

# La gerencia educativa universitaria y su relación con el proceso de acreditación

The university educational management and its relationship with the accreditation process

*Liliana Alicia Paz Ramos<sup>1</sup>*

## RESUMEN

El propósito de este ensayo es examinar, discutir y evaluar la situación actual de la universidad peruana, enfatizando el análisis de aspectos específicos para la gestión y desarrollo universitario. Los retos de la era del conocimiento exigen una gestión más ágil, de allí que la formulación de un Plan Estratégico universitario es vital, ya que a través de este se establece la visión y misión de la universidad. Pero todo plan debe establecer mecanismos de evaluación coherentes y pertinentes que permitan detectar con oportunidad las deficiencias y aciertos de la gestión.

En este proceso integral cobra vital importancia el tema de la acreditación y autoevaluación universitaria. Ya que la acreditación es, para muchos, un instrumento clave para el propósito de lograr la mejora de la calidad educativa universitaria. Por ello, es necesario conocer la naturaleza del proceso de acreditación, sus alcances y limitaciones.

**Palabras clave:** Gerencia Universitaria, evaluación gerencial, autoevaluación, acreditación, universidad peruana.

## ABSTRACT

The goal of this paper is to examine, discuss, and assess the actual situation of Peruvian university, focusing the analysis of specific aspects for the university management and development. The challengers of knowledge era require an agiler management, that is why, the formulation of a university strategic plan is vital, because through this plan, the vision and mission of the university are established. But, a plan should establish coherent and pertinent evaluation mechanisms to detect, opportunely, the deficiencies and successes of the management. In this integral process, the matter of university self-evaluation and accreditation is very important. So, for many, the accreditation is a key instrument to get the improvement of university educational quality. That is why, it is necessary to know the nature of accreditation process, its scope and limitations.

**Key words:** University management, general evaluation, self-evaluation, accreditation, Peruvian university.

---

<sup>1</sup> Magister en Educación con Mención en Psicopedagogía. Profesora Auxiliar de la Universidad Nacional de Trujillo y de la Universidad Privada Antenor Orrego. Licenciada en Educación, especialidad Lengua y Literatura.

## INTRODUCCIÓN

La universidad tiene un rol importante en la socialización de los estudiantes, quienes a través de prácticas de discusión pueden adquirir habilidades de manejo de espacios políticos y socioculturales, sin dejar de lado la esencia investigativa que debe caracterizarlos. La educación universitaria en nuestra sociedad requiere de una atención especial de las autoridades competentes, a fin que sus propósitos y objetivos guarden estrecha relación con las necesidades sociales, laborales y culturales de nuestra realidad.

Para su concretización, se hace imperativo la aplicación de un plan estratégico autónomo que coadyuve en la mejora de la calidad del servicio académico a los estudiantes. El compromiso de las universidades en este sentido juega un rol sin precedentes en la sociedad, como elemento esencial del desarrollo cultural, social, económico y político.

En el marco de su autonomía, consagrada por la Constitución Política del Perú y la Ley Universitaria N° 23733, la pertinencia de la educación universitaria se mide por la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que ellas hacen. Con esta finalidad prevista, las universidades deben realizar planes estratégicos orientados, a largo plazo, en función de las necesidades sociales, de tal forma que se supere la idea que la universidad funciona de espaldas a la realidad nacional.

El desarrollo autónomo de la vida intelectual académica es un elemento constitutivo de la esencia de la universidad. En este sentido, la gerencia administrativa debe apoyar los planes y objetivos de la gerencia académica, enfatizar, de esta forma, la relación directa de la sociedad con el claustro universitario, y desarrollarse de modo que se expresen claramente las áreas de competencia que organizan la vida intelectual académica.

Cristóbal Aljovín, citado por De Moura (1997), recalca que la universidad cumple un rol preponderante en la creación de actitudes, y de valores específicos en la vida intelectual de sus integrantes a través de la práctica de la discusión, pero para que ésta funcione es necesario la combinación de la autonomía universitaria y la capacidad de gerenciar escenarios políticos y socioculturales.

