

LIDERAZGO ACADÉMICO y Gestión Universitaria



Ediciones
Clío

Máximo Ramírez Julca
Nine Delgado Viera
Pedro Anibal Solís Céspedes
Jorge Luis Bringas Salvador
Carmen Luisa Aquije Dapozzo

LIDERAZGO ACADÉMICO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Máximo Ramírez Julca
Nino Delgado Viera
Pedro Aníbal Solís Céspedes
Jorge Luis Bringas Salvador
Carmen Luisa Aquije Dapozzo
(Autores)

Fundación Ediciones Clío

Liderazgo académico y gestión universitaria

Máximo Ramírez Julca, Nino Delgado Viera, Pedro Aníbal Solís Céspedes, Jorge Luis Bringas Salvador, Carmen Luisa Aquije Dapozzo (Autores)



Ediciones
Clío

Primera Edición: Año 2025

ISBN: 978-980-451-083-0

Depósito legal: ZU2025000296

Ediciones Clío / Fundación Difusión Científica

Director: Jorge Fyrmark Vidovic López

Diagramación y Montaje:

Julio César García Delgado

<https://www.edicionesclio.com/>

Diseño de portada:

La obra publicada es resultado de investigación y fue previamente sometida a dictamen de expertos bajo el método Doble Ciego. Esta obra no puede ser reproducida, íntegra o parcialmente, por ningún sistema de recuperación, sea electrónico, mecánico, por fotocopia o por cualquier otro medio sin la autorización expresa de los editores de la misma.

Liderazgo académico y gestión universitaria

Máximo Ramírez Julca, Nino Delgado Viera, Pedro Aníbal Solís Céspedes, Jorge Luis Bringas Salvador, Carmen Luisa Aquije Dapozzo (Autores. (Autor)

Maracaibo: Ediciones Clío, S. A. 2025

118 p. ISBN: 978-980-451-083-0

1. Liderazgo académico. 2. Gestión universitaria. 3. Calidad educativa. 4. Innovación. 5. Responsabilidad social

Fundación Ediciones Clío

La Fundación Ediciones Clío constituye una institución académica que procura la promoción de la ciencia, la cultura y la formación integral de las comunidades con la intención de difundir contenido científico, humanístico, pedagógico y cultural en aras de formar de manera individual y colectiva a personas e instituciones interesadas. Ayudar en la generación de capacidades científicas, tecnológicas y culturales como herramientas útiles en la resolución de los problemas de la sociedad es nuestra principal visión. Para el logro de tal fin; ofrecemos un repositorio bibliográfico con contenidos científicos, humanísticos, educativos y culturales que pueden ser descargados gratuitamente por los usuarios que tengan a bien consultar nuestra página web y redes sociales donde encontrarás libros, revistas científicas y otros contenidos de interés educativo para los usuarios.

Liderazgo Académico y Gestión Universitaria analiza los retos de las universidades peruanas en un contexto de globalización y revolución digital. Destaca la necesidad de repensar la gestión educativa con modelos flexibles, transparentes e inclusivos, que fortalezcan la calidad académica, la innovación y la responsabilidad social. Resalta que el liderazgo universitario no es solo administrativo, sino también pedagógico, orientado a la formación integral y ética. Asimismo, propone vincular el modelo educativo con la diversidad cultural del país, promoviendo una gestión eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos para afrontar los desafíos contemporáneos y fomentar transformación social.

Dr. Jorge Fymark Vidovic López

<https://orcid.org/0000-0001-8148-4403>

Director Editorial

<https://www.edicionesclio.com/>

Índice general

Introducción	11
Capítulo I. Liderazgo y gestión universitaria	15
1.1. Liderazgo y gestión universitaria.....	15
1.2. Formación de líderes académicos	16
1.3. Competencias de SUNEDU en la gestión universitaria.....	16
1.4. SUNEDU y proceso de licenciamiento.....	18
1.5. Libertad de empresa y supervisión del Estado en la educación superior.....	20
1.6. Repensando la educación peruana	22
1.7. Construcción del modelo educativo.....	23
1.8. Propuesta de un modelo educativo	24
1.9. Educación básica, superior y sociedad.....	26
1.10. Cargos politizados.....	28
1.11. Causas de la politización	29
Capítulo II. Sistema de gestión universitaria.....	30
2.1. Gestión universitaria.....	30
2.2. Modelo de gestión universitaria	31
2.3. Estructura organizativa.....	32
2.4. Componentes de la estructura universitaria	33
2.5. Planeación estratégica.....	33
2.6. Componentes de la planeación estratégica.....	34

2.7. Importancia de la planeación estratégica	35
---	----

2.8. Comunidad universitaria	35
---	-----------

Capítulo III. Componentes del sistema académico	37
--	-----------

3.1. Gestión académica.....	37
-----------------------------	----

3.2. Programa de estudio.....	38
-------------------------------	----

3.3. Componentes del plan curricular.....	38
---	----

3.4. Marco institucional	39
--------------------------------	----

3.5. Marco de referencia de los programas	40
---	----

3.6. Enfoque de programas.....	41
--------------------------------	----

3.7. Plan de estudios	43
-----------------------------	----

3.8. Sumillas.....	43
--------------------	----

3.9. Sílabos	44
--------------------	----

3.10. Metodología.....	45
------------------------	----

3.11. Evaluación.....	45
-----------------------	----

3.12. Unidad didáctica	45
------------------------------	----

3.13. Equivalencia de la unidad académica	46
---	----

3.14. Sesión de clases	46
------------------------------	----

3.15. Créditos académicos.....	47
--------------------------------	----

3.16. Convalidaciones	48
-----------------------------	----

3.17. Sistema de evaluación.....	49
----------------------------------	----

3.18. Momentos de la evaluación de la asignatura.....	52
---	----

3.19. Evaluación del plan curricular	53
--	----

3.20. Marco metodológico	54
--------------------------------	----

3.21. Medios y materiales.....	55
--------------------------------	----

Capítulo IV. Admisión y matrícula	58
--	-----------

4.1. Admisión y matrícula.....	58
--------------------------------	----

4.2. Registro de académicos.....	59
----------------------------------	----

4.3. Control de asistencia.....	60
---------------------------------	----

4.4. Emisión de certificados y títulos.....	62
Capítulo V. Gestión administrativa	64
5.1. Gestión administrativa	64
5.2. Gestión de potencial humano	65
5.3. Nómina y pagos	66
5.4. Gestión documental.....	67
5.5. Compras y suministros	68
Capítulo VI. Gestión financiera.....	69
6.1. Gestión financiera.....	69
6.2. Facturación y cobros	69
6.3. Presupuestos y contabilidad	70
6.4. Tesorería.....	70
Capítulo VII. Gestión estudiantil.....	71
7.1. Gestión estudiantil.....	71
7.2. Seguimiento del rendimiento estudiantil.....	72
7.3. Servicios de orientación y tutorías	72
7.4. Actividades extracurriculares.....	73
Capítulo VIII. Gestión docente.....	75
8.1. Gestión docente.....	75
8.2. Horarios y asignación de materias.....	76
8.3. Materiales y plataformas educativas.....	77
8.4. Capacitación y desarrollo profesional	78
Capítulo IX. Gestión de la investigación	80
9.1. Gestión de la investigación	80
9.2. Proyectos de investigación	81
9.3. Financiamiento y becas	81
9.4. Publicaciones académicas.....	82

9.5. Vinculación con otras instituciones	83
Capítulo X. Gestión de infraestructura	85
10.1. Gestión de infraestructura.....	85
10.2. Mantenimiento de aulas	86
10.3. Gestión de laboratorios.....	86
10.4. Control de accesos y seguridad.....	88
Capítulo XI. Sistema de información y tecnología	89
11.1. Sistema de información y tecnología.....	89
11.2. Plataforma de gestión integrada	90
11.3. Seguridad informática y respaldo de datos.....	90
11.4. Portales web para estudiantes, docentes y administrativos.....	92
11.5. Soporte técnico.....	94
Capítulo XII. Calidad y acreditación.....	96
12.1. Calidad y acreditación.....	96
12.2. Importancia de la acreditación	97
12.3. Evaluación institucional.....	98
12.4. Indicadores de calidad académica y administrativa.....	101
12.5. Procesos de acreditación nacional e internacional	103
Capítulo XIII. Relaciones institucionales.....	106
13.1. Relaciones institucionales	106
13.2. Convenios con otras instituciones.....	107
13.3. Inserción laboral.	109
13.4. Relaciones con egresados y empleadores	110
Bibliografía.....	111
Sobre los autores	114

Introducción

Las universidades peruanas de nuestros tiempos se encuentran en un proceso de transformación, en el aspecto académico, tecnológico y científico. Enfrentan desafíos significativos ante la globalización del conocimiento, el vertiginoso avance de la revolución digital, que impactan en los estilos de aprendizaje tradicional, que pondera en la investigación y gestión. Este escenario obliga a los centros de educación superior repensar sus sistemas de gestión, sus procesos formativos y modelos de liderazgo, para mantenerse a la vanguardia de la academia, identificado con la sociedad.

La generación del conocimiento se acelera como nunca antes en la producción de tecnologías emergentes redefinen su sistema educativo, obligándolos a adaptarse a los entornos cambiantes con demandas complejas del ámbito laboral, el entorno social de los estudiantes. En tal sentido, es imperioso precisar que la gestión universitaria moderna, flexible, transparente y participativa, que integre el empleo estratégico de los recursos con una visión de largo plazo, priorizando calidad académica, innovación, equidad e inclusión.

El liderazgo universitario debe adoptar un enfoque colaborativo, empático y abierto al diálogo, capaz de conectar con las nuevas generaciones y afrontar los desafíos para solucionar los problemas que aqueja a la sociedad.

El liderazgo académico no solamente es una función burocrática de cargos directivos, sino también es una función pedagógica, cuya función impacta de manera directa en la calidad de la educación en las universidades.

El liderazgo académico y gestión universitaria son dos dimensiones que se complementan para desarrollar un objetivo institucional, sirve para conducir a la Universidad hacia el cumplimiento de sus fines académicos, ofreci-

endo una formación integral basado en ética y valores, sobre todo generando nuevos conocimientos y contribuyendo de manera activa al desarrollo de la patria. Por lo que el liderazgo académico debe estar sustentada en competencia profesional, que permita a los líderes una mejora continua y permanente, para articular esfuerzos, construir consensos y promover una cultura institucional basada en respeto y responsabilidad social universitaria.

Una gestión universitaria con liderazgo, facilita la toma de decisiones acertadas con estrategias académicas con sentido ético, fomenta la transparencia, rendición de cuentas, cooperación entre la comunidad académicas (docentes, estudiantes, personal administrativo) que forman la comunidad académica.

Una gestión universitaria eficiente, define políticas institucionales, organiza sus presupuestos, diseña la mejora de los programas académicos, promueve la actualización de los docentes, fomenta la innovación científica y compromiso social.

Este texto de liderazgo académico y gestión universitaria de los autores, producto de sus actividades académicas en diversas universidades peruanas, es lo que motiva compartir sus experiencias, con el propósito de fortalecer la gestión educativa para el logro del aprendizaje eficiente. En este texto se abordan temas fundamentales relacionados con el modelo educativo, enfoques teóricos, modelos institucionales, herramientas de planificación estratégica, con la finalidad de mejorar las propuestas que respondan a las exigencias del Perú actual en el ámbito universitario.

A lo largo de la historia republicana, las universidades han sido espacios de debate importantes para el desarrollo de la sociedad, para la generación de políticas gubernamentales y la conservación de tradiciones culturales. De sus aulas han surgido ciudadanos brillantes comprometidos con el desarrollo del país, de sus claustros han surgido líderes humanistas, investigadores con visión transformadora, con una formación académica con valores y compromiso ciudadano.

En consecuencia, el modelo educativo peruano debe estar vinculado con la realidad histórica del país, fundamentado con su diversidad cultural que tenga como objetivo la transformación social. Debe nutrirse de los valores del

Perú antiguo como Ama sua, Ama llulla y Ama quella, así como de principios democráticos, científicos y humanistas, para formar profesionales competentes, éticos y críticos, conscientes y comprometidos con el país.

Las universidades deben liderar la producción colectiva de conocimientos, la innovación y los procesos de cambio social. Aunque enfrentan limitaciones, continúan siendo semilleros de líderes, científicos y movimientos sociales, contribuyendo al desarrollo científico y social. Pero su rol histórico requiere ser dinámico, flexible, inclusivo y humano.

Una gestión universitaria eficiente articula recursos humanos, financieros, tecnológicos y académicos para cumplir objetivos institucionales con procesos claros, decisiones estratégicas y una cultura organizacional de mejora continua. Esto permite enfrentar desafíos como transformación digital, internacionalización, inclusión, equidad y sostenibilidad. En el contexto postpandemia y tecnológico, la gestión universitaria debe evolucionar con liderazgos que promuevan innovación, políticas inclusivas, eficiencia y participación activa.

Esta evolución no es solamente administrativa, sino ética y política, para asegurar las preparaciones de generaciones libres, solidarias involucradas con el desarrollo nacional.

Este texto invita a repensar la universidad peruana desde sus pilares de liderazgo y gestión, vinculados con el conocimiento, la ética, la cultura, la innovación y la responsabilidad social. La universidad del presente y futuro debe cultivar no solo saber, sino también el sentido humano del saber que transforma vidas, comunidades y naciones.

Capítulo I. Liderazgo y gestión universitaria

1.1. Liderazgo y gestión universitaria

El liderazgo en la gestión universitaria es un proceso dinámico y contextual que desarrolla la armonía académica con una filosofía institucional, que guían a las universidades hacia la excelencia, la pertinencia social y la sostenibilidad.

El liderazgo en las universidades, no solamente se limita a tomar decisiones desde un cargo, como autoridad formal, sino, tiene que motivar a la comunidad, desde una posición jerárquica, que pondere un rol estratégico, ético, comunicativo y transformador. Este liderazgo académico no solamente consiste en ocupar un cargo administrativo; sino, es representar, encarnar y proyectar los valores, principios y fines de la educación superior. Para ello, el buen líder tiene que tener un perfil académico para gerenciar la academia, porque es el rol muy importante para el desarrollo y transformación de las universitarias. Un líder tiene que tener las competencias evidenciadas, para guiar los procesos académicos y administrativos de las universidades. Tiene que tener legitimidad académica con trayectoria en docencia, investigación y vinculación. Esta legitimidad es indispensable para generar la confianza de toda la comunidad académica, entender las situaciones complejas de las comunidades académicas, para defender la identidad y los valores universitarios como su autonomía, la libertad de pensamiento y la ética profesional. Por ello, quienes lideran deben contar con reconocimiento y respeto entre sus pares, deben poseer diversas competencias que permitan gestionar con eficacia y sensibilidad, tener la capacidad para anticipar escenarios, definir objetivos institucionales y orien-

tar el rumbo académico y administrativo, tener la habilidad necesaria para coordinar grupos interdisciplinarios, fomentar la participación y resolver conflictos, tener la capacidad para escuchar, dialogar y construir consensos, tomar decisiones con transparencia, compromiso social y respeto a la diversidad. Estas competencias deben desarrollarse mediante formación continua y experiencia de los líderes.

1.2. Formación de líderes académicos

Para formar el liderazgo académico las universidades deben implementar programas de formación para cargos directivos, promover acompañamiento, propiciar espacios de reflexión ética y estratégica, incentivar el desarrollo de competencias gerenciales en docentes. En consecuencia, el liderazgo no debe ser un privilegio otorgado por jerarquía sino una responsabilidad institucional asumida con preparación y compromiso. Se debe promover el liderazgo de mujeres, jóvenes y colectivos culturales que tengan la capacidad de impulsar cambios significativos y sostenibles orientado al desarrollo humano y la sostenibilidad. Solamente de esa forma, se podrá construir una universidad fuerte, dinámica y consecuente con su entorno social. Los líderes académicos en las universidades deben gozar de prestigio y legitimidad con competencias estratégicas y éticas, capaces de integrar gestión y docencia, gerenciar los procesos de transformación.

1.3. Competencias de SUNEDU en la gestión universitaria

SUNEDU, denominado Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, nace al amparo de la Ley N° 30220, nació como uno de los pilares fundamentales en actual modelo de gobernanza del sistema universitario peruano. Su aparición fue una necesidad impostergable para superar décadas de desregulación, fragmentación institucional y proliferación de universidades que operaban con escasos estándares de calidad. En ese escenario, SUNEDU fue concebido como una entidad autónoma del Estado, adscrita al Ministerio de Educación, cuyas competencias aún están orientadas principalmente para asegurar la calidad de la educación, que proteja los derechos de los educandos con transparencia y mejora continua de las universidades.

Entre sus competencias más relevantes está otorgar o denegar el licenciamiento institucional, como un procedimiento técnico que evalúa los expedientes de las universidades, si reúnen las condiciones básicas de calidad (CBC) definidas como requisito en su política institucional del licenciamiento. Este procedimiento administrativo de SUNEDU, obliga a las universidades a revisar sus estructuras académicas y adecuar sus políticas de gestión, a las condiciones básicas de calidad, precisar sus ofertas académicas, definir sus líneas de investigación, definir los mecanismos de inserción laboral, sobre todo fortalecer sus recursos humanos, su infraestructura y su vinculación con la sociedad.

Otra de sus competencias de SUNEDU, es supervisar de manera permanente el cumplimiento las condiciones básicas de calidad respecto a la relevancia de su currículo, competencias de los docentes, la producción científica, mecanismos de seguimiento a los egresados

Este monitoreo incluye seguimiento continuo, con revisiones periódicas, verificación directa del cumplimiento de las normas, visitas inopinadas, aplicación de medidas correctivas. Estos procesos promueven una gestión universitaria más responsable, orientada a la mejora continua y con mayor sensibilidad respecto a los derechos de los estudiantes y la comunidad académica.

La supervisión de SUNEDU, también abarca uso adecuado de los presupuestos para asegurar que sus recursos sean empleadas de manera transparente y eficiente tal como señalan las normas. Verifica que los gastos estén alineados con fines educativos, de tal manera que no exista malversación de fondos, tampoco desvío de fondos con otros fines.

Desde el punto de vista de gestión académica, las competencias de SUNEDU no solo abarcan el ordenamiento del sistema de gestión universitaria, sino también busca una transformación a nivel estructural. Su enfoque busca una transformación pedagógica que responda a las necesidades del país, busca calidad académica, promueve una visión distinta de Universidad, que esté más comprometida con la realidad.

SUNEDU ha asumido competencias institucionales como ente rector del sistema universitario peruano, siendo su principal rol, la supervisión de las condiciones básicas de calidad, que son determinantes para la consoli-

dación del sistema universitario. Empero, tienen un desafío pendiente en seguir supervisando sus propias condiciones básicas de calidad con profesionales idóneos, de tal manera que pueda brindar un servicio de calidad.

1.4. SUNEDU y proceso de licenciamiento

La creación de SUNEDU, fue producto de una coyuntura política, el argumento para su creación fue la necesidad de ordenar y garantizar una adecuada gestión del sistema universitario peruano, Empero, en su aplicación de las condiciones básicas de calidad, se han producido hechos que merecen ser revisadas con mayor análisis, sin apasionamientos políticos, al amparo de los derechos fundamentales y en defensa de los valores humanos, expresando las voces de miles de estudiantes, docentes y trabajadores que fueron invisibilizadas.

La denegatoria de licenciamiento institucional por parte de SUNEDU a muchas universidades, sin un análisis técnico – académico y asesoramiento sostenido, ha tenido impactos negativos en la vida de miles de estudiantes, docentes, trabajadores administrativos y familias. Todas estas personas, se han visto afectada no solamente su formación académica o laboral, sino también su aspecto emocional por la estigmatización de la sociedad, su estabilidad económica y sus proyectos de vida.

