que aplican a la categoría de financiamiento 1)*

Resultado 2 La Universidad cuenta con procesos académicos mejorados que responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico.

¹ (Vicerrectores de gestión académica, decanos de facultad, directores de unidades de académicas, entre otros),

Resultado 3: Autoridades y docentes universitarios capacitados, desarrollan iniciativas para mejorar la gestión académica y pedagógica, incluyendo nuevas tecnologías demandadas por el mercado laboral.

Resultado 4: Las carreras priorizadas por la Universidad cuentan con currículos articulados a las necesidades de desarrollo regional.

Resultado 5: La Universidad cuenta con autoridades y docentes capacitados(as), que proponen iniciativas para mejorar la gestión académica y pedagógica, incluyendo nuevas tecnologías aplicadas al campo de la educación y que son demandadas para un adecuado desempeño profesional en el campo laboral.

Se podrán plantear resultados adicionales en el campo de la gestión académica, siempre que guarden coherencia con el diagnóstico realizado con la participación del equipo de gestores.

Adicionalmente, la universidad se compromete a continuar con la implementación de las políticas, lineamientos y estrategias que se hayan formulado en el desarrollo de los sub componentes considerados en la presente convocatoria.

El programa podrá organizar encuentros de coordinación y monitoreo para asegurar el desarrollo de las actividades planteadas.

4. Metodología de trabajo y actividades a realizar

El consultor senior es quien coordina las actividades relacionadas al cumplimiento de los objetivos de la convocatoria “Mejora de la Gestión de Académica y Pedagógica en Universidades” incluyendo el monitoreo y desarrollo de los resultados propuestos. Se espera que acompañe, asesore y genere sinergias entre el Vicerrectorado de Académico y sus instancias orgánicas o entre la Presidencia Académica de las comisiones organizadoras y las instancias correspondientes, para promover la mejora e implementación de las políticas de gestión académica y pedagógica, que fortalezcan una formación profesional, asociada a la investigación formativa y, articulada a las necesidades, demandas y expectativas de la sociedad; en particular de los sectores productivos. Asimismo, se espera que el consultor senior aporte al fortalecimiento y/o establecimiento de vínculos entre la Universidad y redes de trabajo académico, así como a la creación de condiciones para que la Universidad avance hacia la internacionalización de la educación.

El consultor senior podrá prestar servicios en la entidad bajo 2 modalidades:

- Continua: Implica la presencia y permanencia en la ciudad en la que se ubica la Universidad por un periodo de un año, o
- No continua: Implica la participación y presencia continua por un periodo mínimo de 4 meses en un año y, brindar apoyo a distancia durante el resto del año.

Para lograr los objetivos propuestos el gestor deberá realizar las siguientes actividades:

- Coordinar con el equipo de profesionales vinculado a la gestión y desarrollo de la gestión académica y pedagógica en la Universidad.

- Levantar el diagnóstico del estado situacional de la gestión académica y pedagógica de la Universidad y de la(s) carrera(s) priorizadas por la universidad, a partir del análisis de información primaria correspondiente, presentada por la universidad. Para ello, también considerará las recomendaciones en materia de gestión académica y pedagógica registradas por la SUNEDU en el Informe Técnico de Licenciamiento correspondiente.
- Formular los Términos de Referencia de los consultores que desarrollarán las propuestas técnicas para la implementación de las estrategias identificadas en la segunda actividad “Programa para el mejoramiento de la gestión académica y pedagógica”.
- Colaborar en el desarrollo de programas/planes de fortalecimiento de capacidades de la gestión académica y pedagógica.
- Elaborar propuestas para la internacionalización de la educación superior, propiciando la creación de grupos de trabajo interesados en la mejora de la gestión académica y pedagógica a nivel internacional, así como la realización de pasantías nacionales, pasantías al extranjero, incluyendo la participación en eventos académicos internacionales, que contribuyan a la mejora de la gestión académica y pedagógica.
- Participar activamente en la coordinación de las actividades que contribuyen a la mejora y/o desarrollo de la gestión académica y pedagógica en la universidad.
- Participar en actividades promovidas por la universidad para vincular la gestión académica y pedagógica a las demandas del sector productivo, e impulsar el desarrollo de iniciativas en este campo.