## 1. LA GERENCIA UNIVERSITARIA

Es importante sopesar seriamente la forma en cómo se gerencia y administra la educación superior en nuestro país, considerando los exiguos resultados que se están produciendo, ya que la ausencia de una excelencia académica es un hecho cierto en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo superior.

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; por lo tanto, se puede decir que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización. En este proceso, el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización a través de una continua motivación en la que estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada. Por tal motivo, se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación es normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación. Tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada; no existe gerencia educativa cuando solo se delega o hay carencia de liderazgo.

En muchas universidades públicas y privadas se manifiesta en algunas autoridades, una deficiencia acentuada en el manejo y dirección adecuada de la gerencia educativa de acuerdo a las exigencias de los tiempos modernos. Muchas de las autoridades de estas universidades no cuentan con los fundamentos básicos gerenciales y de liderazgo que la educación en el presente demanda y requiere para garantizar profesionales en consonancia a las necesidades sociales del país.

Los gerentes educativos deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles para lograr un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirigen. Así como deben estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar y lograr una gerencia efectiva, dándole relevancia a la idea de una gerencia eficiente llena de novedades y de conocimiento originales, capaz de transformar los entornos educativos en bien de la alta productividad y el avance de la institución.

Una auténtica gerencia universitaria es un proceso de conducción a través del ejercicio de un conjunto de

habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

La gestión pedagógica y la gestión administrativa se vinculan con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos. Para que la educación superior, en especial la universitaria, pueda jugar un papel estratégico en su propia conducción, debe superar restricciones, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en deficiencias en materia de organización y gestión.

La gestión y gobierno universitarios son problemas que revisten la mayor importancia. El insuficiente presupuesto universitario, el acelerado crecimiento de la demanda por educación superior, el aumento del costo de la misma, los avances científicos y tecnológicos, hacen necesaria la reforma de la gestión universitaria y una nueva distribución de poder en los órganos de gobierno.

Lejos de ser un problema sencillo de resolver, la gestión y el gobierno universitarios se han convertido, en los últimos años, en objeto de reflexión de académicos, políticos y expertos en administración de empresas. Las soluciones esbozadas son múltiples, no obstante, la propuesta de gerenciar la universidad más como una organización empresarial, toma creciente importancia.

Este modelo pone de relieve la concentración de poder en la toma de decisiones en autoridades unipersonales, en la administración y uso racional de los recursos humanos y materiales, la aplicación de técnicas organizacionales para elevar la eficiencia y eficacia, tales como: planificación estratégica, gerencia por objetivos, calidad total, evaluación de los resultados, y otros.

Sin embargo, tal propuesta, sin un adecuado establecimiento de los objetivos de la institución, enfatiza la gestión administrativa, en detrimento de la gestión académica, la cual, como ya hemos dicho, es el verdadero ser de la dirección de una institución encargada de la creación, transmisión y extensión de conocimientos. De allí la importancia de no olvidar el norte, y tener siempre presente las metas que la universidad pretende alcanzar.

## 2. LA EVALUACIÓN GERENCIAL

La dinámica de la vida universitaria, según Tejedor, citado por Martínez Nogueira (2000: 64), hace que los casos en que se realiza una evaluación sistemática de su gestión sean excepcionales. Si bien existen ocasiones en que se llevan a cabo apreciaciones de la situación con conclusiones por demás relevantes, la ubicación de la evaluación en un marco con mayor formalización, brinda la oportunidad para una mejor identificación de los problemas, para un mayor aprendizaje y para el enriquecimiento de la capacidad analítica institucional. Conforme a esta definición, el objetivo de la evaluación supera el mero intento de medir cómo se están cumpliendo las metas preestablecidas.

La evaluación supone la aplicación de un juicio de valor. Este juicio constituye el aspecto más problemático de toda evaluación. Involucra al marco institucional de la evaluación, la conducta del evaluador, el contexto para la realización de la tarea y la receptividad de sus resultados.