Desde una perspectiva de derechos humanos, estos efectos no han sido analizados con mayor profundidad, en tanto configuran formas de afectación al derecho a la educación, al trabajo, al trato digno y a la no discriminación. Un punto central de esta afectación es la diferenciación de trato entre universidades públicas y privadas. Mientras que a las universidades públicas sin licenciamiento se les otorgaba la posibilidad de reorganizarse mediante comisiones interventoras o medidas transitorias, a las universidades privadas se les aplicó directamente la denegatoria y el cierre progresivo en un evidente abuso de autoridad y discriminación. Esta dualidad de criterios plantea preguntas legítimas sobre la ponderación de acuerdo a las normativas y la aplicación imparcial de la Ley, principios fundamentales en un Estado de derecho

Desde esta perspectiva el derecho constitucional respecto a los derechos fundamentales, SUNEDU, ha cometido delito vulnerado los derechos hu-

manos de más 500 mil personas entre estudiantes, docentes y trabajadores, confundió su rol técnico con un rol político, al asumir posiciones que excedían su competencia administrativa y normativa. La confusión entre autonomía institucional nominal y autonomía real, dado que muchas decisiones afectaron la gobernanza interna de las universidades sin considerar su contexto histórico, económico ni social. A esta afectación se debe agregar la estigmatización de decenas de miles de egresados y graduados de universidades no licenciadas, que sufren discriminación y desvalorización profesional por muchos empleadores que siguen la comparsa política de opinión sesgada.

Es importante recordar que muchos de los proyectos universitarios surgidos al amparo del Decreto Legislativo N° 882, lo hicieron en un contexto de crisis de la educación peruana. En aquel momento, el Estado peruano no solamente permitió, sino que invitó al sector privado a invertir en el sistema educativo en sus diversos niveles. Por tanto, resulta discutible que posteriormente se haya desentendido de su responsabilidad de acompañamiento, fiscalización y mejora progresiva de estas instituciones, dejando su destino exclusivamente en manos de un órgano como SUNEDU sin experiencia ni competencia académica, con una convicción únicamente sancionadora.

Desde una mirada integral del sistema educativo, la ponderación que permita mejorar la calidad educativa, hechos que no puede lograrse únicamente a través del cierre o sanción, sino también mediante el fortalecimiento institucional, la asistencia técnica y una política pública que respete los derechos fundamentales, que garantice de manera progresiva el interés superior del estudiante.

Por lo tanto, resulta legítimo plantear una denuncia al Estado Peruano por los abusos cometidos por la SUNEDU, por daños y perjuicios en todos sus extremos, por haber vulnerado sistemáticamente los derechos fundamentales de los estudiantes, docentes y trabajadores. Estos abusos deben ser evaluados al amparo de marco constitucional, el derecho internacional referido a los derechos de los estudiantes, la equidad y la legalidad. Se debe validar que SUNEDU actuó de forma discriminatoria o con sesgo político, por lo tanto, es momento de tomar acciones legales correspondientes, con la finalidad fortalecer la confianza en la educación universitaria y en

las instituciones del Estado. La denegatoria de licenciamiento a decenas de universidades, sin un acompañamiento técnico adecuado ni respeto a la equidad e igualdad frente a la ley, ha afectado gravemente derechos fundamentales vulnerando las normas jurídicas como:

- Derecho a la educación (art. 13 PIDESC, art. 26 Declaración Universal de Derechos Humanos),
- Derecho a un trabajo en condiciones dignas de empleo (art. 6 y 7 PIDESC),
- Derecho a la igualdad y no discriminación (art. 2 Constitución del Perú y art. 2.1 PIDESC),
- Derecho a la integridad moral y psicológica (art. 5 Convención Americana respecto a Derechos Humanos).

1.5. Libertad de empresa y supervisión del Estado en la educación superior

SUNEDU ha generado, en los últimos años, un intenso debate jurídico sobre los alcances de la función estatal en el sistema universitario privado. Si bien es cierto que el Estado tiene la responsabilidad de garantizar educación de calidad, ello no puede hacerse a costa de vulnerar los derechos constitucionales, como es libertad de empresa, el debido procedimiento y el respeto por la jerarquía normativa.

El derecho a libre empresa, está consagrada en el artículo 59 de la Carta Magna del Perú, no solo implica la facultad de crear empresas, sino también la de desarrollarlas sin interferencias arbitrarias del Estado.

En caso de las universidades privadas, estas instituciones operan bajo el régimen de personas jurídicas de derecho privado, están sujetas a las normas de cumplimiento de estándares de calidad académica, pero se encuentran bajo el amparo de la lógica empresarial.

Este régimen de derecho privado entra en conflicto cuando el ente regulador, vale decir; SUNEDU, distorsiona la supervisión técnica con una fiscalización punitiva ilimitada, que derivó en un error garrafal, restringiendo el funcionamiento de las universidades, con sanciones netamente políticos sin criterio técnico ni académico. Con sus decisiones SUNEDU, ha cometido

excesos, sin tener en cuenta sus propias normas, se olvidó su función académica, asumiendo una función fiscalizadora sin tener un fundamento técnico.

SUNEDU, no tomó en consideración el derecho proceso, consagrado en los artículos 139.3 y 139.6 de la Carta Magna, que señala que toda decisión administrativa con efectos negativos respecto a los derechos humanos de las personas, dentro de la observancia del debido proceso y la tutela jurisdiccional.

La estructura procedimental de SUNEDU no contempla una doble instancia administrativa, lo cual contraviene el principio de pluralidad consagrados en la Carta Maga (artículo 139.6) los efectos de una decisión sancionadora, ha convertido en lesivo sus actos administrativos, dejando solo el camino del litigio judicial a los afectados.

Desde un aspecto garantista, es una falacia que no exista una segunda instancia, lo que constituye una a todas luces, una debilidad estructural del proceso sancionador de SUNEDU que ha cometido excesos y abusos a la tutela efectiva.

Una resolución administrativa no puede contradecir una ley, y menos aún, la Carta Magna. Las decisiones de SUNEDU, únicamente está basado en sus reglamentos internos que van más allá del marco legal, sus decisiones se enfrentan a una colisión evidente con la jerarquía normativa (artículo 51 de la Carta Magna). Es algo difícil de entender que una resolución administrativa deja sin efecto el funcionamiento de una empresa educativa que cumple con las condiciones establecidas en las normativas de mayor rango, como lo referido a la Ley General de Sociedades.

El caso de SUNEDU se evidencia un abuso de poder permanente entre el ente regulador del Estado y respeto a los derechos empresariales en el ámbito universitario. Esta realidad problemática, amerita un análisis profundo respecto a las funciones de SUNEDU, donde se establezcan sus límites más claros respecto a sancionar a las empresas, con resoluciones administrativas. Los excesos de SUNEDU, ha evidenciado serias violaciones al derecho empresarial, que es calificado como abuso de poder administrativo.

No se trata de desmerecer el sistema de gestión, lo que se pone en agenda de debate, es la acción autoritaria y unilateral del poder que ostenta SUNEDU, que vulnera los límites constitucionales vulnerando los derechos humanos

de miles de estudiantes. Estas acciones colocan en entredicho la legitimidad del sistema regulatorio ya que sacrifica sus principios esenciales del Estado de derecho en nombre de una pretendida eficiencia sancionadora.

1.6. Repensando la educación peruana

El sistema educativo de un país refleja su realidad, que tiene como reto en mayor o menor medida la búsqueda de calidad. Sin embargo, en actuales circunstancias lo que se evidencia son profundas brechas sociales, culturales y económicas, por ello, es urgente la construcción de un modelo educativo nacional, pero que no sea producto del azar ni de la simple imitación de modelos extranjeros, sino que responda a las necesidades del país.

En teoría la educación peruana sigue siendo una deuda pendiente, que merece un análisis profundo y crítico de la realidad nacional, que permita diseñar políticas educativas con fundamentos pedagógicos alineados con los verdaderos requerimientos del país. Se requiere repensar la educación peruana, teniendo en consideración la utilidad de los niveles que tiene la educación peruana.

Es necesario trabajar en la construcción de un modelo educativo peruano, con los resultados de un diagnóstico riguroso, sustentado en principios y valores que promuevan la calidad de vida de los peruanos.

Cabe precisar que un diagnóstico de la educación peruana, no solamente son datos estadísticos de ciertas necesidades, tampoco cifras y números sobre matrículas o resultados del aprendizaje, aparte de todo ello, es necesario ponderar factores estructurales como la historia y la cultura que evidencia la desigualdad, la pobreza, el acceso limitado a las tecnologías y la fragmentación territorial.

En Perú, es un país que tiene diversidad cultural, coexisten un promedio 50 pueblos originarios oficialmente identificados, con múltiples identidades culturales propias y con formas de aprendizaje propias. Empero, el sistema educativo ha sido impuesto sin tener en consideración la pertinencia cultural, vulnerando el derecho de los pueblos indígenas a una educación que respete su identidad originaria.

En tal sentido, un modelo educativo peruano debe responder a una visión integral y contextualizada de la nación, su construcción exige la par-

ticipación articulada de todos actores de la sociedad, con el liderazgo de las universidades como generadoras de conocimiento e innovación pedagógica. La construcción de un modelo educativo exige la participación las comunidades, los docentes y los propios estudiantes.

1.7. Construcción del modelo educativo

Una vez diagnosticada la realidad educativa del país, en seguida lo que corresponde es construir un modelo educativo, fundamentados con principios éticos y valores democráticos, que tenga como premisa la generación de un nuevo pensamiento que tenga un impacto positivo en la conciencia colectiva de la sociedad.

En primer lugar, la inclusión educativa se debe entender como un enfoque que garantiza el acceso a una educación de calidad, que garantice la igualdad de oportunidades a todos los estudiantes, respetando sus diferencias sin importar su origen geográfico, económico o cultural.

En segundo lugar, la interculturalidad en la educación, debe promover la diversidad cultural como una riqueza nacional que fortalece la identidad de las regiones. Sumando a ello, la necesidad de promover el intercambio cultural, que genere calidad educativa con pertinencia, con eficiencia académica, para que el sistema educativo genere calidad de vida para los ciudadanos y sus regiones, para ello, se requiere fomentar diálogo para una auténtica transformación social. Cuyo resultado sea un modelo educativo fortalecido en todos los niveles educativos.

Es absolutamente pertinente y necesaria, la construcción de un modelo educativo auténticamente peruano. Cuya construcción tenga con base, la diversidad cultural, geográfica y social del país. Con un enfoque educativo propio, sin copiar modelos extranjeros, que sea una propuesta diseñada en respuesta a la realidad nacional. Este modelo debe tener como principio, la disciplina, responsabilidad, valores, que aspire a la generación de tecnología propia con énfasis en la investigación, sobre todo que incorpore los saberes ancestrales, idiomas originarios, contextos regionales y desafíos contemporáneos, en la construcción del modelo educativo peruano, el Ministerio de Educación y las universidades tienen que ser los principales protagonistas.

Las organizaciones oficiales del Estado, tienen que integrarse para liderar y formular el modelo educativo, las evidencias encontradas a partir del diagnóstico, tienen que ser contruidos académicamente con evidencias científicas, innovaciones pedagógicas, complementados con diálogo permanente entre los actores oficiales y la sociedad. La construcción de un modelo educativo peruano, representa un acto de soberanía cultural y educativa, una estrategia que garantiza una formación pertinente y transformadora para todos los ciudadanos.

La construcción de un modelo educativo peruano, requiere el compromiso ineludible del Ministerio de Educación, las universidades, los colegios profesionales, la comunidad académica, las autoridades regionales y locales. Estas organizaciones tienen que asumir una responsabilidad histórica para poder articular los trabajos con un reflexivo y propositivo, basado en un conocimiento profundo de la realidad cultural, económica y territorial.

1.8. Propuesta de un modelo educativo

En el Perú antiguo, especialmente en culturas como la incaica, la educación se sustentaba en principios éticos y comunitarios como: Ama sua (no seas ladrón), Ama llulla (no seas mentiroso) y Ama quella (no seas ocioso).

Estos principios eran normas de convivencia y responsabilidad colectiva.

Durante la colonia, la educación fue controlada por instituciones religiosas y orientada a la fe cristiana, con una fuerte impronta doctrinaria y de control social.

En la República, la educación ha oscilado entre intentos de modernización y la persistencia de modelos centralistas y desconectados de la realidad rural y diversa del país.

Un modelo educativo aceptable y necesario para el Perú contemporáneo debe ser plural, contextualizado, democrático y transformador. Aquí algunas características:

a) Basado en valores universales y culturales propios

Debe integrar principios éticos universales (honestidad, responsabilidad, justicia), pero también recuperar y resignificar valores del Perú antiguo como los del Ama sua, Ama llulla, Ama quella, la reciprocidad (ayni), la solidaridad comunitaria y el respeto por la Pachamama.

b) Intercultural y multilingüe

Debe reconocer al Perú como un país plurinacional y pluricultural, y por tanto valorar y promover el aprendizaje en lenguas originarias, además del castellano, desde una perspectiva de respeto mutuo entre culturas.

c) Crítico y participativo

Debe formar ciudadanos con autonomía crítica, capaces de analizar la realidad, participar en democracia y ejercer su ciudadanía de manera activa, solidaria e informada.

d) Científico y tecnológico con identidad

Debe fomentar la investigación científica, innovación tecnológica, sin perder la conexión con los saberes locales, la biodiversidad y el entorno natural y social, que pondere la realidad del Perú en todos sus extremos.

e) Sostenible y regionalizado

Debe ser sensible a las realidades regionales (costa, sierra y selva) y formar personas comprometidas con el desarrollo sostenible, respeto y cuidado del medioambiente, preservación los recursos considerados de interés cultural.

Un modelo educativo aceptable para el Perú actual debe ser intercultural, ético, democrático y sostenible, integrando lo mejor del conocimiento universal con la sabiduría ancestral peruana, y respondiendo a los desafíos sociales, ambientales, tecnológicos y culturales del siglo XXI”

e) Calidad educativa y desarrollo docente

El mejoramiento de la calidad educativa no puede lograrse sin invertir en la formación y revaloración del docente. Los maestros deben contar con capacitación permanente, recursos pedagógicos adecuados y condiciones laborales dignas. Además, la evaluación del aprendizaje debe ser continua y formativa, orientada al desarrollo de competencias y no solo a la memorización de contenidos. El acceso a la tecnología educativa y a infraestructuras modernas también es importante acortar brechas entre la educación rural y urbana.

f) Currículo integral y flexible

Un modelo educativo pertinente debe basarse en un currículo que articule los saberes fundamentales con habilidades para la vida. La formación

no solamente debe contemplar asignaturas como matemática y comunicación, sino también ciudadanía, pensamiento crítico, educación ambiental y emprendimiento. El currículo tiene que ser flexible y facilitar su contextualización en cada región, dándole un valor agregado a la autonomía de las organizaciones educativas para adaptar metodologías didácticas acorde a su realidad.

g) Participación ciudadana y gestión democrática

La participación ciudadana en el desarrollo educativo es muy importante. Las instituciones educativas no deben ser entes aislados, sino tienen que ser un espacio de diálogo colectivo, donde participen de manera activa estudiantes, padres de familia, docentes, autoridades locales y líderes comunales. Esta participación debe ser su fortaleza, donde se diseñan las políticas públicas educativas, la descentralización educativa responsable que permita mejorar la eficiencia y la pertinencia en todas las regiones.

Construir un modelo educativo adecuado para el Perú, requiere reconocer su complejidad social, cultural y territorial. El desafío es inmenso, pero ofrece un potencial transformador de cara a una educación centrada en la calidad. Un modelo educativo que fortalezca la labor docente, el aporte de los colegios profesionales, que promueva la participación de la sociedad, que estos a su vez, orienten el currículo hacia la formación académica, en ese contexto, es importante la participación ciudadana, para forjar una sociedad más justa, democrática y sostenible.

1.9. Educación básica, superior y sociedad

En un país tan diverso como el Perú, su educación enfrenta múltiples desafíos en la construcción de su pertinencia que busca una enseñanza – aprendizaje de calidad acorde a su realidad. A lo largo de su historia ha habido diversos esfuerzos de reformas para mejorar el sistema educativo peruano, a nivel de educación básica, la educación tecnológica, la educación técnica y las universidades, todos han sido paliativos para afrontar el momento desconectadas de la realidad.

Esta fragmentación dificulta el desarrollo pleno de los ciudadanos y su inserción activa en una sociedad cada vez más compleja. Por ello, el presente

ensayo sostiene que es necesario construir un modelo educativo peruano articulado, que garantice la continuidad formativa y la coherencia entre todos los niveles del sistema, en diálogo permanente con las exigencias ciudadanas.

Un sistema educativo articulado asegura que los aprendizajes adquiridos en la educación básica sirvan de base real para asumir retos mayores en la educación superior y formarse con calidad para la vida ciudadana plena. La carencia de alineación de los niveles educativos genera frustración en los estudiantes, deserción y pérdida de talento. El currículo nacional debe funcionar como un marco común, flexible y progresivo, que permita la continuidad formativa sin contradicciones ni duplicidades, la formación básica debe incluir habilidades fundamentales como el pensamiento crítico, la ética, la ciudadanía y la conciencia ambiental, que luego se profundicen en la educación superior.

Las universidades e institutos técnicos tienen la responsabilidad de formar profesionales y técnicos competentes, pero también comprometidos con los problemas del país. El aislamiento de lo que se enseña en los claustros universitarios y las necesidades reales del país y su mercado laboral son evidentes en muchos casos. Un modelo educativo articulado debe fomentar la investigación aplicada, la innovación, y el vínculo entre la universidad, el sector productivo y las comunidades. Ello implica actualizar carreras, promover prácticas profesionales, y crear mecanismos de diálogo entre la academia y los sectores sociales.

La educación no debe concebirse como un fin en sí mismo, sino como un proceso social orientado al desarrollo humano y colectivo. Por eso, un modelo educativo peruano pertinente debe mantener una relación constante con la sociedad, recoger sus saberes, atender sus demandas, y contribuir activamente a resolver sus problemas.

La escuela y la Universidad deben ser espacios de participación democrática, donde se formen ciudadanos críticos, capaces de transformar su entorno. La educación debe estar orientado al servicio a la ciudadanía, la sostenibilidad ambiental, sobre respetar los derechos humanos de las personas vulnerables.

Para que exista una verdadera articulación educativa, se requiere una planificación estatal coherente, con políticas públicas integradas que trasciendan los gobiernos de turno. La articulación debe expresarse en marcos normativos, financiamiento sostenido, sistemas de evaluación comunes y políticas de formación docente alineadas a todos los niveles. Solo así se podrá construir un sistema educativo nacional robusto, coherente y con capacidad para adaptarse a los cambios globales y locales.

La construcción de un modelo educativo peruano verdaderamente transformador exige superar la fragmentación actual del sistema educativo. Es indispensable avanzar hacia un vínculo de la educación básica, técnica, universitaria con las necesidades la sociedad en su conjunto. Solo mediante una visión educativa integrada será posible garantizar aprendizajes significativos, trayectorias formativas coherentes y una formación profesional útil, comprometida y solidaria. De este modo, la educación cumplirá su verdadero propósito, ser un motor del desarrollo humano, social y nacional.

1.10. Cargos politizados

La politización de los cargos en la gestión universitaria es un fenómeno que afecta a las instituciones, especialmente en las universidades del sector público, donde hay resistencia al cambio. Las gestiones son manipuladas por los políticos como un espacio estratégico para el ejercicio del poder. Este fenómeno consiste en la influencia de intereses políticos, partidistas o personales en la designación y actuación de los líderes universitarios, lo que puede comprometer la autonomía, la calidad académica y la eficacia institucional. Se analiza cómo se manifiesta la politización, sus causas, consecuencias y posibles vías para mitigarla.