5. Perfil del Gestor Senior

Grado académico	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de maestría.
Lengua extranjera	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma inglés.
Cursos, capacitaciones y/o especializaciones	<ul style="list-style-type: none"> • De preferencia con estudios en gestión pública y/o en gestión de proyectos sociales. • Deseable, haber realizado estudios en gestión de la educación superior, y/o gestión académica y pedagógica.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en diseño, monitoreo y evaluación de programas y/o proyectos relacionados a la gestión y/o desarrollo de la educación superior. • Conocimiento en procesos de gestión académica y pedagógica vinculados a instituciones de educación superior. • Conocimientos en procesos de formación profesional vinculados a la investigación, con énfasis en la investigación formativa. • Conocimientos en políticas y estrategias que promuevan el vínculo entre la universidad y los sectores productivos.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia general de 10 años en gestión de programas y/o proyectos. • Experiencia mínima de 5 años en actividades vinculadas a la gestión de la educación superior y/o la gestión académica y pedagógica en universidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos nacionales e internacionales vinculados a la gestión académica y pedagógica. • Participación en espacios nacionales o internacionales de diálogo entre la universidad y los sectores productivos, orientados a la articulación de la oferta de formación profesional a la demanda laboral.
--	--

6. Plazo de ejecución del servicio y presentación de productos

El servicio será prestado en un plazo máximo de trescientos sesenta (360) días calendario contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

PRODUCTO	DETALLE A PRESENTAR	FECHA
Producto 01	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo definitivo de la consultoría. <p>Nota: El Gestor Senior que elija la modalidad NO continua debe incluir en el Plan de Trabajo los periodos en los que permanecerá en la ciudad en la que se encuentra la universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño conceptual y metodológico del diagnóstico de la gestión académica y pedagógica de la Universidad y de la(s) carrera(s) priorizadas por la Universidad postula, según corresponda. 	A presentarse como máximo a los treinta (30) días calendario de iniciada la consultoría.
Producto 02	Informe sobre la realización del diagnóstico de la Universidad y de la(s) carrera(s) profesional(es) correspondiente(s)	A presentarse como máximo a los sesenta (60) días calendarios de iniciada la consultoría.
Producto 03	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de políticas, lineamientos y estrategias para la gestión académica y pedagógica a nivel de la Universidad y de la(s) carrera(s) profesional(es) correspondiente(s). • Propuesta de actividades de consultoría, capacitación y/o pasantías, a nivel de la Universidad y de la(s) carrera(s) profesional(es) correspondiente(s). 	A presentarse como máximo a los ciento cincuenta (150) días calendarios de iniciada la consultoría.
Producto 04	Informe de seguimiento a actividades de mejora de la gestión	A presentarse como máximo a los ciento ochenta (180) días

	académica y pedagógica y, de capacitación y pasantías, a nivel de la Universidad y de la(s) carrera(s) profesional(es) correspondiente(s). .	calendarios de iniciada la consultoría.
Producto 05	Informe de seguimiento a actividades de mejora de la gestión académica y pedagógica y de capacitación y/o pasantías, a nivel de la Universidad y de la(s) carrera(s) profesional(es) correspondiente(s).	A presentarse como máximo a los doscientos cuarenta (240) días calendarios de iniciada la consultoría.
Producto 06	Informe de seguimiento a actividades de mejora de la gestión académica y pedagógica y, de capacitación y/o pasantías, a nivel de la Universidad y de la(s) carrera(s) profesional(es) correspondiente(s).	A presentarse como máximo a los trescientos (300) días calendarios de iniciada la consultoría.
Producto 07	Informe final que incluye resultados alcanzados en los indicadores referidos en los TDR y recomendaciones.	A presentarse como máximo a los trescientos cuarenta y cinco (345) días calendarios de iniciada la consultoría.

7. Costo y forma de pago

El costo máximo asciende a S/. 180.000 (ciento ochenta mil y 00/100 soles) a todo costo, incluido los impuestos de Ley.

El pago se efectuará en siete (07) armadas, luego de la conformidad de cada producto

N° DE PAGO	CONCEPTO	FORMA DE PAGO
1er. Pago	Producto 01	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 01.
2do. Pago	Producto 02	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 02.
3er. Pago	Producto 03	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 03.
4to. Pago	Producto 04	10% del monto total contratado a la conformidad del Producto 04.
5to. Pago	Producto 05	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 05.
6to. Pago	Producto 06	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 06.

7mo. Pago	Producto 07	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 07.
-----------	-------------	--

Adicionalmente, el PMESUT financia los gastos de instalación y seguro médico para los gestores que deben desplazarse por razones de servicio, desde su residencia habitual a la ciudad donde prestará sus servicios y viceversa, según lo establecido en las Bases de la presente Convocatoria.