Se presume que los resultados de esta evaluación se integrarán a una secuencia de decisiones, una de cuyas eventuales consecuencias puede ser la formulación de planes y programas con propósitos de perfeccionamiento o actualización institucional. Toda evaluación tiene consecuencias sobre la visualización del funcionamiento institucional, de sus productos, de sus resultados y de sus impactos. La evaluación brinda elementos de juicio para sustentar una acción deliberada que procure innovaciones que permitan superar los problemas identificados o la superación de los riesgos percibidos.

No es concebible una evaluación sin consecuencias para la organización evaluada. Esas consecuencias pueden consistir en nuevos comportamientos en actores relevantes o en modificaciones en las apreciaciones sobre la vida y capacidades institucionales. Ambas pueden impactar procesos decisorios y sus productos crear impactos sobre la trayectoria institucional futura.

La realización de evaluaciones organizacionales enfrenta problemas y restricciones que deben ser superados. La ejecución de la evaluación requiere capacidades técnicas y disponibilidad de acceso institucional suficientes. En particular, cuando se anticipa que la evaluación resultará en críticas severas a sus modos de operar o en cambios organizacionales mayores en sus estructuras y gestión; esta última exigencia raramente

es satisfecha en plenitud por los comportamientos de resistencia que se generan.

Por otra parte, es preciso enfatizar que la evaluación puede poner de manifiesto problemas cuya resolución escapa a la capacidad de decisión de la organización. Da lugar a situaciones de frustración cuando la misma despierta expectativas de inicio de acciones de transformación organizacional que luego no se concretan. La evaluación solo adquiere sentido cuando se incorpora como práctica sistemática a la cultura institucional.

La construcción de esta cultura debe permitir la reflexión permanente sobre el papel de la universidad en la sociedad, la promoción sistemática de la innovación y la consolidación de nuevos modos de gestión y de relación con la comunidad. En este sentido, la evaluación pasa a ser un instrumento estratégico para la actualización constante de la universidad.

La institucionalización de la evaluación es, por su carácter de conquista cultural, una tarea larga. No puede ser el resultado de una decisión súbita, precedida de una reflexión insuficiente. Tampoco puede ser una construcción unilateral. Es un esfuerzo que debe asumir la totalidad de la comunidad universitaria.

### 3. SISTEMA UNIVERSITARIO Y ACREDITACIÓN: ¿EN BUSCA DE UNA GERENCIA EDUCATIVA DE CALIDAD?

La evaluación forma parte del engranaje administrativo y de gestión de las universidades. Es así que Cuba (2009: 01) indica que una de las tareas inherentes a la universidad es la búsqueda de la excelencia. Por lo tanto, la universidad está llamada a formar investigadores y profesionales competentes y competitivos que respondan a las demandas de la sociedad. Ante esto, la Unesco (1998) señala que la respuesta de la educación superior debe guiarse por criterios de pertinencia, calidad e internacionalización. En este contexto, la autoevaluación y la acreditación, en nuestra opinión, constituyen instrumentos indispensables de política, planificación y gestión universitaria que garanticen una efectiva calidad académica, traducida en profesionales de calidad.

Para enfrentar los desafíos de la era del conocimiento, la universidad debe sustentar su actividad académica en una administración eficiente de los recursos humanos y materiales que dispone; así como

establecer políticas dirigidas a lograr un alto nivel de sus trabajos de investigación, de la calidad profesional de sus egresados y una interrelación activa con la comunidad, con el objeto de prestarle servicios y recoger de ella sus aportes. Un elemento básico de esas políticas es la autoevaluación y acreditación universitaria.

Por todo ello, se hace necesario conocer la naturaleza del proceso de acreditación, sus alcances y limitaciones, así como las experiencias de otros países para lograr una correcta implementación del mismo, y evitar errores y retrocesos que desprestigiarían el proceso y disminuirían su capacidad de contribuir al incremento de la calidad de la educación superior en nuestro país. Es bueno, por ello, dilucidar algunos conceptos de vital importancia.

#### a. Calidad, acreditación y autoevaluación

No existe una definición universalmente aceptada de calidad de la educación superior. Esta calidad depende del entorno social, institucional, profesional, etc., en que se desenvuelve la institución.