La politización ocurre cuando los cargos de gestión universitaria son ocupados o influenciados principalmente por intereses políticos o partidistas, más que por méritos académicos o capacidades profesionales. Esto puede implicar:

- Nombramientos basados en afiliaciones políticas.
- Uso de la universidad como espacio para favorecer agendas partidarias.

- Presión o interferencia política para tomar de decisiones académicas y administrativas.

1.11. Causas de la politización

a) Contexto sociopolítico externo: Las universidades suelen ser reflejo de la realidad política nacional o regional. En países donde la política es altamente conflictiva, las universidades no están exentas de esos conflictos y disputas.

b) Falta de autonomía institucional: Cuando las universidades dependen en gran medida de recursos públicos o de organismos estatales con fuerte influencia política, su autonomía se ve comprometida, facilitando la politización.

c) Debilidades en los procesos de selección: La ausencia de procesos claros, transparentes y basados en méritos facilita que actores políticos influyan en los nombramientos.

d) Cultura organizacional y falta de profesionalización del liderazgo: En algunas instituciones, la política es vista como una forma legítima o necesaria de acceder a cargos, lo que perpetúa prácticas clientelistas.

Capítulo II. Sistema de gestión universitaria

2.1. Gestión universitaria

Sistema de gestión universitaria se refiere a una serie de procesos que permite a las organizaciones académicas planificar, organizar, dirigir y controlar sus recursos los recursos financieros, materiales, tecnológicos, administrar de manera eficiente todos los aspectos de una universidad, referenciando su potencial humano.

La gestión universitaria, no solo implica el cumplimiento de tareas administrativas, sino que es un componente importante para su desarrollo y sostenibilidad de cualquier Universidad.

Una buena gestión en las universidades es primordial para garantizar la calidad del servicio, una gestión eficiente permite perfeccionar los recursos disponibles, para responder a los cambios que demanda la sociedad, asimismo; permite desarrollo tecnológico y económico, que promueva una filosofía institucional que tenga como premisa la mejora continua, la transparencia en la toma de decisiones.

En una sociedad en permanente cambio, la gestión universitaria tiene que ser proactiva e innovadora. No basta con mantener en orden la estructura académica tradicional; muy por el contrario, es necesario diseñar nuevas estrategias y métodos de enseñanza, fortalecer el vínculo de las universidades con las empresas privadas y su entorno social. Una buena gestión universitaria garantiza la formación de profesionales competentes preparados para asumirlos retos en la dirección y gestión de las organizaciones donde les toque aplicar sus aprendizajes.

2.2. Modelo de gestión universitaria

La gestión académica en las universidades, viene a ser la columna vertebral del desarrollo de las naciones, para la formación de futuros profesionales, por ello su rol tiene que ser prístino, que motive una gestión eficiente, participativo y centrado en la mejora continua, de esta manera se puede responder con pertinencia las demandas de la sociedad que espera mucho de sus instituciones académicas.

El modelo de gestión universitaria fortalece el marco estratégico, porque permite articular las funciones académicas y administrativas de su órgano de gobierno, estos al mismo tiempo deben estar vinculados con la mejora continua con una comunicación fluida con las empresas y la sociedad, también es importante porque fortalece la formación de profesionales competentes, preparados para impulsar la innovación y el compromiso social de las universidades. En este contexto, la gestión universitaria no debe ser entendida como un proceso meramente técnico, sino como un trabajo ético y transformador al servicio de la ciencia y el conocimiento que busca el bien común.

La transformación permanente de la realidad educativa, respecto a lo académico, tecnológico y social exige una gestión universitaria de calidad, con enfoques más flexibles, innovadores y centrados en logro de resultados satisfactorios.

En ese contexto es importante promover la gestión universitaria que tenga en consideración la transparencia y reglas claras en la participación de toda la comunidad universitaria. En el mismo sentido, se debe promover dentro de la gestión, la articulación efectiva entre la cátedra, la investigación y la conexión con la sociedad, la gestión debe ser un eje transversal en la Universidad, para que siga formando profesionales competentes, profesionales que tengan el compromiso de velar por el desarrollo del país.

Modelos de Gestión Universitaria

Modelo centralizado

- Las decisiones clave se toman desde el nivel rectoral o central.
- Mayor control, pero menor flexibilidad en facultades o unidades.

Modelo descentralizado

- Las facultades o escuelas tienen mayor autonomía en la gestión.
- Favorece la innovación, pero requiere sistemas de control coordinados.

Modelo participativo y colaborativo

- Promueve la toma de decisiones colectivas y democráticas.
- Involucra a toda la comunidad académica, catedráticos, estudiantes y personal administrativo.

Modelo basado en la calidad y resultados

- Centrado en indicadores de desempeño, acreditaciones y mejora continua.
- Enfatiza la rendición de cuentas de manera transparente.

Un modelo de gestión adecuado permite:

- Alinear todos los recursos y procesos con los fines institucionales.
- Fortalecer la eficiencia, transparencia y responsabilidad
- Mejorar la calidad educativa y la competitividad.
- Adaptarse a cambios del entorno nacional e internacional.

2.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de una Universidad es el sistema jerárquico y funcional que define cómo se distribuyen, coordinan y supervisan las actividades dentro de la institución. Permite establecer roles, responsabilidades y relaciones de autoridad para lograr los objetivos académicos, administrativos y estratégicos.

La estructura organizativa es la parte esencial de la gestión universitaria, dado que permite ordenar, coordinar y dirigir eficazmente las funciones académicas, administrativas y estratégicas. Una organización bien diseñada no solo facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que también favorece la participación y la eficiencia en el empleo de los recursos.

En un entorno de constante transformación, es fundamental que las universidades cuenten con estructuras dinámicas, flexibles y orientadas a la mejora continua, que respondan con agilidad a los desafíos educativos, científicos y sociales del siglo XXI.

2.4. Componentes de la estructura universitaria

Órganos de Gobierno

- **Rectorado:** Máxima autoridad ejecutiva de la universidad.
- **Consejo Universitario o Consejo Superior:** Órgano colegiado que define políticas, normas y estrategias institucionales.
- **Vicerrectorados:** Áreas específicas (Académico, Administrativo, de Investigación, Vinculación, etc.) que apoyan la gestión del rector.

Unidades Académicas

- **Facultades o Escuelas:** Agrupan carreras afines y son responsables de la gestión académica y curricular.
- **Departamentos Académicos:** Encargados de áreas del conocimiento específicas.
- **Centros e institutos de investigación:** Fomentan la producción científica y tecnológica.

Unidades Administrativas

- Dirección de Talento Humano, Finanzas, Infraestructura, TIC, etc. Encargadas de gestionar los recursos institucionales.
- Secretarías Generales o Jurídicas: Apoyo normativo y legal a la institución.

Unidades de Apoyo

- Bibliotecas, centros de idiomas, servicios estudiantiles, bienestar universitario, etc. Brindan soporte a estudiantes y docentes.

Órganos de Participación y Control

Consejos de Facultad, Comités Académicos, Comisiones Evaluadoras.
Órganos de control interno o auditoría institucional.

2.5. Planeación estratégica

Planear de manera estratégica un proceso en una Universidad define su rumbo, establece prioridades, y organiza sus recursos y esfuerzos para lograr sus metas institucionales a mediano y largo plazo. Implica una visión global

y anticipatoria del futuro, orientada a fortalecer la calidad académica, la pertinencia social y la sostenibilidad institucional.

La planeación estratégica universitaria no es un ejercicio aislado, sino un proceso dinámico y participativo que guía a la institución hacia su desarrollo integral.

En una sociedad compleja y en permanente cambio, planificar estratégicamente permite a las universidades ser más competitivas, pertinentes y socialmente responsables.

2.6. Componentes de la planeación estratégica

Diagnóstico Institucional

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- Revisión de indicadores académicos, financieros y de gestión.

Misión, Visión y Valores

- Misión: Determina la razón de ser de la Universidad
- Visión: Proyección a un futuro deseado.
- Valores: Principios éticos y culturales que guían la gestión.

Ejes Estratégicos

- Áreas prioritarias como: calidad educativa, investigación, vinculación, innovación, internacionalización, bienestar estudiantil, etc.

Objetivos Estratégicos

- Declaraciones amplias que orientan el quehacer institucional.
- Relacionados directamente con los ejes estratégicos.

Metas e Indicadores

- Metas específicas, medibles y con plazos definidos.
- Indicadores para evaluar avances y resultados.

Planes de Acción

- Actividades concretas que permiten alcanzar los objetivos.
- Responsables, cronograma y recursos asignados.

Monitoreo y Evaluación

- Seguimiento del cumplimiento de metas.
- Evaluaciones periódicas para retroalimentar y tomar decisiones.
- Ciclo de Planeación Estratégica, Diagnóstico institucional
- Formulación del plan estratégico
- Implementación de acciones Monitoreo y evaluación
- Retroalimentación y ajuste

2.7. Importancia de la planeación estratégica

- Mejorar la eficiencia institucional para tomar decisiones adecuadas.
- Fortalece la calidad educativa y la proyección internacional.
- Promueve la transparencia y rendición de cuentas.
- Estimula la participación de la comunidad universitaria.
- Permite anticipar y gestionar el cambio de forma proactiva.

2.8. Comunidad universitaria

La comunidad universitaria está conformada por comunidad de personas que forman parte activa de las instituciones de educación superior. Está integrada por todos aquellos que, desde distintos roles, contribuyen al desarrollo académico, científico, cultural y social de la Universidad.

Integrantes de la Comunidad Universitaria

Estudiantes

- Eje central de la labor educativa.
- Participan en procesos académicos, culturales, deportivos y de representación.

Docentes

- Encargados de la enseñanza, investigación y extensión.
- Orientan el proceso formativo y generan conocimiento.

Autoridades y personal directivo

- Lideran la planificación, organización y toma de decisiones en el área de su competencia.
- Representan a la universidad ante instancias externas.

Personal administrativo y de servicios

- Brindan soporte técnico y operativo a todas las funciones institucionales.
- Garantizan el funcionamiento diario de la universidad.

Egresados

- Son parte activa de la red institucional.
- Contribuyen con su experiencia al prestigio y mejora continua de la universidad.

Empleadores y aliados externos

- Aunque no son parte interna, mantienen un vínculo estrecho a través de convenios, prácticas profesionales, asesorías, etc.

Importancia de la Comunidad Universitaria

- Fomenta el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.
- Promueve la intervención permanente y democrática para tomar decisiones.
- Facilita el trabajo colaborativo entre distintos actores para lograr objetivos comunes.
- Construye una cultura institucional basada en valores como respeto, equidad, excelencia y responsabilidad social.
- Contribuye para cumplir con la misión de la Universidad desde diversos ámbitos: formación, investigación, vinculación y gestión.

Capítulo III. Componentes del sistema académico

3.1. Gestión académica

La gestión académica es la columna vertebral en el funcionamiento de una Universidad, ya que organiza y regula todo el proceso formativo de los estudiantes. Esta área abarca desde la planificación de las asignaturas de los programas y asignación de docentes hasta la matrícula, el seguimiento del rendimiento académico y la emisión de certificados.

Una gestión académica eficiente no solo garantiza el cumplimiento de los objetivos curriculares, sino que también mejora la calidad educativa, facilita la permanencia y egreso de estudiantes, y contribuye a la acreditación institucional, en el contexto actual, exige la utilización de tecnologías de la información que permita automatizar procesos, ofrecer servicios en línea y generar datos útiles para la mejora continua. La gestión académica no debe ser entendida únicamente como una función meramente administrativa, muy por el contrario, una gestión es un proceso estratégico que involucra directamente la calidad de la educación. Que requiere una coordinación permanente de todos involucrados; vale decir; autoridades, docentes, estudiantes y personal de apoyo. En ese contexto, es importante que sea flexible, transparente y centrada en los estudiantes, para responder a las demandas educativas.

La gestión académica propicia la integración de plataformas virtuales, para hacer seguimiento del desempeño académico, el uso adecuado de herramientas digitales que personalizan el aprendizaje, integrando todos los aspectos esenciales de la gestión académica, para asegurar una formación pertinente, inclusiva con visión de futuro.

3.2. Programa de estudio

Los programas de estudios también se llaman planes de estudios, que definen que contenidos se van enseñar en las carreras profesionales, dicho de otro modo, son un conjunto organizado de asignaturas, con contenidos temáticos que tienen objetivos, metodologías de enseñanza, enfoques, la carga horaria y una serie de actividades destinadas a formar profesionales en las universidades, los programas académicos responden a un área del conocimiento, contiene el perfil profesional determinado. Es necesario destacar que un programa académico bien diseñado contempla la transmisión de conocimientos e integra experiencias prácticas y desarrollo de habilidades socioemocionales. Lo que facilita formación de profesionales competentes con capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, que resuelva problemas complejos que contribuya a solucionar los problemas del país, con desarrollo sostenible y sustentado. En el mismo sentido, una revisión continua del programa académico, permite actualizar sus contenidos incorporando en su gestión innovaciones científicas, tecnológicas, para preparar profesionales de acuerdo a las necesidades del mercado laboral.

3.3. Componentes del plan curricular

Los componentes del plan curricular son denominados como la columna vertebral de la formación académica en las universidades y las Escuelas de Posgrado, ya que definen el perfil de ingreso, egreso, las competencias y las asignaturas diseñados en módulos, unidades de aprendizaje, para que los estudiantes adquieran competencias a lo largo de su carrera. Un plan curricular tiene como objetivo garantizar la coherencia y secuencia lógica en el desarrollo de las asignaturas, promoviendo un aprendizaje progresivo y significativo, con sus respectivas competencias, para ello, tienen que ser flexibles porque tienen que adaptarse a los adelantos científicos, tecnológicos y sociales,

En este sentido, los planes curriculares no solamente orientan la labor docente, sino que también forma parte de las herramientas didácticas para la evaluación y mejora permanente de la calidad educativa.

En ese contexto, un plan curricular bien diseñado debe promover un enfoque integrador que permita combinar la teoría con la práctica, garantizando que los estudiantes desarrollen competencias técnicas, habilidades

blandas, fortalecidos con valores éticos que les permitan hacer frente los desafíos del mercado laboral, contribuyendo de manera positiva al desarrollo de la sociedad. La evaluación permanente del plan curricular permite su actualización para garantizar la calidad y responder a las tendencias globales y locales respecto a la educación superior.

3.4. Marco institucional

El Marco Institucional del plan curricular es un área importante que establece pautas en base a las normas legales, filosóficas, organizacionales y educativas sobre la cual se desarrolla un plan de estudios. Su objetivo principal es contextualizar la propuesta curricular dentro de la filosofía institucional, asegurando su coherencia con su misión, visión, valores y principios institucionales.

Desarrollar un plan curricular es un compromiso institucional que busca mejora continua en los procesos de formación y especialización. Son componentes que forman parte de las herramientas pedagógicas que son actualizados para la consecución de una autentica transformación social, científica y tecnológica. Permite que las propuestas de educación estén vinculados con las necesidades de la sociedad y los asuntos pendientes del siglo XXI, lo que reafirma que el marco institucional tiene la responsabilidad social en la formación de ciudadanos comprometidos con el desarrollo sostenible de la sociedad, los mismos que en su estructura se referencian de manera indistinta los siguientes componentes.

Identidad Institucional

El marco institucional en las instituciones tiene la misión de formar profesionales con conocimiento integral, crítico, creativo y comprometido con su realidad, con capacidad para contribuir al desarrollo cultural, económico, ambiental y social del país. Su compromiso como institución es consolidar la formación de profesionales referentes en el campo de la educación, como identidad institucional tiene la responsabilidad de promover la innovación pedagógica, el respeto por la diversidad cultural y la mejora permanente.

Filosofía Educativa

Las propuestas curriculares respecto a la filosofía educativa, responde a una concepción centrada en estudiantes, que referencia el desarrollo de

competencias, aprendizajes significativos y formación en valores. Su base académica se centra en el enfoque constructivista, que pondera el aprendizaje activo y colaborativo, integra los saberes para dar respuesta a la realidad problemática de la sociedad.

Normativas Legales

Los planes curriculares se fundamentan en normas legales nacionales e internacionales que rigen la educación, tales como:

- Ley General de Educación
- Ley 30220 Ley SUNEDU
- Estándares de calidad, competencias y perfiles de egreso
- Proyecto Educativo Institucional (PEI) Modelo Educativo
- Reglamentos internos

Enfoque Pedagógico

El enfoque pedagógico está diseñado por competencias, lo que permite articular conocimientos, habilidades y actitudes en favor de los estudiantes, para que puedan aplicar en la sociedad, lo aprendido en las aulas en diversos contextos. Este enfoque pedagógico favorece la autonomía en el aprendizaje, el pensamiento crítico, la ética y responsabilidad social universitaria.

Articulación Institucional

La articulación institucional en los planes curriculares se aplica en los diferentes niveles y escenarios académicos dentro de las instituciones, estas articulaciones aseguran una progresión coherente del aprendizaje. También se propicia la interdisciplinariedad y la vinculación entre teoría y práctica, con estrategias de enseñanza activa, uso de tecnologías y vinculación con el entorno.

3.5. Marco de referencia de los programas

El marco de referencia de los programas son un conjunto de estructuras, que contienen las estructuras de diseño, implementación y evaluación de los planes de estudios en las instituciones de los sistemas educativos.

El Ministerio de Educación del Perú, tiene una estructura claramente definida, en base a los niveles de educación básica (inicial, básica y secund-

aria). En la educación básica, el marco de referencia es una guía básica para identificar la consistencia, importancia del proceso educativo.

Su diseño, está basado en la capacidad, su método transversal, permite enfrentar problemas sociales proponiendo cambios permanentes, contribuyendo y creando ciudadanos responsables, creativos y comprometidos con el desarrollo de su comunidad. En tal sentido, promueve en los estudiantes una apertura académica que le permita lograr una capacitación significativa, contribuyendo de esa manera a la calidad de su educación.

El marco de referencia de los programas referencia el nivel educativo de las instituciones, consolida sus procesos de capacitación, especialización y mejora, promueve programas de capacitación académica, motiva a las instituciones investigar, innovar e implementar para la actividad laboral.

Su enfoque, está basado en formar habilidades profesionales en los estudiantes, que les permita desarrollar conocimientos técnicos y habilidades blandas, con pensamiento crítico, ética profesional, que esté alineado con los estándares de calidad, a nivel nacional e internacional, cumplir de esa manera con los requisitos del programa en el contexto de la producción social y su importancia de las propuestas educativas.

En ese contexto, el rol de la educación superior se consolida como una herramienta imprescindible para desarrollar la integración académica con la sociedad, en un entorno de globalización.

3.6. Enfoque de programas

Enfoque por Competencias

Los enfoques por competencias en los centros universitarios, son parte integrante de sus planes curriculares, que son desarrollados como parte de sus métodos que permite lograr un conocimiento integral, con habilidades, actitudes y valores que permite una formación adecuada. Estos enfoques buscan futuros expertos para resolver problemas complejos, innovar y adaptarse a los cambios en su campo de disciplina y sociedad.

Perfil del Egresado Universitario

Define competencias específicas y genéricas que debe poseer un egresado universitario, tales como: Capacidad crítica y analítica. Responsabilidad

ética y social. Comunicación efectiva y trabajo colaborativo. Liderazgo y compromiso con el desarrollo sostenible. Dominio de herramientas tecnológicas y metodologías de investigación.