Los gastos de instalación cubrirán:

- a) Gastos de pasajes aéreos (los cuales serán adquiridos por la Oficina de Administración de la Unidad Ejecutora 118).
- b) Gastos de pasajes terrestres
- c) Gastos de hospedaje y alimentación (según tarifario)
- d) Gastos de mudanza (gastos derivados por el embalaje de transporte de bienes y enseres).

El Gestor Senior que elija la modalidad NO continua debe incluir en el Plan de Trabajo los periodos en que permanecerá en la ciudad en la que se encuentra la Universidad. El PMESUT cubrirá los gastos de pasajes de ida y vuelta, alojamiento y alimentación durante el periodo, con cargo al presupuesto de la línea de gastos de instalación. De superar el presupuesto establecido, la universidad deberá cubrir el diferencial.

8. Recursos a disposición del consultor

- Base de datos o información con la que dispongan las IES en torno a los temas de la consultoría
- Espacio físico de acuerdo a la existencia (disponibilidad) en cada institución para atender a las necesidades de la consultoría.
- La Universidad designará a la persona que coordinará el desarrollo de las actividades con el consultor.

9. Lugar de la prestación del servicio

El servicio de consultoría, cuando se realice de manera presencial, será prestado en las instalaciones físicas de la universidad ganadora de la convocatoria "Mejora de la Gestión Académica y Pedagógica en Universidades".

10. Coordinación y supervisión

La coordinación y supervisión estará a cargo de la Oficina de Fortalecimiento de la Gestión de IES de la Unidad Ejecutora del Programa.

11. Conformidad de prestación del servicio

La conformidad administrativa del servicio será otorgada por la Oficina de Fortalecimiento de la Gestión de IES de la Unidad Ejecutora del Programa, previa opinión técnica del Vicerrectorado de Gestión Académica de la Universidad o del responsable según el convenio.

12. Confidencialidad

Los materiales producidos o generados por el profesional, así como la información a la que éste tuviera acceso, durante o después de la ejecución del presente servicio, tendrán carácter confidencial quedando expresamente prohibida su divulgación a terceros y será de propiedad de la UE 118.

Anexo 8B: Modelo de Términos de Referencia- Gestor Junior

1. Antecedentes

La presente convocatoria se realiza en el marco del Contrato de Préstamo N° 4555/OC-PE, suscrito por el Gobierno del Perú con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la implementación del Programa para la mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a nivel nacional (PMESUT).

La entidad convocante es el Ministerio de Educación a través de la Unidad Ejecutora N° 118 que tiene a su cargo la gestión del Programa para la mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a nivel nacional (PMESUT).

El objetivo del Programa es lograr que los estudiantes de la educación superior, universitaria y tecnológica del Perú, accedan a instituciones que brinden adecuados servicios educativos, pertinentes y de calidad a nivel nacional, a través de tres componentes:

1. Generación de conocimiento e información para un mejor diseño de las políticas de fomento de la calidad y la pertinencia.
2. Fortalecimiento de la gestión institucional de las IES públicas.
3. Mejora de la infraestructura y equipamiento de las IES públicas.

La presente convocatoria corresponde al componente 2, Fortalecimiento de la gestión institucional de las IES públicas que cuenta a su vez con tres (03) Líneas de intervención:

- Mejor desempeño de la gestión administrativa de las instituciones de educación superior pública, universitaria y tecnológica.
- Mejor desempeño de la gestión académica de las instituciones de educación superior pública, universitaria y tecnológica.
- Mejor desempeño de la gestión de la investigación e innovación de las instituciones de educación superior pública universitaria.

De las tres Líneas de intervención, la convocatoria se orientará al tercero, relacionado con la gestión de la investigación, desarrollo e innovación de las universidades, a través del financiamiento de los siguientes subcomponentes:

- Programa de atracción de gestores en gestión académica y pedagógica.
- Programa para el mejoramiento de la gestión académica y pedagógica.
- Programa de fortalecimiento de capacidades de la gestión académica y pedagógica.

La presente convocatoria se enfocará en el segundo subcomponente y está dirigido a las universidades públicas seleccionadas en la Convocatoria del Fondo Focalizado para la mejora de la gestión académica y pedagógica.