En nuestra opinión, una institución de calidad es aquella que cumple con su misión, logra sus objetivos educativos, satisface diferentes tipos de estándares y cuenta con estrategias y recursos adecuados para ello. Asimismo, una institución o programa de calidad es aquel que es capaz de demostrar un progreso continuo ya que la calidad no es un atributo estático, sino permanentemente cambiante y en proceso de mejora.

En nuestro país, se establecen dos tipos de sistemas de evaluación de la calidad. El primero, es el licenciamiento con supervisión que señala los mecanismos y criterios que se usan para autorizar el funcionamiento de una nueva institución de educación superior y para su supervisión por un número variable de años. El segundo, concibe a la acreditación como un mecanismo de evaluación orientado a dar garantía pública de la calidad de las instituciones de educación superior. La acreditación se basa en procesos de autoevaluación y de evaluación externa, mediante visitas de inspección de expertos.

La acreditación, según Risco (2003), es el proceso mediante el cual se reconoce pública y formalmente la *calidad* de una institución de educación superior o sus programas. En el Perú la cultura y la práctica modernas de la acreditación son muy recientes, incluso más que

en los países vecinos. Su propósito es fortalecer y mantener la calidad e integridad de la educación superior y hacerla merecedora de la confianza pública. La acreditación es un proceso multidimensional, puesto que existe una acreditación especializada por programas y carreras, una institucional y otra para profesionales.

La acreditación es un medio para lograr la excelencia, no es un fin en sí misma. La acreditación es temporal y de renovación periódica; así, como resultado del proceso de acreditación, la institución recibe un dictamen que puede establecer que la institución es acreditada por un período de tiempo que va de los 3 a los 10 años; puede ser acreditada con condiciones que debe salvar o puede no ser acreditada.

Un elemento fundamental del proceso de acreditación es la autoevaluación, mecanismo mediante el cual la institución a acreditar asume los estándares de la organización acreditadora, la autorregulación, como un proceso continuo, y la responsabilidad de auto mejorar.

La autoevaluación busca ser un proceso de análisis crítico y reflexivo que trasciende lo descriptivo; es de carácter estratégico y está orientada al cambio y a la mejora. La autoevaluación es conducida por los propios actores institucionales y está guiada por la misión, los fines, los criterios de la institución y de la entidad acreditadora.

Si las instituciones no asumen seriamente el compromiso de la autoevaluación, el proceso de acreditación puede desvirtuarse y convertirse en un asunto burocrático que se cumple sin lograr su principal objetivo, el de mejorar la calidad de la educación superior.

#### b. La acreditación en el Perú

Nadie puede negar la gran heterogeneidad de la calidad de las universidades en nuestro país. Se observa la existencia de universidades antiguas y de reciente creación que se encuentran en situación de conflicto, más o menos crónico, con la consecuente desorganización y baja calidad en los servicios ofrecidos al estudiantado y sociedad en general. Esta realidad, la falta de información fidedigna sobre el tema, hizo necesario que el Estado creara un sistema de información y evaluación que dé garantía de calidad.

Al respecto, se precisa que la acreditación es un proceso de certificación de alta calidad de una institución o programa, aunque algunos sectores la conside-

ren un mecanismo para cerrar instituciones que no cumplen con los estándares establecidos; desvirtúan, de esta forma, el sentido de la acreditación como un instrumento direccionado hacia la sanción y no hacia la búsqueda de la calidad.

Si analizamos los últimos acontecimientos sobre el tema de acreditación en el Perú, se reconoce que este campo se encuentra traslapado por cuestiones de autoridad, de poder, intereses económicos, tanto dentro del Estado como al interior de las mismas universidades. La comunidad universitaria ha dado muestras de entender la necesidad de contar con herramientas técnicas y metodológicas para asegurar la calidad dentro de las casas de estudio, pero en la práctica las decisiones se toman más en un plano político externo a la universidad.