Marco Legal y Normativo

El diseño curricular universitario debe alinearse con la normativa nacional, en particular:

- Ley Universitaria N° 30220 (vigente desde 2014), que establece estándares para la calidad educativa y autonomía universitaria.
- Reglamentos y lineamientos del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).
- Normas del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

Estructura Curricular

Los programas universitarios contemplan:

- Formación básica y fundamental.
- Formación profesional y especializada. Formación en investigación y desarrollo.
- Actividades relacionadas con la sociedad y práctica profesional.
- Créditos académicos que permitan la movilidad y reconocimiento nacional e internacional.

Flexibilidad y Actualización

- El currículo flexible y dinámico, que permita la incorporación de avances científicos, tecnológicos y sociales.
- Debe promover la interdisciplinariedad, la innovación pedagógica y la adaptación a las necesidades del mercado laboral del país.

Enfoques Transversales y Valores

Los programas incluyen enfoques transversales como la ética profesional, la sostenibilidad ambiental, la interculturalidad, la ponderación del género y la inclusión social, para formar profesionales comprometidos con el bienestar social y el desarrollo del país.

Referencias Normativas y Documentos Oficiales

Ley Universitaria N° 30220. Reglamento de la Ley Universitaria.

Lineamientos para el Diseño Curricular de Programas

Guías para la Elaboración y Acreditación de Planes de Estudio (SINEACE)

Perfil de Competencias Transversales

Incorpora habilidades y valores que trascienden el ámbito técnico y profesional, fomentando el desarrollo integral y la adaptabilidad en distintos contextos. Poseen las siguientes competencias:

- Comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- Pensamiento crítico y solución de problemas
- Aprendizaje autónomo y actualización continua.
- Ética profesional y compromiso social.

3.7. Plan de estudios

Los planes de estudios son documentos oficiales estructuradas y organizadas para la formación académica en los programas académicos en todos los niveles educativos, son contenidos temáticos que forman parte de las asignaturas, traducidos en competencias y experiencias formativas para alcanzar un perfil profesional específico. Los planes establecen secuencias lógicas y progresivas del aprendizaje, asegura que los contenidos se impartan de manera articulada, estos a su vez, deben ser flexibles, estar sujetas a actualizaciones periódicas. Los planes de estudios responden a los avances científicos, tecnológicos, conforme las demandas del entorno laboral. Un plan de estudios bien diseñado facilita una educación integral, vinculado entre la teoría y práctica, que orienta a los docentes y estudiantes durante el proceso formativo.

3.8. Sumillas

Las sumillas de las asignaturas están resumidas en su naturaleza, sus propósitos, sus líneas de investigación; son descripciones breves de contenidos temáticos que responde a las competencias específicas del pro-

grama de estudios. Su función objetivo principal es ofrecer una visión clara de las unidades didácticas, facilita a los docentes preparar sus actividades de aprendizaje de manera eficiente

Una sumilla bien redactada permite conocer su enfoque, su capacidad, su actitud, contenidos conceptuales y procedimentales y las estrategias de aprendizaje. Estas actividades fortalecen el logro del aprendizaje que busca un perfil profesional adecuado.

Las sumillas suelen redactarse alineadas a las líneas de investigación con componentes adicionales para asegurar la vinculación entre la asignatura y el perfil de egreso que considera los siguientes.

- Nombre del curso: según corresponda
- Código de la asignatura: Ciclo/Semestre: según corresponda
Pre-requisitos: según corresponda
- Área de estudio: Formación, Especialización, Perfeccionamiento
- Naturaleza: Teórico-Práctica
- Línea de Investigación: Conforme al programa académico.

3.9. Sílabos

Los sílabos son instrumentos académicos que permiten planificar y desarrollar las asignaturas, ya que contienen datos detallados sobre los objetivos, contenidos, métodos, créditos horas teóricas y horas prácticas. Esto permite a los estudiantes aprender desde el inicio qué es lo que se quiere alcanzar con el proceso de aprendizaje.

Un sílabo bien diseñado facilita la actividad docente, permite asegurar la coherencia entre los objetivos de la asignatura, las actividades propias matizadas con los métodos de evaluación, lo que permite mejorar la calidad educativa.

Los sílabos, también son conocidos como herramientas de transparencia y comunicación entre docentes y estudiantes, en el proceso educativo son documentos importantes para la acreditación y supervisión académica, porque evidencian el cumplimiento de los estándares curriculares.

Es importante señalar que el sílabo debe ser revisado y actualizado en cada semestre académico para incorporar nuevos conceptos innovaciones

pedagógicas, avances en el conocimiento científico y dar cuenta a las necesidades de la sociedad.

Datos Generales

- Nombre del curso Código del curso
- Unidades académicas / Facultades / Escuelas profesionales Carreras profesionales o programas
- Ciclo o semestre Créditos
- Horas semanales (teóricas, prácticas, laboratorio) Docente responsable
- Pre-requisitos

3.10. Metodología

- Enfoque pedagógico: Dentro del enfoque pedagógico se utiliza el constructivismo, basado en competencias.
- Técnicas de enseñanza: Se desarrollan las clases magistrales, debates, estudio de casos, aprendizaje colaborativo, simulaciones, etc.
- Actividades de aprendizaje: Se desarrollan lecturas, trabajos grupales presentaciones, investigaciones.
- Uso de recursos: Se refieren al empleo de tecnologías, plataformas virtuales, materiales audiovisuales.
- Participación del estudiante: Se refiere al protagonismo del estudiante en su proceso de aprendizaje.

3.11. Evaluación

En el desarrollo de actividades académicas, la evaluación es continua y sanativa, se evalúan el desempeño individual y trabajo en equipo del estudiante. Para promediar se aplican instrumentos como rúbricas y listas de cotejo. La evaluación final se calcula en base a la participación en clase (10%), trabajo práctico (30%), examen parcial (30%) y examen final (30%).

3.12. Unidad didáctica

Las unidades didácticas son segmentos estructurados dentro del desarrollo de las asignaturas, son agrupados en contenidos, actividades y estrategias de en-

señanza orientadas a lograr objetivos del aprendizaje. Su diseño facilita el proceso educativo en partes manejables, facilitando la labor docente con el seguimiento y comprensión práctica por parte del estudiante. Una unidad didáctica incluye objetivos claros, recursos didácticos, actividades prácticas y métodos de evaluación, promueve la intervención y desarrollo integral del estudiante, contribuye a la sistematización del conocimiento y logro de competencias concretas, que garantiza el aprendizaje de manera efectiva y significativa.

3.13. Equivalencia de la unidad académica

Se refiere a la cantidad de horas de clase equivalente a una unidad académica similar en contenidos temáticos y creditaje, pero que puede variar según el país y la institución educativa, generalmente se toma como referencia el estándar internacional basado en créditos académicos, en situaciones excepcionales se consideran horas adicionales, que puede ser el doble o más horas de clase. En la mayoría de las universidades una unidad académica equivale a 16 horas de clase teórica dependiendo del tipo de asignatura. Más de 32 horas de estudio considerados como prácticas (Tareas de investigación) Lo que indica que, para una asignatura de 3 unidades académicas, el estudiante debe cumplir alrededor de 48 horas de clase presencial y aproximadamente 96 horas de trabajo de práctica a lo largo del semestre.

3.14. Sesión de clases

La sesión de clases es la unidad mínima de tiempo dentro del proceso educativo en la que se desarrolla una parte específica del contenido programado en una asignatura. Cada sesión está planificada para alcanzar objetivos de aprendizaje concretos mediante la aplicación de metodologías, actividades y recursos didácticos adecuados. Una sesión bien estructurada facilita la intervención sostenida de los estudiantes, promueve la interacción y el diálogo, y permite evaluar de manera continua el avance del aprendizaje, al ser parte de una secuencia lógica dentro del curso, contribuye al desarrollo progresivo de competencias y al logro integral del perfil académico.

Duración típica de una sesión de clase

A nivel de posgrado (maestrías, doctorados, diplomados), la duración de una sesión de clase, es mayor que en el pregrado, por la profundidad del contenido y la madurez académica del estudiante.

Cada sesión académica tiene una duración de 4 horas y 45 minutos computados cronológicamente. Las clases están diseñadas con ejes temáticos con exposiciones del docente, discusiones dirigidas y análisis de casos. La sesión se completa con el análisis de lecturas escogidas por el docente, para la participación activa del estudiante.

3.15. Créditos académicos

Los créditos académicos son medidas estándar utilizadas para cuantificar las cargas académicas en programa de estudios, refleja el tiempo y esfuerzo que los estudiantes deben dedicar para alcanzar sus objetivos de aprendizaje establecidos. Un crédito académico representa una combinación de horas de clase presencial, prácticas académicas también denominados trabajos autónomos fuera del aula. Este sistema permite la organización y comparación de estudios en el ámbito nacional e internacional, promueve y armoniza el plan curricular, el señalamiento de créditos académicos contribuye a una planificación más transparente de los programas de estudio, asegurando su equilibrio entre los contenidos temáticos y la profundidad del aprendizaje.

Equivalencia de un crédito académico

Son sistemas de créditos adoptados por instituciones en su mayoría estandarizados, un crédito académico es equivalente a 16 horas de trabajo académico, por lo que en una asignatura debe de haber como mínimo 48 horas académicas que representan las teorías y 128 horas de trabajos de campo denominados prácticas.

La cantidad de horas académicas respecto a los créditos puede variar de acuerdo al sistema educativo cada país, sin embargo, la referencia común es la siguiente:

- Un crédito académico es equivalente a:
- 16 a 18 horas de clases teóricas durante un semestre.

A esto se suman generalmente 32 a 36 horas de trabajo práctico por cada crédito.

En total, un crédito representa aproximadamente 48 a 54 horas teóricas en total durante el semestre.

3.16. Convalidaciones

Las convalidaciones son procesos que emplean las instituciones académicas que reconocen de manera oficial las asignaturas con sus créditos previamente cursados y aprobados en instituciones pares, permitiendo que el estudiante no tenga que repetirlos. Esta modalidad facilita la movilidad académica, el reconocimiento mutuo de la formación y continuidad en los estudios, también contribuye a la flexibilidad y eficiencia del sistema educativo. Para que una convalidación sea válida, es necesario que los contenidos, la carga horaria y sus objetivos de aprendizaje sean compatibles entre las asignaturas a convalidar, las convalidaciones deben estar reguladas por normas claras y procesos transparentes que aseguren la calidad y pertinencia académica.

Elementos clave en la equivalencia de convalidaciones

Se considera equivalente una asignatura aprobada con una nota mínima de 13/20, cuya carga horaria no sea inferior al 80% de la carga del curso de destino y cuyos contenidos coincidan en al menos un 75%.

Criterios comunes para aceptar una convalidación

- Que el curso convalidado tenga al menos un 70-80% de coincidencia en contenidos y competencias con el curso equivalente del nuevo plan.
- Que el curso haya sido aprobado con una calificación igual o superior al mínimo exigido (usualmente 11/20 o 13/20, dependiendo del reglamento).
- Que provenga de una institución reconocida o licenciada (en Perú, por la SUNEDU o su equivalente internacional).
- Que el curso haya sido aprobado con una calificación igual o superior al mínimo exigido (usualmente 11/20 o 13/20, dependiendo del reglamento).
- Que provenga de una institución reconocida o licenciada (en Perú, por la SUNEDU o su equivalente internacional).
- Que no hayan pasado más de 5 años desde que se cursó la asignatura (en algunos casos).

Documentos que suelen exigirse para convalidación

- Certificado de notas original o autenticado
- Plan de estudios o sílabo del curso aprobado
- Resolución o formulario de solicitud de convalidación
- Constancia de acreditación o licencia de la institución de origen (si es extranjera)

Base normativa en Perú

- Ley Universitaria N° 30220
- Reglamento Interno de cada universidad o escuela de posgrado
- Normas de la SUNEDU (para reconocimiento de estudios en el extranjero)

3.17. Sistema de evaluación

El sistema de evaluación es un elemento básico de garantía de calidad del proceso educativo. Este sistema se desarrolla alrededor de los tres ejes principales: evaluar los resultados del aprendizaje, la evaluación del proceso de aprendizaje y la evaluación del plan del programa de capacitación. Cada uno de estos aspectos se aborda de manera sistemática, con criterios, instrumentos y mecanismos adecuados, con el fin de retroalimentar y mejorar continuamente la práctica educativa.

Evaluación del desempeño docente

El proceso de evaluación de la efectividad de los docentes se lleva a cabo a través del sistema de monitoreo realizado por tres entidades:

Los estudiantes, el coordinador del programa y un responsable del proceso designado por el departamento de evaluación.

Su propósito es para mejorar de manera continua la calidad del desempeño docente, mediante la identificación de riesgos de manera oportuna. Para ello, se consideran los siguientes criterios.

- Dominio del contenido curricular. Planificación y organización de las clases.
- Uso de metodologías activas y recursos educativos. Evaluación formativa y sumativa de los estudiantes. Comunicación efectiva y gestión del aula.

- Responsabilidad profesional y compromiso institucional

Evaluación por los estudiantes

La evaluación docente por los estudiantes promueve una cultura de diálogo, mejora continua y corresponsabilidad educativa. Es esencial que esta evaluación se realice en un clima de respeto y con fines formativos, no punitivos. Se desarrolla mediante la aplicación de las encuestas al término de cada asignatura y al final del programa de estudio, con resultados determinados en el mismo de tiempo para la adopción de medidas correctivas. Son instrumentos que miden:

- Nivel de satisfacción con el desarrollo de la asignatura
- Medición de clima laboral
- Propuesta de cambios y/o inserción de nuevas unidades y contenidos didácticos.
- Grado de cumplimiento de contenidos temáticos

Evaluación por los coordinadores

La evaluación por parte de los coordinadores asegura una visión institucional integral del desempeño docente, complementando la percepción de los estudiantes y fomentando el desarrollo profesional dentro del marco de la calidad educativa. Se realiza el seguimiento y monitoreo durante todo el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje, con la aplicación de técnicas e instrumentos que contemple el desarrollo y cumplimiento de las siguientes competencias:

Competencias organizacionales en clase

Las competencias organizacionales en clase, referencian la capacidad del docente para planificar, estructurar y gestionar eficazmente el desarrollo de sus sesiones de clase, optimizando el tiempo, los recursos y las actividades para lograr un ambiente ordenado, eficiente y propicio para el aprendizaje.

Que se referencian como:

- Conciencia organizacional (trabajo participativo, coordinado, cooperativo y ético).
- Organización de grupos de tutoría

- Capacidad para desarrollar una enseñanza reflexiva, planificada y consensuada.
- Organiza y desarrolla investigación alineado al proceso académico.

Competencias de Gestión

La capacidad de gestión en el campo de la educación es una colección de habilidades, puntos de vista y conocimiento que permite a los maestros planificar, organizar, implementar, controlar y evaluar la efectividad de la práctica pedagógica y participar en procesos institucionales. Estas competencias tienen una importancia básica para garantizar la enseñanza de alta calidad y las articulaciones de acuerdo con los objetivos de la organización. Que se evidencian con:

- Liderazgo
- Capacidad para planificar las actividades académicas
- Capacidad para el diseño y uso de instrumentos de evaluación.
- Promotor de la investigación científica, tecnológica y filosófica.

Competencia pedagógica

La capacidad pedagógica es una colección de conocimientos, habilidades y puntos de vista que permiten a los maestros planificar, desarrollar y evaluar los procesos de aprendizaje de una manera efectiva, reflexiva e integral, centrándose en los estudiantes y enfocándose en el aprendizaje significativo, mostrando cuándo: cuándo: cuándo: cuándo:

- Se actualiza y domina los contenidos temáticos Desarrollo del proceso docente con enfoque por
- resultados
- Desarrollo de los contenidos de acuerdo con lo planificado (sílabo)
- Habilidad para desarrollar la metodología adecuada en clase
- Habilidad para administrar recursos disponibles en clase
- Capacidad para el uso de material bibliográfico actualizado y acorde con el desarrollo de los contenidos didácticos.

Evaluación por dirección académica

La evaluación por un Gestor del Departamento de Evaluación es un proceso formal en el cual un profesional especializado normalmente parte

del área de calidad, evaluación o planificación institucional analiza y valora el desempeño de un docente, área académica y proceso institucional, con base en criterios técnicos y objetivos.

Es el encargado de aplicar instrumentos de evaluación para concretar la evaluación en los siguientes aspectos:

- Evaluación del Legajo personal del docente
- Capacitación y perfeccionamiento docente
- Identificación de necesidades de capacitación, perfeccionamiento o separación docente
- Evaluación del Grado de satisfacción docente relacionado con los servicios recibidos de parte de la institución.
- Evaluación del cumplimiento del plan de desarrollo docente.

Evaluación de enseñanza aprendizaje

La enseñanza-aprendizaje evalúa el desarrollo adecuado en términos de planificación, claridad metodológica y compromiso del docente. Se evidencia un esfuerzo por aplicar estrategias didácticas participativas, así como una preocupación constante por lograr los aprendizajes de parte de los estudiantes. No obstante, se recomienda fortalecer el uso de recursos tecnológicos y didácticos innovadores, así como afinar los mecanismos de evaluación para retroalimentar oportunamente a los estudiantes.

En general, se reconoce un ambiente de aprendizaje positivo y un cumplimiento satisfactorio de los objetivos pedagógicos propuestos. Por ello, la evaluación del aprendizaje incluye los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto; siendo esta integral y continua, con resultados por cada unidad de aprendizaje.

Se considera tres momentos (03): la evaluación diagnóstica o inicial, la evaluación de proceso o formativa y evaluación sumativa o final.

3.18. Momentos de la evaluación de la asignatura

Evaluación inicial o diagnóstica

Esto le permite evaluar y verificar la preparación de los estudiantes que logran la capacidad del domino del tema estudiado, incluidas las condi-

ciones iniciales o la capacitación previamente necesaria para el desarrollo de la experiencia educativa.

- El resultado significa que este es un referente para el maestro que enseña.
- Esto no significa ninguna nota.

Evaluación de proceso de aprendizaje

El uso del sistema de evaluación en los procedimientos y herramientas al desarrollar el tema muestra la capacidad o nivel de logro que los estudiantes deben lograr en el proceso de aprendizaje

Evaluación de la Unidad de Aprendizaje

Se calcula sobre la base del promedio aritmético sostenible de las calificaciones obtenidas de las diferentes estrategias de evaluación utilizadas por los maestros en cada unidad educativa correspondiente:

- Participación en clase (PC), 30%
- Exposiciones, controles de lectura (Ex/Cl) 30%
- Tareas de ejecución (Talleres, trabajo grupal, seminarios, foros, exposiciones,) (TA) 40%

Promedio final de las Unidades de aprendizaje.

- Se calcula en base a la suma del promedio final de cada una de las unidades de aprendizaje que contiene el sílabo.
- Mide el progreso de la competencia de la asignatura y/o capacidades que la contienen.

Evaluación Sumativa o final

Expresa las calificaciones logradas con fines de certificación al finalizar el proceso formativo.

Es la suma del promedio parcial 1 (PUA) y el promedio parcial 2, que es la nota final del resultado de la evaluación del trabajo aplicativo/examen al final de la asignatura.

3.19. Evaluación del plan curricular

El propósito de evaluar el plan del programa académico tiene como objetivo determinar la ayuda de la información se reduce en describir y análisis

de la realidad que permite determinar qué objetivos institucionales se ha logrado con la guía, después de tomar decisiones para que las direcciones de los programas maestros y de doctorado puedan validarse.

Se nombra una comisión encargada de la evaluación, la misma que planificará sus actividades de trabajo en tres fases (Bordas (2021):

- Se analiza los tópicos del proyecto: con el estudio de la realidad
- El desarrollo de la evaluación del programa, seleccionando y aplicando técnicas e instrumentos
- Presentación del informe correspondiente, para tomar decisiones y proyecciones del programa.