La convocatoria tiene como marco de referencia a los siguientes documentos:

- Contrato de Préstamo N° 4555/OC-PE.
- Manual de Operaciones del Programa, aprobado mediante la Resolución Ministerial 050-2019-ED.
- Resolución Ministerial N° 257-2012-ED, creación de la UE 118, modificada por la Resolución Ministerial N° 076-2013-ED y Resolución Ministerial 669-2018-ED.

2. Objetivos

Objetivo general

Mejorar el desempeño de la gestión académica y pedagógica de las instituciones de educación superior pública universitaria, a través de la incorporación de gestores junior.

Objetivos Específicos

- Brindar asistencia técnica y colaborar con las autoridades y directivos de la universidad pública que desempeñen cargos en la gestión académica y pedagógica (Vicerrectores Académicos, decanos de facultad, directores de unidades de pedagógicas, entre otros), en actividades o funciones relacionadas a esta materia con el propósito de mejorar el desempeño de la gestión de la universidad.
- Colaborar en las actividades planificadas por el Gestor Senior relacionadas al proyecto: Mejora de la gestión académica y pedagógica en universidades

3. Resultados esperados

Se espera que la intervención del Gestor Junior en colaboración con el Senior contribuya a que la universidad alcance los resultados propuestos en el proyecto presentado al Programa en términos de:

Resultado 1: El Modelo Educativo de la Universidad guarda coherencia entre su propuesta pedagógica, curricular y didáctica *(solo para las universidades que aplican a la categoría de financiamiento 1)*

Resultado 2 La Universidad cuenta con procesos académicos mejorados que responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico.

Resultado 3: Autoridades y docentes universitarios capacitados, desarrollan iniciativas para mejorar la gestión académica y pedagógica, incluyendo nuevas tecnologías demandadas por el mercado laboral.

Resultado 4: Las carreras priorizadas por la Universidad cuentan con currículos articulados a las necesidades de desarrollo regional.

Resultado 5: La Universidad cuenta con autoridades y docentes capacitados(as), que proponen iniciativas para mejorar la gestión académica y pedagógica, incluyendo nuevas tecnologías aplicadas al campo de la educación y que son demandadas para un adecuado desempeño profesional en el campo laboral.

Se podrán plantear resultados adicionales en el campo de la gestión académica, siempre que guarden coherencia con el diagnóstico realizado con la participación del equipo de gestores.

Adicionalmente, la universidad se compromete a continuar con la implementación de las políticas, lineamientos y estrategias que se hayan formulado en el desarrollo de los sub componentes considerados en la presente convocatoria.

El programa podrá organizar encuentros de coordinación y monitoreo para asegurar el desarrollo de las actividades planteadas.

4. Metodología de trabajo y actividades a realizar

El Gestor Senior definirá la metodología de trabajo y las actividades que realizará el Gestor Junior.

A manera referencial, se presenta la siguiente relación de actividades:

- Participar en el equipo de profesionales vinculado a la gestión académica y pedagógica en la universidad.
- Colaborar en las actividades relacionadas al diagnóstico del estado situacional, a partir del análisis de información primaria, referida a la gestión académica y pedagógica de la Universidad y de la(s) carrera(s) profesional(es) priorizada(s) por la universidad en el marco de la presente Convocatoria.
- Formular, bajo la conducción del Gestor Senior, la propuesta de los Términos de Referencia de los consultores que elaborarán los Planes/agendas que permitan la implementación de las estrategias identificadas en el Subcomponente “Programa para el mejoramiento de la gestión académica y pedagógica”.
- Colaborar en el desarrollo de planes de fortalecimiento de capacidades de la gestión académica y pedagógica a nivel de la Universidad y de la(s) Carrera(s) Profesional(es) priorizada(s) por la universidad en el marco de la presente Convocatoria.
- Participar activamente en la coordinación de las actividades que contribuyen a la mejora de la gestión académica y pedagógica en la universidad.
- Participar en actividades que promuevan la vinculación universidad – sector productivo de acuerdo a las necesidades y prioridades de la universidad.
- Colaborar en la gestión de proyectos investigación articulados a la formación profesional, en especial, a la(s) carrera(s) profesional(es) priorizada(s) por la universidad en el marco de la presente Convocatoria.