El cumplimiento de los numerosos y, a veces, complejos, estándares de calidad han producido más de un quebradero de cabeza a las autoridades universitarias, cuerpo docente e incluso estudiantes; ya que la universidad como unidad de gestión no se encontraba preparada para asumir el reto de cumplir estas normativas. Hoy observamos esfuerzos aislados, en algunos casos incoherentes y sin dirección para lograr la ansiada acreditación, sobre todo en las universidades públicas, donde la burocracia extrema, la falta de presupuesto, la desidia de un sector docente y administrativo, que, en sus propias palabras, pronto se jubilarán y la acreditación ya no es asunto suyo; son un pesado lastre en los intentos de la comunidad universitaria en general.

La universidad peruana, en especial la pública, necesita de una serie de requisitos que la experiencia internacional, en especial la latinoamericana, han hecho notar como indispensables para la concretización de la acreditación. Estos requisitos son:

- Recursos proporcionados por el Estado para la instalación de la agencia acreditadora, para iniciar las actividades y para incorporar al ejercicio la experiencia internacional.
- Apoyo a la capacidad de autoevaluación de las instituciones. Sus autoridades deben dar respaldo al proceso y proporcionar los recursos. Crear la cultura de la autoevaluación y la mejora.
- Considerar que no se trata de promover un modelo estandarizado de institución, sino de apoyar la instalación, en las propias instituciones, de mecanismos que permitan identificar,

recoger y analizar la información pertinente de acuerdo a su propio proyecto institucional.

- Apoyo a las acciones que tienden a la mejora, que surgen del proceso.
- Seguimiento y evaluación de los cambios puestos en práctica.

Es necesario, entonces, establecer un programa nacional de mejora de la calidad de la educación superior en el cual se enmarque la acreditación. Este programa nacional debe proveer los recursos para instaurar la autoevaluación, implementar las mejoras y desarrollar el proceso de acreditación.

El Estado debe definir el papel y la importancia que corresponde a las instituciones de educación superior en el desarrollo del país y promover e incentivar su desarrollo con calidad. No se logrará una mejora de la calidad de la educación superior con solo tener un organismo acreditador. El mejoramiento de la calidad se logrará por las acciones que se tomen para optimizar las instituciones en atención a las recomendaciones que surjan de los procesos de autoevaluación.

## CONCLUSIONES

La universidad no solo centra su actividad en el mundo académico sino también en el de la administración eficiente de los recursos humanos y materiales que dispone.

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura universitaria, ya que nos permite alcanzar los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización.

Un plan estratégico ayuda a construir el camino hacia un cambio sustancial de una organización, por lo

tanto las universidades tienen ahora la imperiosa necesidad de reformular su quehacer, visión, valores y objetivos estratégicos, que respondan a las demandas sociales y culturales de nuestra sociedad, y logren insertarse adecuadamente en este mundo globalizado.

La evaluación de la gestión en el sistema universitario sustenta acciones que permitan superar los problemas identificados. No es concebible una evaluación sin consecuencias para la organización evaluada.

Un elemento básico en la gestión de una educación universitaria peruana de calidad es la política de autoevaluación y acreditación universitaria. Pero no se puede negar que muchas universidades, sobre todo públicas, no cuentan con los recursos y guía administrativa suficiente para el alcance de estándares mínimos de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuba Sancho, J. (2009). *La autoevaluación y acreditación universitaria*. Lima: UNMSM, Fondo Editorial.
- De Moura y Castro Levy D.C. (1997). *Educación Superior en América Latina*. Washington.
- Martínez Nogueira, R. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Argentina: Informe preparado por la Coneau.
- Risco de Domínguez, G. (2003). *La acreditación universitaria*. En: *Hacia una nueva Universidad en el Perú*. Por García Zárate, Óscar Augusto (Compiladores). Lima: UNMSM, Fondo Editorial, pp 102-118.
- Thorne (2001). *La Calidad de la Educación Universitaria. El caso peruano*. En: *La Universidad que el Perú necesita*. Lima. Foro: Educativo y Consorcio de Universidades. pp. 77-111.
- Unesco (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Proyecto de Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*. París: Unesco.