3.20. Marco metodológico

Estrategias Centradas en el Aprendizaje

Este enfoque sugiere que se trata de un programa académico que integra conocimientos en geopolítica y seguridad con metodologías educativas, que permite formar líderes en defensa, política internacional e inteligencia, que además sepan cómo enseñar o capacitar en esos campos de manera efectiva. En consecuencia, se aplicará la metodología activa y la asesoría individualizada. En la asignatura se pondrán en práctica estrategias didácticas, privilegiando el trabajo en equipo de modo que los estudiantes construyan su propio aprendizaje. Será participativo, interactivo, integral, colaborativo, creativo e investigador. Se aplicará las técnicas de elaboración conceptual, mapa conceptual, discusión dirigida, diagrama de árbol, estudio de casos, estructuras textuales, cuadros comparativos, exposiciones, debates, elaboración de conclusiones, etc. Finalmente se estimulará al estudiante a participar activamente en su aprendizaje haciendo uso de la metacognición.

Estrategias centradas en la enseñanza

Las estrategias centradas en la enseñanza son enfoques didácticos donde el énfasis está en cómo enseña el docente, a diferencia de las estrategias centradas en el aprendizaje, donde el foco está en lo que hace el estudiante para aprender.

Aunque hoy en día se promueven mucho las estrategias centradas en el estudiante, las centradas en la enseñanza siguen siendo esenciales, so-

bre todo en contextos donde se requiere transmisión clara, estructurada y precisa de conocimientos complejos, como sucede en diversas disciplinas académicas. En tal sentido, se pondera que los estudiantes puedan experimentar los aprendizajes de los contenidos teóricos logrados, para que el profesor pueda verificar el correcto aprendizaje, aplicará estrategias de planificación, de investigación, diagramas de correlación, organizadores previos, mapas semánticos, mapas cognitivos, preguntas, ilustraciones y hará uso de TICs. etc.

Propondrá desarrollar una serie de problemas que se le presente como actividades, los que podrán resolver en base a lecturas seleccionadas, ya sea de la bibliografía específica o de documentos seleccionados tanto por el profesor como por el estudiante.

3.21. Medios y materiales

Medios de enseñanza

Tipo de medio	Ejemplos específicos	Función en el aprendizaje
Visuales	Presentaciones en PowerPoint, esquemas, mapas mentales.	Ayudan a organizar y visualizar conceptos clave.
Audiovisuales	Videos educativos, documentales, cápsulas de audio.	Refuerzan contenidos mediante ejemplos. reales
Digitales	Aula virtual (Google Classroom, Moodle), foros, apps interactivas.	Fomentan el aprendizaje autónomo y colaborativo.
Orales	Clases magistrales, charlas de expertos, debates.	Permiten la transmisión directa de conocimientos.
Impresos	Textos guía, artículos científicos, lecturas dirigidas.	Proveen contenido profundo y detallado.

Materiales didácticos

Tipo de material	Ejemplos concretos	Uso pedagógico
Lecturas básicas	Manuales, capítulos de libros, normativas.	Fundamento teórico del contenido.
Materiales de análisis	Casos prácticos, matrices FODA, ejemplos aplicados	Desarrollan pensamiento crítico y toma de decisiones reales
Guías de trabajo	Guía de discusión, rúbricas, instructivos.	Organizan las actividades de aprendizaje.
Herramientas TIC	Kahoot, Padlet, Canva, Jamboard.	Dinamizan la participación y el aprendizaje activo.
Recursos manipulables	Maquetas, instrumentos técnicos (según la carrera)	Apoyan la práctica y la experimentación

Material digital

Tipo	Ejemplos	Ejemplos
E-books	Libros digitales con enlaces, videos.	Lectura y estudio autónomo
Videos educativos	Tutoriales, documentales, clases grabadas.	Explicación visual y auditiva de conceptos reales.
Simuladores y juegos	Simulaciones interactivas, gamificación.	Desarrollo de habilidades prácticas
Presentaciones	Diapositivas interactivas (PowerPoint, Prezi)	Apoyo en exposiciones y clases
Infografías	Gráficos explicativos y esquemas	Resumen visual de contenidos complejos
Plataformas y LMS	Moodle, Google Classroom, Edmodo	Gestión y seguimiento de actividades.
Podcast y audiobooks	Contenido en formato audio	Aprendizaje en movilidad y multitarea
Recursos descargables	Guías, ejercicios, plantillas	Material complementario para práctica.

Materiales complementarios

Tipo	Ejemplos	Función educativa
Lecturas adicionales	Artículos científicos, ensayos, reportes.	Profundizar en temas específicos.
Videos y documentales	Videos temáticos, entrevistas, películas.	Ilustrar contenidos y casos prácticos.
Ejercicios y cuestionarios	Guías de práctica, tests, ejercicios interactivos.	Reforzar y autoevaluar el aprendizaje.
Estudios de caso	Casos reales o simulados	Aplicar teoría a situaciones concretas
Mapas conceptuales y esquemas	Diagramas, resúmenes visuales.	Facilitar la organización y síntesis de información.
Materiales digitales	Podcasts, infografías, blogs educativos.	Diversificar recursos y formatos.
Foros y debates	Plataformas virtuales, grupos de discusión.	Promover la interacción y el pensamiento crítico.

Capítulo IV. Admisión y matrícula

4.1. Admisión y matrícula

Admisión

Los procesos de admisión y matrícula representan las puertas de entrada a la vida universitaria, y son fundamentales para garantizar una incorporación ordenada, equitativa y transparente de nuevos estudiantes. La admisión comprende las etapas previas al ingreso formal del estudiante a la Universidad, desde la convocatoria, postulación, selección y admisión.

Una gestión de admisión eficiente da inicio académico con la matrícula que formaliza en ingreso del estudiante registrando en sus plataformas virtuales accesibles para los estudiantes. Una gestión eficiente personaliza la atención especialmente para estudiantes que recién ingresan, es importante que este proceso esté alineado con la filosofía institucional, que haga conocer la adecuada planificación curricular y los servicios académicos vigentes. Cuando se llevan a cabo en forma organizada estos procesos fortalecen la imagen institucional, mejora la percepción del estudiante desde el primer contacto con la Universidad y contribuye a una relación de cordialidad entre la universidad y el estudiante.

Matrícula

Las matrículas son actos administrativos que formalizan las inscripciones de los estudiantes en los programas académicos correspondiente. Las matrículas formalizan el ingreso de manera oficial a nuevos estudiantes, mientras que las reinscripciones aseguran la continuidad de los estudiantes regulares en sus respectivos programas de estudio.

Una gestión de matrícula implica procesos eficientes de atención al estudiante que faciliten la inscripción en línea, que reduzcan tiempos de espe-

ra, eviten errores administrativos y brinden información clara y actualizada, estos procesos deben estar acompañados por académicos entendidos y administrativo especializados que orienten al estudiante, en la planificación de los semestres académicos.

4.2. Registro de académicos

Los registros académicos son componentes fundamentales en la gestión educativa de toda institución, porque en ella, se evidencian el record académico y el cumplimiento de los creditajes respectivos.

La gestión académica garantiza la legalidad y transparencia en el expediente de los estudiantes, evidencia su historial académico con una administración ordenada y segura de la información académica.

El registro de notas de manera adecuada, es el resultado de un trabajo eficiente, constituye un pilar fundamental que garantizar la transparencia y la integridad del proceso formativo. Estos registros permiten monitorear el progreso académico del estudiante, sustenta decisiones académicas, facilitando procesos de obtención del grado académico correspondiente y la rendición de cuentas frente a organismos de supervisión y acreditación, fortalecen la confiabilidad institucional y protegen los derechos de los estudiantes al preservar y certificar de manera fidedigna su trayectoria académica. Tiene los siguientes elementos

Contenidos del registro

- Nombre del curso
- Código del curso
- Semestre o ciclo
- Nombre del docente
- Calificación final
- Observaciones (desaprobadas, retiradas, convalidadas)

Expediente Académico del Estudiante

- Ficha de matrícula por semestre
- Certificado de notas

- Resoluciones de convalidaciones
- Copias de actas de evaluación
- Trabajos de investigación tesis, artículos
- Constancias de prácticas profesionales
- Certificados o diplomas otorgados
- Sanciones o medidas disciplinarias (en caso exista)

Registro en plataforma digital

- Consultas en línea para estudiantes y docentes
- Evita pérdida o duplicidad de registros
- Permite exportar actas, certificados, y reportes académicos.
- Mejora la trazabilidad para fines de titulación, acreditación o supervisión de SUNEDU

Normativa Aplicable en Perú

- Ley Universitaria N° 30220. Exige a las universidades llevar un registro académico sistematizado y actualizado
- Directivas internas de SUNEDU y SINEACE. Establecen estándares de calidad para el manejo de la información académica, necesaria para la acreditación y licenciamiento

Buenas prácticas institucionales

- Llevar registro físico y digital en paralelo
- Proteger informaciones personales (cumpliendo la norma N° 29733, Ley de protección de informaciones personales)
- Actualizar semestralmente los expedientes
- Realizar auditorías internas periódicas
- garantizar la protección de los archivos ante eventuales pérdidas

4.3. Control de asistencia

El control de asistencia es un procedimiento académico y administrativo que permite registrar y supervisar la presencia del estudiante en las sesiones programadas de cada asignatura. Su objetivo principal es garantizar la intervención

permanente en el proceso formativo, así como fortalecer la disciplina académica, la continuidad del aprendizaje y la interacción docente-estudiante.

El control de asistencia no debe entenderse únicamente como una obligación administrativa, sino como una herramienta pedagógica que fortalece la continuidad del aprendizaje, el compromiso académico y la interacción significativa en el aula. Una asistencia constante permite al estudiante no solamente adquirir conocimientos, sino; desarrollar habilidades sociales, pensamiento crítico y sentido de pertenencia a la comunidad académica. En este sentido, promover la asistencia responsable es parte integral de una educación de calidad y del proceso de formación de ciudadanos éticos, disciplinados y comprometidos.

Importancia del Control de Asistencia

- **Compromiso con la formación profesional.** La asistencia frecuente refleja responsabilidad y compromiso del estudiante hacia su proceso de aprendizaje.
- **Cumplimiento normativo:** La mayoría de las instituciones establece porcentajes mínimos de asistencia para probar o rendir evaluaciones finales.
- **Seguimiento académico:** Permite detectar casos de riesgo académico o deserción temprana.
- **Soporte para toma de decisiones:** sirve como evidencia ante procesos de evaluación, acreditación o situaciones disciplinarias.

Métodos comunes de registro

- Lista física firmada
- Control digital (plataformas virtuales)
- Reconocimientos biométricos
- Control por aula virtual

Responsabilidad del docente

- Registrar asistencia puntualmente en cada sesión
- Registrar inasistencia reiteradas a la unidad académica
- Motivar y promover la asistencia como parte del compromiso formativo.

4.4. Emisión de certificados y títulos

La emisión de certificados y títulos es una función esencial de los centros de educación superior, mediante la cual se reconoce oficialmente la culminación de estudios académicos o logros específicos del estudiante. Este proceso debe regirse por las normas internas establecidas en las instituciones, con sus respectivos lineamientos del ente regulador correspondiente, garantizando transparencia, legalidad y validez nacional e internacional

La emisión de certificados y títulos representa el cierre formal de una etapa académica y el reconocimiento institucional del esfuerzo, dedicación y logros del estudiante. Este proceso no solo tiene valor administrativo, sino también simbólico y profesional, pues acredita ante la sociedad la competencia y preparación del egresado para ejercer su carrera. Asegurar la validez, autenticidad y oportunidad en la entrega de estos documentos fortalece la credibilidad de la institución, respalda la trayectoria del egresado y contribuye a su inserción laboral y académica, a nivel nacional e internacional.

Tipos de documentos emitidos

Certificados de estudios: acreditan las asignaturas aprobadas, créditos obtenidos y promedios alcanzados. Pueden ser parciales (por ciclos) o integrales al finalizar un programa.

Diplomas o títulos: Son otorgados a quienes cumplen con todos los requisitos académicos, administrativos y legales para recibir un grado, bachiller, licenciado, maestro y doctor

Requisitos habituales para emisión

- Haber aprobado todos los cursos del plan curricular
- Cumplir con el trabajo de investigación o tesis (si corresponde).
- Acreditar idiomas, informática o prácticas profesionales (según la carrera)
- No tener deudas con la institución
- Presentar solicitud formal con documentación de respaldo.

Proceso de emisión

- Verificación de expediente académico

- Resolución interna de otorgamiento del grado o título
- Registro en el libro oficial o sistema académico
- Emisión física o digital del documento
- Inscripción en SUNEDU para grados y títulos

Capítulo V. Gestión administrativa

5.1. Gestión administrativa

La gerencia de gestión es una serie de procesos y actividades implementadas por la organización en el campo de la planificación, la organización, los recursos directos y el control (personas, finanzas, documentos, etc.), para lograr objetivos de eficiencia y eficiencia.

La gestión administrativa no solo se enfoca en mantener el orden interno de una organización, sino que también es clave para su crecimiento sostenible. Una administración eficiente permite anticipar problemas, aprovecha oportunidades y se adapta a los entornos cambiantes, tiende puentes entre la estrategia y la operación diaria, asegura que los planes se conviertan en acciones concretas y medibles. Una gestión administrativa eficiente, marca el éxito de la institución dejando legados inquebrantables que difícilmente pueden ser fragmentado.

Funciones principales de la gestión administrativa

Planeación

La planeación es una función administrativa que permite establecer metas, conocer escenarios futuros y trazar el recorrido más adecuado para alcanzarlos.

Organización

La organización es el proceso por el cual se estructuran y coordinan las personas responsables la organización de actividades de diversas índoles; humanos, materiales, financieros y tecnológicos, en forma ordenada para alcanzar los objetivos previamente establecidos de manera ordenada y eficiente.

Dirección

La dirección es la acción administrativa encargada de desarrollar las actividades, motivando y supervisando de manera personal para lograr los objetivos trazados por la organización.

Control

El control es la acción administrativa que se refiere a la fiscalización y el correcto desempeño de las personas responsables en las actividades para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Áreas comunes en la gestión administrativa

Gestión financiera

La gestión financiera se llama al proceso de planificación, monitoreo, respecto al régimen económica de manera efectiva economizando los recursos económicos de la organización que permite garantizar su administración, ganancias y crecimiento sostenible.

Gestión documental

La gestión de documentos es la administración correcta de los archivos con estándares, métodos y procesos empleados para la gestión, recepción, organización, mantenimiento de los documentos en todo el ciclo de vida.

Gestión de operaciones

Gestión de operaciones se refiere al campo administrativo que es ejercido por una persona de manera responsable, que diseña, planifica, organiza, administra y controla los procesos de producción, así como proporcionar servicios para mejorar de manera efectiva la entrega de bienes y servicios para los clientes.

Atención al usuario

La Atención al Usuario se refiere a las actividades realizadas para brindar servicios a los estudiantes, del mismo modo orienta, informa, asiste y resuelve las necesidades, solicitudes de los usuarios, brinda satisfacción al usuario.

5.2. Gestión de potencial humano

Gestión del potencial humano aborda a los hechos humanos como recursos intangibles en el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que

permite desarrollar una estrategia alineada a las capacidades del personal con objetivos académicos específicos que busca una mejora continua. En el ámbito de la educación superior universitario, la gestión del talento humano, tiene que ver con el personal docente y personal administrativo, sus funciones son fundamentales para garantizar la calidad de la oferta educativa.

Gestión del potencial humano, tiene que ver con la formación ética de las personas que le permite desarrollar un trabajo profesional para lograr una educación de calidad. Los docentes como administrativos cumplen una actividad importante en el funcionamiento armónico de la organización, por lo que la gestión del potencial humano cumple una su selección eficiente en la evaluación del personal.

5.3. Nómina y pagos

La gestión de nómina y pagos se refiere al proceso administrativo dentro de las instituciones. Se refiere a la actividad del registro, cálculo, procesamiento de pagos de las remuneraciones y beneficios personales de los docentes y administrativos, en concordancia con las disposiciones vigentes en materia laboral.

Nómina de pagos permite una gestión eficiente de la gestión porque garantiza las remuneraciones en cumplimiento de las obligaciones contractuales. Una buena gestión refleja una administración responsable, que valora el trabajo de sus colaboradores, fortalece el clima laboral cordial, contribuye a un funcionamiento adecuado de las instituciones educativas.

Componentes de la Gestión de Nómina y Pagos

Elaboración de nómina

La elaboración de nómina es el proceso administrativo mediante el cual se calcula, registra y entrega el pago de los haberes y prestaciones de servicios de los empleados de una organización, tomando en cuenta aspectos legales, contractuales y fiscales

Cálculo de remuneraciones

El cálculo de remuneraciones es el proceso mediante el cual se determina el monto total que debe recibir un trabajador por su labor durante un período específico, incluyendo su salario base, horas extras, bonos, deducciones y prestaciones.

Pago de haberes

El Pago de Haberes es la acción de entregar formalmente a los trabajadores el salario o remuneración que les corresponde por el trabajo realizado en un período determinado, incluyendo todos los conceptos legales y contractuales aplicables.

Aspectos normativos

Los aspectos normativos son una serie de reglas, leyes, reglamentos y políticas que establecen los criterios, procedimientos y estándares que deben seguir las personas u organizaciones en el cumplimiento de sus funciones o actividades.

Control interno

El control interno es un proceso de gestión de política interna, que facilita los procesos y actividades implementadas en las instituciones que garantizan el cumplimiento de objetivos institucionales, tiene que ver con la eficiencia operativa y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las regulaciones.

5.4. Gestión documental

La gestión documental es una serie de políticas, procesos y actividades destinadas a la administración eficaz y segura de los expedientes generados o recibidos por las instituciones en el desarrollo de sus funciones. Esta gestión incluye la creación, organización, almacenamiento, conservación, recuperación, uso y disposición final de los documentos, garantizando su integridad, disponibilidad y confidencialidad.

La gestión efectiva del documento es importante para la transparencia, la eficiencia y la continuidad de la organización. Garantizar el fortalecimiento de una organización sistemática y el control del acceso a la información, las decisiones, las responsabilidades y el patrimonio institucional.

La implementación de los sistemas digitales y el cumplimiento de los estándares actuales contribuye a la modernización de los procesos administrativos, promoviendo interacciones y protegiendo datos secretos, maestros y datos administrativos de acuerdo con las disposiciones legales actuales y las políticas internas de la organización.

El salario efectivo y la garantía de pago no solo cumplen con lo legal y el contrato, sino también con la motivación y el compromiso con el organizador.

El castigo y la transparencia en este proceso reflejan al gobierno responsable de apreciar altamente el trabajo de los empleados y consolidar el entorno de la organización, ayuda a evitar el conflicto, la observación en la auditoría y los riesgos administrativos, es importante para la actividad y la reputación adecuadas de la organización educativa.

5.5. Compras y suministros

La compra y la gestión de la entrega es un proceso estratégico y operativo, asegurando la adquisición de bienes, materiales, equipos y servicios en el tiempo, eficiente, transparente y necesario para el funcionamiento adecuado de la organización. Este liderazgo debe cumplir con los principios legales, económicos, eficientes, efectivos y transparentes, respetar las reglas actuales

Una gestión de compras y suministros eficientes y transparentes son fundamentales para optimizar recursos públicos o privados, evitando riesgos de corrupción, retrasos o gastos innecesarios. Además, esta gestión contribuye a fortalecer la confianza de la comunidad institucional y de los entes de control, asegurando que los procesos sean realizados conforme a principios éticos y legales. La implementación de sistemas digitales de compras y la capacitación constante del personal involucrado son clave para mejorar la eficiencia y trazabilidad en esta área.