Perfil del Gestor Junior

Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de bachiller • Título profesional de licenciado • De preferencia con grado de maestro.
Lengua extranjera	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma inglés a nivel intermedio o avanzado
Cursos, capacitaciones y/o especializaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado estudios en gestión de proyectos sociales y/o en gestión de proyectos educativos.
Conocimientos y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en diseño y ejecución de diagnósticos y/o elaboración de líneas de base, de preferencia en el campo de la educación superior y/o en diagnósticos sociales. • Deseable conocimientos en procesos de gestión académica y/o pedagógica a nivel de educación superior. • Capacidad de trabajo en equipo, comunicación oral y escrita y liderazgo.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima de 2 años en actividades vinculadas a la gestión académica y/o pedagógica, de preferencia a nivel de la educación superior y/o gestión de proyectos sociales.

5. Plazo de ejecución del servicio y presentación de productos

El servicio será prestado en un plazo máximo de trescientos sesenta (360) días calendario contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

El detalle de los productos será definido por el Gestor Senior en coordinación con la Universidad.

PRODUCTO	DETALLE A PRESENTAR	FECHA
Producto 01	<ul style="list-style-type: none">Plan de trabajo definitivo de la consultoría. En el Plan de trabajo debe precisarse la labor del Gestor junior. <ul style="list-style-type: none">Participación en el Diseño del diagnóstico de la gestión de la investigación de la Universidad.	A presentarse como máximo a los treinta (30) días calendario de iniciada la consultoría.
Producto 02	Informe sobre la participación en la realización del diagnóstico.	A presentarse como máximo a los noventa (60) días calendarios de iniciada la consultoría.
Producto 03	Participación en la elaboración de: <ul style="list-style-type: none">Propuesta de políticas, lineamientos y estrategias para la gestión académica y pedagógica.Propuesta de actividades de consultoría, capacitación y/o pasantías.	A presentarse como máximo a los ciento cincuenta (150) días calendario de iniciada la consultoría.
Producto 04	Informe de seguimiento a actividades de mejora de la gestión académica y pedagógica y de capacitación y pasantías.	A presentarse como máximo a los ciento ochenta (180) días calendario de iniciada la consultoría.
Producto 05	Informe de seguimiento a actividades de mejora de la gestión académica y pedagógica y de capacitación y pasantías.	A presentarse como máximo a los doscientos cuarenta (240) días calendario de iniciada la consultoría.
Producto 06	Informe de seguimiento a actividades de mejora de la gestión académica y pedagógica y de capacitación	A presentarse como máximo a los trescientos (300) días calendarios de iniciada la consultoría.
Producto 07	Informe final que incluye resultados alcanzados en los indicadores referidos en los TDR y recomendaciones.	A presentarse como máximo a los trescientos cuarenta y cinco (345) días calendarios de iniciada la consultoría.

6. Costo y forma de pago

El costo máximo asciende a S/. 90.000 (noventa mil y 00/100 soles) a todo costo, incluido los impuestos de Ley.

El pago se efectuará en siete (07) armadas, luego de la conformidad de cada producto.

N° DE PAGO	CONCEPTO	FORMA DE PAGO
1er. Pago	Producto 01	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 01.
2do. Pago	Producto 02	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 02.
3er. Pago	Producto 03	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 03.
4to. Pago	Producto 04	10% del monto total contratado a la conformidad del Producto 04.
5to. Pago	Producto 05	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 05.
6to. Pago	Producto 06	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 06.
7mo. Pago	Producto 07	15% del monto total contratado a la conformidad del Producto 07.

7. Recursos a disposición del consultor

- Base de datos o información con la que dispongan las IES en torno a los temas de la consultoría.
- Espacio físico de acuerdo a la existencia (disponibilidad) en cada institución para atender a las necesidades de la consultoría.
- La Universidad designará a la persona que coordinará el desarrollo de las actividades con el consultor Senior.

8. Lugar de la prestación del servicio

El servicio será prestado en las instalaciones físicas de la universidad ganadora de la convocatoria “Mejora de la Gestión Académica y Pedagógica en Universidades”.

9. Coordinación y supervisión

La coordinación y supervisión estará a cargo de la Oficina de Fortalecimiento de la Gestión de IES de la Unidad Ejecutora del Programa.

10. Conformidad de prestación del servicio

La conformidad administrativa del servicio será otorgada por la Oficina de Fortalecimiento de la Gestión de IES de la Unidad Ejecutora del Programa, previa opinión técnica del Gestor Senior y del responsable de la Universidad según el convenio.

11. Confidencialidad

Los materiales producidos o generados por el profesional, así como la información a la que éste tuviera acceso, durante o después de la ejecución del presente servicio, tendrán carácter confidencial quedando expresamente prohibida su divulgación a terceros y será de propiedad de la UE 118.