Capítulo VI. Gestión financiera

6.1. Gestión financiera

La gestión financiera en una organización educativa es un proceso en el que planifican, controlan y evalúan los recursos económicos y financieros para garantizar la estabilidad y la eficiencia de acuerdo con sus tareas y objetivos institucionales.

La gestión financiera es un factor importante que afecta directamente la capacidad de la organización para proporcionar servicios de educación de alta calidad. Gestión adecuada de los recursos económicos para garantizar la continuidad de las acciones y la capacidad de invertir en innovación, infraestructura y desarrollo académico. La transparencia y la responsabilidad de fortalecer la confianza de los estudiantes, maestros, gobierno y sociedad en general, contribuyendo a la identificación institucional y el desarrollo sostenible.

6.2. Facturación y cobros

La gestión de facturación y cobros en una institución educativa es un proceso clave que asegura la correcta recaudación de los ingresos provenientes de matrículas, aranceles y otros conceptos, así como la administración adecuada de becas y descuentos. Este proceso debe ser transparente, ágil de acuerdo a las normativas institucionales vigentes.

Una gestión efectiva y transparente de facturación y cobros es esencial para la sostenibilidad financiera de la institución. Asegura que los recursos necesarios para el funcionamiento académico y administrativo se obtengan oportunamente, al mismo tiempo que se respeta los derechos de los estudiantes a recibir una comunicación clara y oportuna sobre sus obligaciones

financieras. La correcta administración de becas refuerza el compromiso institucional con la inclusión educativa.

6.3. Presupuestos y contabilidad

La gestión del presupuesto y la contabilidad son esenciales para el control y la gestión de los recursos financieros de la organización adecuadamente. Le permite planificar, registrar y analizar actividades económicas para garantizar la estabilidad, la transparencia y la efectividad del uso de fondos institucionales.

Una gestión adecuada de presupuestos y contabilidad es importante para tomar decisiones estratégicas y operativas, permitiendo a las instituciones anticipar necesidades financieras, optimizar recursos y mantener la confianza de la comunidad académica y los organismos de control. La transparencia en estos procesos fortalece la rendición de cuentas y contribuye al desarrollo sostenible de la organización.

6.4. Tesorería

La tesorería es el área responsable de la administración, custodia y manejo eficiente de recursos financieros líquidos de la institución. Su función principal es garantizar la disponibilidad oportuna de fondos para cumplir con las obligaciones financieras, optimizando el flujo de caja y asegurando el control y la transparencia en el manejo del dinero.

La tesorería juega un rol vital en la estabilidad financiera de la institución, garantizando que la logística esté disponible cuando se requiera para el correcto funcionamiento de las actividades académicas y administrativas. Una gestión ordenada, eficiente y transparente contribuye a evitar riesgos financieros, mejorar la planificación presupuestaria y fortalecer la confianza de los diferentes actores institucionales y entes reguladores.

Capítulo VII. Gestión estudiantil

7.1. Gestión estudiantil

La gestión estudiantil comprende el conjunto de procesos y servicios orientados a atender, acompañar y gestionar integralmente a los estudiantes desde su ingreso hasta la culminación de su formación académica. Busca garantizar una experiencia educativa de calidad, fomentando su desarrollo académico, personal y social dentro del marco institucional.

La gestión estudiantil es esencial para garantizar que los estudiantes reciban una atención integral que potencie su formación académica y su desarrollo personal. Una administración eficiente y humanizada de estos procesos fortalece el vínculo entre la institución y su comunidad estudiantil, contribuyendo a mejorar la calidad educativa y el clima institucional.

Objetivos de la Gestión Estudiantil

- Facilitar el proceso de admisión y matrícula de los estudiantes.
- Brindar atención y asesoría en aspectos académicos, administrativos y personales.
- Promover la intervención permanente y el desarrollo integral de los estudiantes.
- Gestionar el registro y seguimiento académico, así como la documentación estudiantil
- Implementar programas de apoyo, becas y actividades de bienestar estudiantil.
- Favorecer la equidad y la generación de valores institucionales.

Convocatoria y difusión

- Publicación de bases, requisitos y cronograma.
- Campañas informativas para llegar a la población objetivo.

7.2. Seguimiento del rendimiento estudiantil

El seguimiento del rendimiento estudiantil es un proceso continuo y sistemático que permite monitorizar, evaluar y acompañar el desempeño académico de los estudiantes durante su trayectoria educativa. Este proceso busca identificar dificultades, promover acciones de mejora y garantizar el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos en el plan curricular.

El seguimiento del rendimiento estudiantil es vital para garantizar educación de calidad y el éxito académico de los estudiantes. Permite detectar a tiempo las dificultades y brindar el apoyo necesario, favoreciendo la equidad educativa, contribuye a que la institución mantenga altos estándares académicos y mejore continuamente sus procesos formativos.

Objetivos

- Analizar el progreso académico de los estudiantes de forma regular y objetiva.
- Detectar tempranamente las dificultades o rezagos académicos para implementar estrategias de apoyo.
- Facilitar acciones para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad educativa y el aprendizaje.
- Promover la responsabilidad y autonomía del estudiante en el proceso formativo.
- Generar información confiable para la planificación académica y administrativa.

7.3. Servicios de orientación y tutorías

Servicios de orientación y tutorías son un conjunto de acciones y programas diseñados para acompañar y apoyar integralmente a los estudiantes en su formación académica, personal y social. Estos servicios buscan fortalecer las habilidades, resolver dificultades y promover el bienestar y éxito estudiantil durante su formación educativa.

Los servicios de orientación y tutorías son fundamentales para crear un ambiente educativo que favorezca el éxito y bienestar de los estudiantes. Al ofrecer un acompañamiento integral, la institución contribuye a la capacitación de profesionales altamente competentes y personas emocionalmente equilibradas, fortaleciendo así la calidad y pertinencia educativa.

Objetivos

- Brindar apoyo académico personalizado que mejore el rendimiento y motivación de los estudiantes.
- Orientar en aspectos vocacionales, personales y socioemocionales que impactan en el aprendizaje.
- Facilitar la adaptación al entorno educativo y la integración institucional.
- Promover el fortalecimiento de habilidades para el estudio, la gestión del tiempo y la resolución de conflictos.
- Fomentar la prevención y atención oportuna de situaciones de riesgo o vulnerabilidad.

7.4. Actividades extracurriculares

Las actividades extracurriculares se desarrollan fuera del horario académico regular, estas actividades contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes, complementando su formación académica con experiencias culturales, deportivas, sociales y recreativas. Estas actividades fomentan habilidades sociales, valores y competencias que fortalecen su crecimiento personal y profesional.

Las actividades extracurriculares son un componente esencial en la formación integral, permitiendo que los estudiantes desarrollen sus habilidades interpersonales, creatividad y sentido de pertenencia a su institución. Además, contribuyen a mejorar el clima escolar y a fortalecer la comunidad educativa, generando experiencias enriquecedoras que complementan su proceso de aprendizaje.

Objetivos

- Promover el desarrollo de habilidades y talentos diversos más allá del currículo académico.

- Fomentar la integración del trabajo en equipo y la integración permanente en la comunidad educativa.
- Contribuir al bienestar físico, emocional y social de los estudiantes.
- Fortalecer valores de responsabilidad, respeto, solidaridad y la creatividad.
- Ofrecer espacios de recreación y esparcimiento que favorezcan la calidad de vida estudiantil.

Tipos de actividades extracurriculares

Deportivas

- Equipos y torneos deportivos, actividades físicas y recreativas.
- Promoción de hábitos saludables y espíritu competitivo sano.

Culturales y artísticas

- Talleres de música, teatro, danza, pintura y literatura.
- Participación en eventos culturales y festivales.

Sociales y comunitarias

- Proyectos de voluntariado y responsabilidad social.
- Actividades que fomentan la solidaridad y el compromiso ciudadano.

Académicas complementarias

- Clubes de debate, ciencia, tecnología y otros intereses especiales.
- Concursos, ferias y actividades de investigación o innovación.

Capítulo VIII. Gestión docente

8.1. Gestión docente

La gestión docente es el conjunto de procesos orientados a la planificación, organización, evaluación y desarrollo profesional del cuerpo docente de una institución educativa. Su objetivo es garantizar que la labor pedagógica sea de alta calidad, alineada con los principios institucionales, los requerimientos curriculares y las necesidades formativas de los estudiantes.

Una gestión docente eficiente y centrada en la mejora continua es primordial para brindar una educación de calidad. Los docentes son actores clave en la formación de los estudiantes, por lo que su selección, acompañamiento y evaluación deben basarse en principios de excelencia, equidad, transparencia y respeto profesional. Además, invertir en su desarrollo y bienestar impacta directamente en los logros educativos y en el fortalecimiento de la comunidad académica.

Objetivos de la gestión docente

- Asegurar la idoneidad profesional del personal docente en concordancia con los estándares académicos.
- Promover el desarrollo continuo de competencias pedagógicas, tecnológicas y disciplinarias.
- Evaluar y mejorar el desempeño docente con base en criterios objetivos y transparentes.
- Fortalecer el compromiso ético, institucional y académico de los docentes.
- Favorecer un clima laboral colaborativo, respetuoso y orientado a la innovación educativa.

Componentes de la gestión docente

Selección y contratación

- Definición de perfiles docentes según áreas académicas.
- Procesos de convocatoria, evaluación y contratación basados en méritos y competencias.

Asignación académica

- Distribución equitativa y eficiente de carga lectiva y funciones pedagógicas.
- Coordinación de horarios, cursos y planificación curricular.

Evaluación del desempeño

- Aplicación de instrumentos de evaluación institucional, autoevaluación y retroalimentación estudiantil.
- Seguimiento a indicadores de calidad, cumplimiento y mejora continua.

Capacitación y desarrollo profesional

- Programas de actualización pedagógica, disciplinaria y tecnológica.
- Participación en eventos académicos, redes de docentes e investigaciones.

Reconocimiento y motivación

- Incentivos al mérito académico, innovación docente e investigaciones destacadas.
- Estrategias para promover la permanencia y compromiso del profesorado.

Gestión administrativa y normativa

- Registro y seguimiento de expedientes, contratos, asistencias y licencias.
- Cumplimiento de políticas institucionales y normativas del sector educativo.

8.2. Horarios y asignación de materias

La gestión de horarios y asignación de materias es un proceso fundamental dentro de la planificación académica, que permite organizar de

manera eficiente las actividades docentes, los espacios físicos, los recursos institucionales y la disponibilidad del profesorado. Su adecuada implementación garantiza el desarrollo ordenado del proceso educativo y cumplimiento de objetivos curriculares.

Una gestión eficiente de los horarios y la asignación de materias permite mejorar la calidad del proceso educativo, reduciendo tiempos ociosos, evitando sobrecargas académicas y facilitando la coordinación institucional. Además, fortalece el clima organizacional al promover la participación y comunicación entre las áreas académicas, docentes y estudiantes.

Objetivos

- Organizar y distribuir equitativamente la carga académica entre los docentes.
- Asegurar que los estudiantes tengan acceso a una formación integral con una distribución horaria adecuada.
- Optimizar el uso de aulas, laboratorios y otros ambientes académicos.
- Evitar conflictos de horario entre asignaturas, docentes y grupos de estudiantes.
- Cumplir con la normativa institucional y los criterios de acreditación académica.

Ajustes y seguimiento

- Atención a contingencias como cambios de carga, licencias docentes o necesidades de los estudiantes.
- Actualización y redistribución de horarios cuando sea necesario.

8.3. Materiales y plataformas educativas

El acceso a materiales y plataformas educativas es un componente esencial del proceso de enseñanza- aprendizaje en las organizaciones educativas modernas. Este acceso garantiza que estudiantes y docentes cuenten con recursos digitales y físicos actualizados, pertinentes y accesibles, que faciliten desarrollo de competencias académicas, investigación y la innovación epistemológica.

El acceso equitativo a materiales y plataformas educativas representa un compromiso institucional con la calidad, la innovación y la inclusión educativa. Al garantizar estos recursos, se fortalece la experiencia formativa de los estudiantes, se potencia la labor docente y se promueve una cultura digital adaptada a los desafíos del siglo XXI.

Objetivos

- Facilitar el aprendizaje autónomo y colaborativo mediante recursos educativos digitales y bibliográficos.
- Promover el uso de tecnologías educativas como apoyo a la enseñanza presencial, virtual o híbrida.
- Garantizar la igualdad de oportunidades para acceder a materiales de calidad.
- Integrar herramientas digitales que favorezcan metodologías activas y evaluación continua.
- Optimizar la gestión del conocimiento institucional mediante plataformas centralizadas.

8.4. Capacitación y desarrollo profesional

La capacitación y desarrollo profesional es un proceso estratégico orientado a mejorar las competencias, habilidades y conocimientos de los docentes, administrativos y directivos dentro de las instituciones educativas. Este proceso promueve el crecimiento continuo, la adaptación a los cambios que ocurre del entorno educativo y el fortalecimiento de la calidad institucional.

Invertir en la actualización y desarrollo de los profesionales, del personal administrativo, es una decisión estratégica que impacta de manera directa en la calidad educativa, la eficiencia institucional y la satisfacción de la comunidad. Fomentar una cultura de formación continua no solo fortalece las capacidades individuales, sino que también impulsa la innovación y la transformación educativa sostenible.

Objetivos

- Elevar la calidad del desempeño del personal a través de la actualización permanente.

- Promover la innovación, la mejora permanente y la excelencia profesional.
- Alinear el desarrollo del talento humano direccionados con los objetivos estratégicos que responda a la filosofía institucional.
- Fomentar un clima cultural de aprendizaje organizacional acorde a la realidad, en estrecha colaboración entre los equipos de trabajo
- Contribuir al bienestar, motivación y compromiso del personal institucional.

Capítulo IX. Gestión de la investigación

9.1. Gestión de la investigación

Gestión de la investigación, obedecen a una serie de políticas, procesos y acciones institucionales orientadas a fomentar, organizar, supervisar y promover la producción científica, tecnológica y humanística. Su objetivo es consolidar una cultura investigativa alineada con las líneas prioritarias de la institución, contribuyendo al desarrollo del conocimiento, la solución de problemas sociales y el posicionamiento académico.

La gestión efectiva de la investigación es la clave para mejorar la reputación del aprendizaje y la influencia social de la organización. Promover la investigación con enfoques y orientaciones éticas e interdisciplinarias para resolver problemas que realmente contribuyen al desarrollo educativo y sostenible del país, contribuyendo a la creación de ciudadanos importantes, creativos y dedicados cometidos por su entorno.

Objetivos

- Impulsar la investigación como parte sustantiva de la educación superior.
- Establecer las líneas de investigación y grupos de investigación institucionales.
- Fomentar la producción científica con calidad, ética y relevancia social.
- Apoyar la formación investigadora de docentes, estudiantes y egresados.
- Vincular los resultados de la investigación con el contexto local, nacional e internacional.

9.2. Proyectos de investigación

Los proyectos de investigación son trabajos sistemáticas, planificadas y orientadas a la generación, aplicación o validación de conocimientos científicos, tecnológicos o humanísticos, de acuerdo con las líneas de investigación institucionales. Constituyen una manifestación concreta del compromiso académico con la innovación, el análisis riguroso y solución de problemas relevantes para la sociedad.

Los proyectos de investigación son motores de transformación académica y social. Su adecuada planificación, ejecución y difusión permite que la institución educativa contribuya activamente a la construcción del conocimiento, al desarrollo del país, la formación de una sociedad crítica y comprometida. La promoción institucional, el financiamiento y el reconocimiento de estos proyectos son esenciales para consolidar una cultura investigativa sólida.

Objetivos

- Fomentar la investigación científica y aplicada como parte esencial del quehacer académico.
- Buscar la solución de problemas locales, regionales y nacionales mediante la producción de conocimiento.
- Promover capacidades investigativas de docentes, estudiantes y egresados.
- Propiciar la interdisciplinariedad y la colaboración en la generación de saberes.
- Impulsar la publicación, divulgación y transferencia de resultados.

9.3. Financiamiento y becas

El financiamiento y sistema de becas constituye una estrategia institucional clave para garantizar la equidad, inclusión y permanencia estudiantil, brindando apoyo económico quienes se enfrentan barreras socioeconómicas, reconociendo méritos académicos o promoviendo el desarrollo del talento en diversas áreas. Este mecanismo fortalece el acceso a una educación superior de calidad y estimula el rendimiento académico y la participación activa.

El financiamiento y las becas son herramientas fundamentales de justicia educativa. Al reducir barreras económicas y reconocer el esfuerzo estudiantil, las instituciones promueven una educación superior más inclusiva, equitativa y con impacto social. Su correcta gestión garantiza transparencia, sostenibilidad y el fortalecimiento de la comunidad académica.

Objetivos

- Favorecer el acceso y permanencia de los estudios para estudiantes con limitaciones económicas.
- Reconocer el mérito académico, la excelencia deportiva, artística o el compromiso social.
- Fomentar la movilidad estudiantil y participación en proyectos de investigación o intercambio.
- Apoyar a los estudiantes en situaciones especiales o de vulnerabilidad.
- Contribuir a la reducción de la deserción académica por motivos económicos.

9.4. Publicaciones académicas

Las publicaciones académicas constituyen un pilar fundamental para la difusión del conocimiento científico, humanístico y tecnológico generado en el ámbito universitario. A través de artículos, libros, informes y otros formatos editoriales, se promueve la comunicación científica, el intercambio de ideas y el posicionamiento institucional dentro del ámbito académico nacional e internacional.

El fomento y apoyo a las publicaciones académicas consolidan el compromiso institucional con la investigación y el desarrollo intelectual. Publicar no solo valida el trabajo científico, sino que permite a la institución contribuir activamente al debate académico global y al progreso social mediante evidencia y conocimiento confiables.

Objetivos

- Difundir los hallazgos de la investigación desarrollados por docentes, estudiantes y colaboradores institucionales.

- Fomentar la producción científica y la cultura de la publicación en la comunidad universitaria.
- Contribuir al desarrollo del conocimiento en áreas prioritarias para la sociedad y el país.
- Impulsar el reconocimiento y la visibilidad académica de la institución.
- Promover el pensamiento crítico, la ética científica y la rigurosidad metodológica.

9.5. Vinculación con otras instituciones

La vinculación con otras instituciones es una función estratégica de la educación superior que fortalece la proyección académica, científica, tecnológica y social de la universidad. A través de convenios, alianzas, redes de cooperación y proyectos conjuntos, se promueve el intercambio de conocimientos, recursos y experiencias con instituciones nacionales e internacionales del ámbito educativo, gubernamental, empresarial y social.

La comunicación con otras organizaciones fortalece la calidad y la importancia de la educación superior, abre oportunidades para el desarrollo académico de la comunidad y el posicionamiento universitario como un actor principal de transformación social. Las políticas de comunicaciones positivas y estratégicas son necesarias para una formación integral, contextualizado a nivel global.

Objetivos

- Establecer relaciones colaborativas que potencien la cátedra, la investigación y la responsabilidad universitaria.
- Impulsar programas de movilidad académica, pasantías, prácticas profesionales y doble titulación.
- Desarrollar proyectos conjuntos de investigación, innovación y responsabilidad social.
- Acceder a redes de cooperación internacional, fuentes de financiamiento y formación continua.
- Aportar al desarrollo local, regional y nacional mediante el trabajo interinstitucional.

Gestión institucional de la vinculación

- Oficina de relaciones institucionales o cooperación internacional: responsable de la planificación y seguimiento de convenios y alianzas.
- Protocolos de firma, ejecución y monitoreo de convenios.
- Sistemas de información y evaluación de impacto de las acciones de vinculación.
- Integración de las actividades de vinculación en el currículo, la investigación y la gestión institucional.

Capítulo X. Gestión de infraestructura

10.1. Gestión de infraestructura

Gestión infraestructura se refiere a la planificación, desarrollo, mantenimiento y mejora de recursos físicos y tecnológicos que apoyan el funcionamiento de una organización o comunidad. Esta puede abarcar desde edificios y redes eléctricas hasta sistemas de telecomunicaciones.

Una gestión de infraestructura efectiva es fundamental para que cualquier organización, ya sea pública o privada, pueda operar con estabilidad, seguridad y eficiencia. No solo implica mantener lo existente, sino también anticiparse al futuro con planes de expansión, digitalización y sostenibilidad, alineados con los objetivos estratégicos institucionales.

Tipos de infraestructura

La infraestructura es una serie de estructuras físicas, sistemas y servicios básicos vinculantes en el funcionamiento y desarrollo de una sociedad, una economía o una organización. Incluye obras civiles, redes tecnológicas, instalaciones sociales y equipamientos que permiten el acceso a servicios como transporte, energía, agua, comunicación, educación y salud.

Infraestructura física

La infraestructura física es el conjunto de estructuras y elementos materiales contruidos por el ser humano que permiten el funcionamiento básico de una sociedad. Comprende todas las obras civiles e instalaciones necesarias para facilitar servicios como transporte, energía, agua potable, saneamiento, comunicaciones y edificaciones públicas.

Infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica es un conjunto de recursos físicos y digitales que permiten trabajo, gestión y soporte para sistemas de información y comunicación. Incluye hardware, software, redes, centros de procesamiento de datos y servicios en la nube necesarios para transferir datos de manera segura y efectiva.

Infraestructura pública

La infraestructura pública es una serie de obras, temas y servicios construidos, financiados o administrados por el estado (gobierno nacional, región o local) para satisfacer las principales necesidades de la población y apoyar el desarrollo económico y social del país.

10.2. Mantenimiento de aulas

El mantenimiento de aulas es una parte esencial de la gestión de infraestructura educativa. Consiste en todas las actividades necesarias para conservar en buen estado los espacios de aprendizaje, garantizando seguridad, funcionalidad y un entorno adecuado para estudiantes y docentes.

El mantenimiento adecuado de las aulas no solo tiene un impacto físico, sino también psicológico en los estudiantes y docentes. Un aula limpia, ordenada y funcional mejora la concentración, reduce distracciones y transmite un mensaje claro de respeto por el espacio educativo. Invertir en el mantenimiento no es un gasto, sino una estrategia de mejora continua.

10.3. Gestión de laboratorios

La gestión de laboratorios, bibliotecas y salas de cómputo forma parte fundamental de la infraestructura educativa y académica, ya que estos espacios apoyan directamente los procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y desarrollo tecnológico. Su correcta administración garantiza que los recursos estén disponibles, actualizados, seguros y en condiciones óptimas para su uso.

La buena gestión de estos espacios no solo optimiza los recursos, sino que también mejora significativamente la experiencia educativa. Cuando los laboratorios están bien equipados, las bibliotecas actualizadas y las salas

de cómputo operativas, se promueve una formación integral basada en la práctica, la consulta crítica y el uso de herramientas digitales. Estos entornos bien administrados son una señal clara del compromiso institucional con la calidad educativa.

Objetivos

- Asegurar condiciones seguras y funcionales.
- Evitar accidentes o mal uso de materiales.
- Favorecer el aprendizaje práctico y experimental.

Gestión de Bibliotecas

- Organización y actualización del catálogo bibliográfico.
- Registro y control de préstamos y devoluciones.
- Digitalización de recursos (libros electrónicos, bases de datos).
- Espacios adecuados para lectura, consulta y estudio.
- Actividades de promoción de la lectura e investigación.

Objetivos

- Fomentar el hábito de lectura y la investigación académica.
- Facilitar el acceso equitativo a la información.
- Adaptar los recursos a nuevas tecnologías educativas.

Gestión de Salas de Cómputo

- Mantenimiento de equipos, software y conectividad.
- Control de acceso y horarios de uso.
- Actualización de programas y sistemas operativos.
- Respaldo y seguridad de la información.
- Soporte técnico y orientación a usuarios.

Objetivos

- Garantizar el acceso a herramientas tecnológicas.
- Apoyar la alfabetización digital y el aprendizaje virtual.
- Ofrecer infraestructura para investigaciones o tareas prácticas.

10.4. Control de accesos y seguridad

Implementar un sistema de control de accesos y seguridad no significa solo instalar cámaras o poner candados. Es una estrategia integral que combina tecnología, normativas claras y una cultura institucional enfocada en la prevención.

Su éxito depende tanto del equipamiento como del compromiso de quienes hacen parte de la comunidad.

Objetivos principales

- Prevenir el ingreso de personas no autorizadas.
- Proteger bienes materiales, información y equipos.
- Garantizar la seguridad física de estudiantes, empleados y visitantes.
- Reaccionar eficazmente ante emergencias o situaciones de riesgo.

Protocolos y procedimientos

- Normas claras de ingreso para estudiantes, personal y visitantes.
- Políticas sobre el uso de credenciales.
- Planes de evacuación y respuesta ante emergencias.
- Capacitación al personal de seguridad y a la comunidad educativa.
- Reducción de robos, actos vandálicos o intrusiones.
- Mayor tranquilidad para estudiantes, familias y personal.
- Registro útil para auditorías o investigaciones internas.
- Respuesta más rápida ante emergencias.
- Mejora en la organización y disciplina institucional.

Capítulo XI. Sistema de información y tecnología

11.1. Sistema de información y tecnología

Gestión del sistema de información y tecnología es un eje estratégico en cualquier institución moderna, ya que permite optimizar los procesos administrativos, académicos y operativos mediante el uso adecuado de herramientas digitales y sistemas informáticos.

Un sistema de información bien gestionado no solo automatiza tareas, sino que transforma la forma en que una institución opera, toma decisiones y se relaciona con su comunidad. La tecnología no reemplaza el trabajo humano, sino que lo potencia, permitiendo dedicar más tiempo a actividades estratégicas, creativas o pedagógicas. Invertir en infraestructura tecnológica y capacitación es invertir en el futuro

Componentes principales

- Hardware: Computadoras, servidores, dispositivos móviles, redes, impresoras.
- Software: Sistemas operativos, aplicaciones institucionales (ERP, CRM, LMS), bases de datos.
- Redes y conectividad: Internet, intranet, Wi-Fi, VPNs.
- Datos e información: Archivos, registros, bases de datos estructuradas.
- Usuarios y talento humano: Técnicos, docentes, administrativos y usuarios finales

11.2. Plataforma de gestión integrada

La plataforma de gestión integrada es una solución tecnológica que permite a las organizaciones centralizar y automatizar sus procesos clave a través de distintos sistemas interconectados. En el ámbito educativo o empresarial, esto suele involucrar plataformas como ERP, CRM y LMS, que trabajan juntas para ofrecer una visión completa y coherente de la operación institucional.

Esta es una serie de sistemas digitales conectados para controlar los diversos aspectos de la organización desde un entorno digital, lo que le permite coordinar mejor, en función de la aceptación de datos y la eficiencia laboral.

Funciones principales

- Gestión financiera y contable.
- Recursos humanos y nómina.
- Control de inventario y compras.
- Gestión de infraestructura y mantenimiento.
- Presupuesto y control de gastos.

11.3. Seguridad informática y respaldo de datos

La seguridad informática incluye prácticas y herramientas para proteger los sistemas de computadora, red y datos contra acceso no autorizado, daño, pérdida, ataque o delito cibernético.

En la era digital, la seguridad informática y el respaldo de datos no son opcionales: son esenciales para proteger la integridad y reputación institucional. Un descuido puede significar la pérdida de información valiosa, interrupción de servicios o incluso sanciones legales. La prevención, la capacitación y la automatización son pilares clave de una estrategia sólida de ciberseguridad.

Objetivos principales

- Proteger la seguridad, la integridad y la disponibilidad de información.

- Evite el acceso no autorizado y la fuga de datos.
- Asegure un trabajo continuo en caso de falla o incidente.
- Proporcionar cumplimiento de los principios de protección de datos personales

Medidas de seguridad informática

- Contraseñas seguras y políticas de acceso restringido.
- Antivirus y antispyware actualizados.
- Cortafuegos (firewalls) para controlar el tráfico de red.
- Control de accesos físicos y digitales a servidores o equipos críticos.
- Actualización periódica de software y sistemas operativos.
- Uso de redes seguras (VPN, Wi-Fi con cifrado).
- Capacitación y concientización del personal sobre ciberseguridad.

Respaldo de datos (backup)

El respaldo de datos es el proceso de copiar y almacenar información crítica en medios alternativos para que, en caso de pérdida o daño, se pueda recuperar de manera rápida y segura

Tipos de respaldo

- Completo (Full Backup). Copia todo el contenido de los datos.
- Incremental. Copia solo los datos que han cambiado desde el último respaldo.
- Diferencial. Copia los cambios desde el último respaldo completo.

Medios de almacenamiento

- Discos duros externos o servidores locales.
- Almacenamiento en la nube (Google Drive, OneDrive, AWS, etc.).
- Sistemas de backup automáticos y programados.

Buenas prácticas para el respaldo

- Realizar copias periódicas (diarias, semanales, según la criticidad).
- Almacenar respaldos en lugares seguros y distintos del lugar original.

- Verificar regularmente que los respaldos sean
- funcionales y completos.
- Establecer un plan de recuperación ante desastres (DRP).

11.4. Portales web para estudiantes, docentes y administrativos

El acceso efectivo y el uso de los portales de información educativa en Internet se han convertido en una herramienta principal para mejorar el aprendizaje y la gestión del aprendizaje. Estos puertos no solo facilitan la interacción entre los estudiantes, los maestros y el personal administrativo, sino que también contribuyen a la educación digital, continua y trabajando juntos, en el contexto de la digitalización cada vez más, sino que es extremadamente importante que las instituciones educativas contribuyan a las habilidades digitales y éticas y usen tecnología, asegurando que todas las organizaciones en la comunidad educativa estén entrenadas.

La implementación estratégica de estas plataformas puede elevar significativamente la calidad educativa, la transparencia en los procesos administrativos y la innovación pedagógica

Portales para Estudiantes

Nombre del portal	Descripción
Google Classroom	Plataforma gratuita para gestionar clases, entregar tareas y comunicarse con docentes
Khan Academy	Recursos educativos gratuitos en matemáticas, ciencias, economía, y más.
Coursera	Cursos en línea de universidades y empresas reconocidas.
Edmodo	Plataforma educativa para la interacción entre estudiantes y profesores.
Moodle	Plataforma de gestión de aprendizaje utilizada por muchas instituciones.
Rincón del Vago	Biblioteca colaborativa de trabajos, resúmenes y monografías.
Scielo	Acceso a publicaciones científicas de América Latina y el Caribe.

Portales para Docentes

Nombre del portal	Descripción
Moodle	Plataforma para crear y gestionar contenidos educativos y evaluar a los estudiantes.
Google for Education	Herramientas para la gestión del aula, creación de contenido y colaboración.
Canva for Education	Diseño de recursos visuales, presentaciones y material educativo.
Educaplay	Creación de actividades interactivas: sopas de letras, crucigramas, cuestionarios, etc.
TeacherTube	Plataforma de videos educativos para docentes y estudiantes. educativas.
EduTEKA	Recursos para la innovación educativa, TIC y estrategias pedagógicas..
Microsoft Educator Cente	Cursos, herramientas y certificaciones gratuitas para docentes.

Portales para Administrativos

Nombre del portal	Descripción
SIA (Sistema Integrado de Administración)	Gestión académica, matrícula, calificaciones, horarios, etc.
[SIGA (Sistema de Gestión Académica)	Utilizado en muchas universidades para control administrativo y académico.
Plataforma SIU-Guaraní (Argentina)	Gestión de estudiantes, inscripciones, exámenes, títulos.
Google Workspace Admin	Gestión de cuentas institucionales, correo, Drive,
Microsoft 365 Admin Center	Administración de herramientas de productividad y usuarios institucionales. Meet, etc.
[Turnitin / Urkund / PlagScan]	Portales para la detección de plagio en trabajos y tesis.
RedCLARA	Conectividad e integración entre instituciones de educación superior en América Latina.

11.5. Soporte técnico

Soporte técnico se refiere al conjunto de servicios y asistencia que se brinda a los usuarios para resolver problemas técnicos relacionados con el uso de plataformas, software, hardware, conectividad y sistemas institucionales. En el contexto educativo, el soporte técnico es importante para garantizar el funcionamiento adecuado de las herramientas tecnológicas utilizadas por estudiantes, docentes y administrativos.

El soporte técnico es un pilar invisible pero esencial en la educación moderna. Su presencia garantiza que las plataformas virtuales funcionen correctamente y que las clases, evaluaciones y gestiones administrativas no se vean interrumpidas por fallos tecnológicos.

La calidad del soporte técnico impacta de manera directa en la percepción de la calidad educativa. Una institución con un soporte ágil y eficiente transmite confianza, profesionalismo y compromiso con la experiencia del usuario.

No se trata solo de resolver problemas, sino de prevenirlos. Un buen soporte técnico adopta una postura proactiva, monitoreando sistemas, actualizando tecnologías y capacitando a la comunidad educativa para el empleo adecuado de recursos.

Es importante promover una cultura institucional de reporte y mejora. Muchos usuarios no reportan fallos menores que, con el tiempo, pueden convertirse en problemas mayores. Incentivar el uso de canales de soporte y el registro de incidencias permite una respuesta más ágil y sistemática.

El soporte técnico debe estar alineado con los objetivos pedagógicos. No es un área aislada; debe trabajar en conjunto con docentes y autoridades académicas para adaptar soluciones tecnológicas a las necesidades reales del aprendizaje y la enseñanza.

Invertir en soporte técnico es invertir en equidad digital. Muchas veces, el soporte ayuda a reducir la brecha tecnológica al acompañar a estudiantes y docentes que tienen menos experiencia digital, promoviendo así una educación más inclusiva.

Funciones Principales del Soporte Técnico Educativo

Función	Descripción
Atención a usuarios	Brindar asistencia directa a estudiantes, docentes y personal administrativo ante inconvenientes técnicos.
Mantenimiento de sistemas	Supervisar y actualizar plataformas educativas, redes, equipos de cómputo y servidores.
Gestión de plataformas virtuales	Administración de LMS como Moodle, Google Classroom o plataformas institucionales (SIA, SIGA, etc.).
Capacitación tecnológica	Orientar y capacitar a los usuarios sobre el uso correcto de herramientas digitales.
Seguridad informática	Proteger los datos institucionales y de los usuarios frente a amenazas cibernéticas.
Soporte remoto y presencial	Atender incidencias tanto en línea como en campus, dependiendo de la modalidad de estudio.

Capítulo XII. Calidad y acreditación

12.1. Calidad y acreditación

La acreditación es un proceso en el que las organizaciones o programas académicos son evaluados por agencias especializadas para verificar si los estándares de calidad se cumplen a nivel nacional o internacional. Reconoce oficialmente que la calidad y el reconocimiento no deben considerarse no un objetivo en sí mismos, sino las herramientas para mejorar la participación de las organizaciones en la creación de ciudadanos importantes, éticos y competentes.

Una institución que se somete al escrutinio de la acreditación demuestra su voluntad de rendir cuentas y de mejorar constantemente en beneficio de toda la comunidad educativa.

La búsqueda de calidad en la educación no es una meta estática, sino un proceso dinámico y permanente. La acreditación, más allá de ser un sello o certificación, debe entenderse como una oportunidad de transformación institucional.

Impulsa a las universidades y centros educativos a mirar críticamente sus fortalezas y debilidades, a escuchar a sus estudiantes, docentes y actores externos, y a proyectarse hacia el futuro con una visión clara de excelencia, pertinencia y responsabilidad social, en un entorno globalizado, donde los desafíos educativos son cada vez más complejos, acreditarse es también posicionarse: ser parte de redes internacionales de calidad, fortalecer la confianza pública y ampliar las oportunidades de cooperación académica y movilidad estudiantil.

Componentes de la Calidad en Educación

Dimensión	Descripción
Docencia	Calidad del cuerpo docente, metodologías, planes de estudio.
Estudiantes	Perfil de ingreso y egreso, rendimiento, apoyo y participación
Currículo	Pertinencia, coherencia, actualización y enfoque por competencias.
Investigación	Producción científica, vinculación con la sociedad y generación de conocimiento
Gestión institucional	Gobernanza, recursos financieros, planificación estratégica
Infraestructura	Ambientes de aprendizaje, tecnología, laboratorios, bibliotecas
Vinculación social	Relación con el entorno, prácticas, proyección social, empleabilidad

12.2. Importancia de la acreditación

La acreditación no es solo una etiqueta de calidad, sino una herramienta para el mejoramiento continuo, la transparencia y la competitividad.

Representa compromiso real en el desarrollo institucional y con el bienestar de quienes reciben sus servicios, porque, garantiza la calidad académica, promueve la mejora continua, facilita la movilidad académica, acceso a beneficios institucionales, transparencia y rendición de cuentas.

Tipos de Acreditación

Tipo	Ejemplo
Acreditación institucional	Evalúa toda la institución educativa.
Acreditación por programas	Evalúa carreras o programas específicos.
Acreditación nacional	Según agencias del país (ej. CNA en Chile, SINEACE en Perú, CONEAU en Argentina, CACEI en México).
Acreditación internacional	Otorgada por organismos globales (ej. ABET, AACSB, ARCU-SUR, CINDA).

12.3. Evaluación institucional

La evaluación institucional es un proceso sistemático y de reflexivo para evaluar los resultados globales de la institución educativa relacionada con su misión, visión, calidad y estándares. Su objetivo principal es crear información confiable relacionada con la toma de decisiones, la mejora continua y en muchos casos de reconocimiento institucional.

La evaluación institucional es mucho más que un requisito formal; es un acto de responsabilidad ética y profesional. Es una herramienta clave para asegurar la coherencia entre lo que una institución dice ser y lo que realmente hace. Fomenta una cultura de la autocrítica constructiva y del compromiso con la mejora, permitiendo a la comunidad educativa crecer de forma organizada, sostenible centrada en el entorno social.

Objetivos de la Evaluación Institucional

- Diagnosticar la situación actual de la institución.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- Propiciar la rendición de cuentas frente a la comunidad educativa y la sociedad
- . Fortalecer procesos de planificación estratégica y mejora continua.
- Cumplir con los requisitos de agencias acreditadoras nacionales o internacionales.

Ámbitos de Evaluación

Ámbito / Dimensión	Aspectos Evaluados
Gestión institucional	Liderazgo, gobierno, normativas, planificación.
Académico y curricular	Planes de estudio, métodos de enseñanza, perfil del egresado.
Docencia	Cualificación docente, formación continua, desempeño en aula.
Estudiantes	Ingreso, retención, participación, servicios de apoyo.
Investigación	Producción científica, líneas de investigación, impacto.

Ámbito / Dimensión	Aspectos Evaluados
Extensión y vinculación	Relación con la comunidad, prácticas, empleabilidad.
Infraestructura y recursos	Tecnologías, bibliotecas, instalaciones, accesibilidad.
Gestión de la calidad	Gestión de la calidad. Sistemas de monitoreo, indicadores, mejora continua.

Etapas del Proceso de Evaluación Institucional

Ámbito	Aspectos
Planificación del proceso	- Definición del propósito de la evaluación. - Conformación del equipo responsable. - Establecimiento del cronograma y metodología. - Identificación de los criterios o estándares que se evaluarán
Autoevaluación	- La propia institución analiza sus procesos, recursos y resultados. - Se recopilan evidencias (documentos, encuestas, estadísticas, etc.). - Se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA)
Evaluación externa (heteroevaluación)	- Un grupo de evaluadores externos, acreditados e imparciales, revisa la autoevaluación. - Visitan la institución, entrevistan a actores clave y validan la información. - Emiten un informe de evaluación externa con conclusiones y recomendaciones
Emisión del informe final	- Nivel de cumplimiento de los estándares. - Fortalezas y áreas de mejora. - Recomendaciones para la mejora institucional.
Toma de decisiones y mejora continua	- Con base en el informe final, se diseñan e implementan planes de mejora. - Se asignan responsables, plazos y recursos para las acciones correctivas. - Se da seguimiento periódico para evaluar el impacto de las mejoras

Ámbito	Aspectos
Reevaluación o re-creditación	• Luego de un periodo (3 a 7 años, según el organismo evaluador), se repite el proceso. • Se verifica si la institución ha mejorado y mantenido los estándares
Beneficios del proceso	• Mejora del desempeño institucional. • Fortalecimiento de la cultura de calidad. • Mayor transparencia y rendición de cuentas. • Reconocimiento y acreditación oficial.

Instrumentos y Técnicas Comunes

Ámbito	Aspectos
Encuestas	• Qué son: Formularios estructurados con preguntas cerradas y/o abiertas aplicados a estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados, usuarios, etc. • Uso: Medir percepciones, niveles de satisfacción, clima organizacional, entre otros. • Ventajas: Recolección de datos a gran escala, análisis cuantitativo fácil.
Entrevistas	• Qué son: Conversaciones planificadas (estructuradas o semiestructuradas) con actores clave de la institución. • Uso: Profundizar en temas complejos, recoger opiniones cualitativas, identificar problemas ocultos. • Ventajas: Permiten una comprensión más profunda y contextualizada.
Revisión documental	• Qué es: Análisis de documentos internos como planes estratégicos, informes académicos, reglamentos, actas, políticas, entre otros. • Uso: Verificar evidencias objetivas del funcionamiento institucional. • Ventajas: Apoya la validación de la autoevaluación con datos reales
Análisis de indicadores	• Qué es: Estudio de datos numéricos clave como tasas de titulación, deserción, empleabilidad, publicaciones, desempeño financiero, etc. • Uso: Evaluar resultados y tendencias en áreas críticas. • Ventajas: Base sólida para la toma de decisiones y comparación con estándares.

Ámbito	Aspectos
Observación directa	• Qué es: Visita a instalaciones, revisión in situ de procesos o prácticas institucionales. • Uso: Verificar condiciones físicas, tecnologías, ambiente de trabajo, atención a usuarios. • Ventajas: Evidencia directa del entorno institucional.
Grupos focales (focus group)	• Qué son: Reuniones con grupos representativos (estudiantes, docentes, administrativos) para discutir temas específicos. • Uso: Explorar percepciones colectivas, generar ideas y propuestas. • Ventajas: Dinámicos, generan información cualitativa rica y diversa.
Matrices de evaluación (rúbricas o listas de cotejo)	• Qué son: Herramientas que permiten evaluar el cumplimiento de criterios con escalas de valoración. • Uso: Valorar la calidad de procesos, productos o servicios. • Ventajas: Facilitan el juicio evaluativo sistemático y comparativo.

12.4. Indicadores de calidad académica y administrativa

Los indicadores de calidad son herramientas de medición que le permiten evaluar, monitorear y comparar la efectividad de las organizaciones educativas en diferentes campos. Estos indicadores proporcionan información cuantitativa y cualitativa que es muy importante para los procesos para implementar, evaluar y reconocer instituciones.

La gerencia basada en indicadores no solo aumenta el rendimiento y el aprendizaje, sino que también fortalece la calidad institucional en la calidad, la evaluación y la mejora continua. Para que los indicadores sean efectivos, deben ser claros, medidos, significativos y controlados periódicamente, su análisis debe participar en la toma de decisiones estratégicas y la participación activa de toda la comunidad educativa.

Indicadores de Calidad Académica

Reflejan la efectividad y rendimiento de los procesos relacionados con la capacitación académica, la capacitación en investigación y su vinculación.

Indicador	Descripción
Tasa de retención estudiantil	Porcentaje de estudiantes que continúan sus estudios cada año.
Tasa de egreso	Porcentaje de estudiantes que concluyen el programa dentro del tiempo previsto
Tasa de titulación o graduación	Proporción de egresados que obtienen su título.
Índice de deserción	Porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios.
Relación docente- estudiante	Número promedio de estudiantes por docente.
Carga académica del docente	Horas de docencia frente a otras funciones (investigación, gestión, etc.).
Nivel de formación docente	Porcentaje de docentes con posgrado, maestría o doctorado.
Producción científica	Número de artículos, libros, proyectos o ponencias publicadas.
Evaluación de la enseñanza	Resultados de encuestas de satisfacción o desempeño docente.
Prácticas profesionales y vinculación	Porcentaje de estudiantes que realizan prácticas o actividades con el entorno.

Indicadores de Calidad Administrativa

Estos miden la eficiencia y transparencia de los procesos de gestión institucional, recursos y servicios de apoyo.

Indicador	Descripción
Eficiencia administrativa	Tiempo promedio de atención o resolución de trámites.
Satisfacción del usuario (PQR)	Grado de satisfacción de estudiantes, docentes y administrativos con los servicios.
Nivel de digitalización de procesos	Porcentaje de procesos institucionales automatizados o virtuales.

Indicador	Descripción
Ejecutabilidad presupuestal	Nivel de ejecución del presupuesto asignado. cionales automatizados o virtuales.
Gestión de infraestructura	Estado, uso y mantenimiento de espacios físicos y tecnológicos.
Capacitación del personal administrativo	Grado de satisfacción de estudiantes, docentes y administrativos con los servicios.
Nivel de digitalización de procesos	Número de horas o programas de formación continua.
Indicadores de transparencia	Nivel de cumplimiento en la publicación de informes y rendición de cuentas.
Índice de riesgo operativo	Número y tipo de incidentes que afectan la operación institucional.
Tiempos de respuesta en servicios estudiantiles	Promedio de tiempo en trámites de matrícula, certificados, etc.
Sistema de gestión de calidad	Certificaciones y cumplimiento de normas ISO u otros estándares.

12.5. Procesos de acreditación nacional e internacional

La acreditación es un proceso formal de evaluación al que se someten las organizaciones educativas, sus programas que permiten certificar los estándares de calidad académica, administrativa y organizacional, establecidos por una agencia evaluadora reconocida a nivel nacional o internacional. Los procesos de acreditaciones, tanto nacionales como internacionales, no deben verse como meros trámites, sino como instrumentos estratégicos de transformación educativa. Una institución que se evalúa con estándares rigurosos, reconoce sus áreas críticas y se compromete con el cambio, está dando pasos firmes hacia la excelencia, la transparencia y el desarrollo sostenible.

Acreditación Nacional

La acreditación nacional es otorgada por organismos estatales o autónomos dentro de un país y es generalmente obligatoria o altamente recomendable para la validez oficial de títulos y el acceso a beneficios estatales.

Características Principales

- Aplica a las organizaciones y sus programas académicos.
- Evalúa criterios definidos por marcos regulatorios nacionales.
- Son requisitos para obtener financiamiento público o becas.
- Exige un proceso de autoevaluación, revisión por pares y plan de mejora.

Principales Agencias de Acreditación

País	Organismo Acreditador
Colombia	CNA - Consejo Nacional de Acreditación o resolución de trámites.
México	COPAES / CIEES / CACEI (por áreas del conocimiento.
Perú	SUNEDU / SINEACE.
Chile	CNA-Chile - Comisión Nacional de Acreditación.
Argentina	CONEAU - Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.
Ecuador	CACES - Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Acreditación Internacional

Es otorgada por organismos regionales o globales que evalúan la calidad de organizaciones y sus programas de acuerdo con estándares internacionales, lo que facilita la movilidad académica y reconocimiento global.

Características Principales

- Promueve el reconocimiento internacional de la calidad.
- Evalúa aspectos comparables a nivel global.
- Impulsa mejoras continuas en estándares académicos y de gestión.
- Suele ser voluntaria, pero altamente valorada.

Organismos Internacionales de Acreditación:

Organismo	Área / Especialidad
ABET (EE. UU.)	Ingeniería y Tecnología trámites.
AACSB / EQUIS	Escuelas de negocios y administración.
ARCU-SUR (MERCOSUR)	Programas universitarios en América del Sur
CINDA (Latinoamérica)	Instituciones de educación superior.
AQAS / EUR-ACE (Europa)	Programas en diversas disciplinas.
RIEV	Evaluación institucional en Iberoamérica

Capítulo XIII. Relaciones institucionales

13.1. Relaciones institucionales

Las relaciones institucionales son una serie de estrategias, acciones y gestiones que realizan las organizaciones educativas para establecer, mantener y fortalecer vínculos con otros actores internos y externos: gobiernos, empresas, universidades, ONGs, organismos internacionales y la comunidad en general. Estas relaciones tienen como finalidad fortalecer la cooperación, el posicionamiento institucional y el impacto social.

Las relaciones institucionales y la vinculación ya no son funciones secundarias: son hoy una dimensión estratégica importante para desarrollar las organizaciones educativas. Su adecuada gestión no solo proyecta a la institución hacia el entorno local e internacional, sino que también devuelve valor a la sociedad, fortalece la pertinencia de la educación y contribuye al cumplimiento de la misión institucional. Una institución comprometida con su entorno es una institución que enseña con sentido, investiga con propósito y actúa con responsabilidad.

Vinculaciones en una acreditación

Las vinculaciones se refieren a las relaciones estratégicas, colaboraciones y alianzas que una institución establece con el entorno externo (otras instituciones, empresas, comunidad, gobierno, etc.) y que demuestran su impacto, pertinencia y proyección social.

Tipos de vinculaciones

Académicas

- Convenios con otras universidades, nacionales o internacionales.
- Programas de movilidad estudiantil y docente.

- Doble titulación.
- Participación en redes académicas.

Científicas o de investigación

- Proyectos conjuntos con centros de investigación.
- Publicaciones colaborativas.
- Acceso compartido a laboratorios o recursos.

Empresariales o productivas

- Prácticas profesionales o pasantías.
- Alianzas para transferencia de tecnología.
- Convenios de empleabilidad o incubadoras de emprendimiento.

Comunitarias o sociales

- Proyectos de responsabilidad social.
- Participación activa en el desarrollo local o regional.
- Programas de extensión.

Gubernamentales e institucionales

- Colaboración con ministerios, agencias estatales, ONGs.
- Participación en políticas públicas.
- Alineación con planes de desarrollo nacional o local.

13.2. Convenios con otras instituciones

Los convenios institucionales son acuerdos formales suscritos entre dos o más instituciones con el objetivo de establecer una colaboración mutuamente beneficiosa para el desarrollo académico, científico, cultural, administrativo o social. Estos acuerdos buscan promover el intercambio de recursos, conocimientos y la realización conjunta de proyectos o actividades.

Los convenios con otras instituciones son un motor clave para el desarrollo y la innovación educativa. Más allá de ser simples acuerdos administrativos, constituyen una estrategia para potenciar capacidades, ampliar horizontes académicos y generar impacto social conjunto. La calidad y sostenibilidad de estos convenios dependen de una gestión clara, transparente y de la voluntad de ambas partes para colaborar de manera comprometida y efectiva.

Objetivos de los Convenios

- Facilitar el intercambio académico y cultural (estudiantes, docentes, investigadores).
- Promover la cooperación en investigación y desarrollo tecnológico.
- Impulsar programas conjuntos de formación y capacitación.
- Favorecer la movilidad estudiantil y docente.
- Desarrollar proyectos de extensión, responsabilidad social y vinculación con el entorno.
- Optimizar el uso compartido de infraestructura y recursos.
- Fortalecer la internacionalización y posicionamiento institucional.

Pasos para la Gestión de Convenios

- **Identificación de posibles socios:** Instituciones con objetivos compatibles y que complementen fortalezas.
- **Negociación y definición de objetivos:** Claridad en responsabilidades, recursos y beneficios para cada parte.
- **Elaboración del documento legal:** Formalización mediante un contrato o acuerdo que especifique alcances, duración y condiciones.
- **Firma del convenio:** Representantes legales de ambas partes formalizan el acuerdo.
- **Implementación y seguimiento:** Ejecución de actividades pactadas y evaluación periódica del cumplimiento.
- **Renovación o cierre:** Evaluar resultados y decidir continuidad o finalización del convenio.

Indicadores para Evaluar Convenios

Indicador	Descripción
Número de convenios vigentes.	Total de acuerdos activos.
Actividades realizadas bajo convenio.	Proyectos, intercambios, capacitaciones efectivas.
Impacto en estudiantes y docentes.	Beneficios directos reportados (movilidad,

Indicador	Descripción
Satisfacción de las partes.	Evaluación de la experiencia por ambas instituciones..
Renovación o ampliación de convenios.	Porcentaje de convenios renovados o ampliados.
Recursos movilizados.	Fondos, infraestructura o personal compartido.

13.3. Inserción laboral.

La inserción laboral es un proceso en el que los graduados o los estudiantes obtienen acceso e integración con el mercado laboral, utilizando conocimiento, habilidades y capacidad obtenidos en el proceso de capacitación académica. Este proceso es la clave para evaluar la importancia y la calidad de la educación propuesta por las organizaciones educativas.

Las pasantías (también conocidas como prácticas profesionales) son períodos de formación práctica que los estudiantes realizan en empresas, organizaciones o instituciones, con el fin de aplicar sus conocimientos teóricos, desarrollar habilidades profesionales y familiarizarse con el entorno laboral real.

La inserción laboral y las pasantías constituyen un puente fundamental entre la formación académica y el mundo profesional. Una gestión eficiente de estos procesos no solo mejora la empleabilidad de los egresados, sino que también fortalece las relaciones con el sector productivo, permitiendo que la educación sea más pertinente y orientada acorde a las necesidades reales del mercado laboral.

Objetivos de Inserción Laboral y Pasantías

- Facilitar la transición del estudiante al mundo laboral.
- Fortalecer la formación profesional mediante la experiencia práctica.
- Promover la adaptación de los egresados a las demandas del mercado.
- Fomentar vínculos entre la institución educativa y el sector productivo.
- Mejorar la empleabilidad y competitividad de los graduados.
- Impulsar el desarrollo de habilidades blandas y profesionales.

Componentes

Componente	Descripción
Bolsa de trabajo	Plataforma o servicio que conecta a estudiantes y egresados con ofertas laborales.
Convenios con empresas	Acuerdos que facilitan la realización de pasantías y la inserción laboral.
Orientación y asesoría	Servicios de apoyo para elaboración de CV, preparación de entrevistas y desarrollo profesional.
Seguimiento y evaluación	Control y acompañamiento del desempeño durante las pasantías y el proceso de inserción.
Programas de formación	Talleres o cursos para fortalecer competencias demandadas por el mercado.

13.4. Relaciones con egresados y empleadores

Las relaciones con egresados y empleadores son fundamentales para fortalecer la relación entre la educación y mercado laboral. Mantener un contacto activo con los egresados permite a las instituciones educativas acompañar el desarrollo profesional de sus graduados, mientras que la colaboración con empleadores facilita la inserción laboral y asegura que la formación académica responda a las carencias reales del mercado. Este doble enfoque no solo beneficia a los egresados, quienes acceden a oportunidades y apoyo continuo, sino que también mejora la calidad educativa y el prestigio institucional, creando un círculo virtuoso que impulsa el crecimiento y la innovación.

Objetivos

- Mantener una red activa y comprometida de egresados.
- Facilitar oportunidades laborales y de desarrollo profesional para los egresados.
- Obtener retroalimentación de empleadores para mejorar planes de estudio.
- Promover alianzas estratégicas con empresas para prácticas, proyectos conjuntos, y actividades de responsabilidad social.
- Posicionar la institución como referente en formación profesional y desarrollo de talento.

Bibliografía

- Altbach, P. G. (2011). Leadership for world-class universities: Challenges and opportunities. *International Higher Education*, 62, 2–3. <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8554>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2019). *Derechos humanos y educación superior en América Latina: Desafíos y recomendaciones*. Organización de los Estados Americanos. <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/EducacionSuperior2019.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2014). Ley Universitaria N.º 30220. Diario Oficial El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30220.pdf>
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Balance del Proyecto Educativo Nacional al 2021*. CNE.
- Cueto, S., Guerrero, G., & León, J. (2019). *Educación en el Perú: Avances y desafíos para el desarrollo humano*. GRADE.
- Delgado, A. (2017). Gobernanza universitaria y aseguramiento de la calidad: El rol de SUNEDU en el sistema educativo peruano. *Revista Peruana de Educación*, 29(1), 45–62.
- Dussel, I., Caruso, M., & Pineau, P. (2006). La educación en debate: Entre la utopía y la incertidumbre. Santillana.

- Flores, R., & Vargas, L. (2019). Autonomía y supervisión en la educación superior: Análisis del caso peruano. *Educación y Sociedad*, 40(146), 101–122. <https://doi.org/10.22199/00128742>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Tierra Nueva.
- Human Rights Council. (2017). *The right to education and the responsibility of States*. United Nations. <https://www.ohchr.org/en/issues/education/right-to-education>
- Kezar, A. (2014). *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change*. Routledge.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- López, L. E. (2008). *Interculturalidad, educación y sociedad en América Latina*. UNESCO–IESALC.
- Ministerio de Educación del Perú. (2020). *Informe sobre la implementación del licenciamiento universitario*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2020). *Política Nacional de Educación Superior Universitaria*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Política Nacional de Educación Superior*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena*. MINEDU.
- Pérez, J., & Ramírez, M. (2018). *Liderazgo y gestión universitaria en el siglo XXI*. Editorial Académica.
- Rivas, M., & Quispe, J. (2021). La supervisión universitaria y sus efectos socioeconómicos en comunidades educativas vulnerables. *Revista Peruana de Estudios Sociales*, 38(2), 77–94.
- Rosser, V. J. (2004). Faculty members' intentions to leave: A national study on their worklife and satisfaction. *Research in Higher Education*, 45(3), 285–309.

- Salazar, R., & Huamán, C. (2019). Gestión universitaria para la innovación y calidad educativa. *Revista Peruana de Educación Superior*, 34(2), 45–62.
- Sánchez, A. (2018). *Licenciamiento universitario y derechos humanos: Un análisis crítico*. Editorial Académica.
- SUNEDU. (2019). *Impacto social de la supervisión universitaria y medidas de acompañamiento*. SUNEDU.
- SUNEDU. (2023). *Informe anual sobre la gestión y aseguramiento de la calidad en las universidades peruanas*. <https://www.sunedu.gob.pe>
- Tedesco, J. C. (2000). *El nuevo pacto educativo: Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Fondo de Cultura Económica.
- Torres, R. M. (2001). *Educación en América Latina: Tendencias y desafíos*. UNESCO–OREALC.
- UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2017). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* UNESCO.
- UNICEF Perú. (2021). *Educación inclusiva y brechas postpandemia en contextos rurales e indígenas*. UNICEF.
- Wagner, R., & Newman, M. (2014). Developing leadership competencies in higher education. *Journal of Leadership Education*, 13(4), 1–15. <https://doi.org/10.12806/V13/I4/RF4>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Sobre los autores

MÁXIMO RAMÍREZ JULCA

<https://orcid.org/0000-0002-1385-3139>

coordina_cdocumenta@politecnica.edu.pe



Doctor en Educación y Doctor en Administración, Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa por la UAP, Bachiller en Ciencias de la Educación y Licenciado en Educación por la USMP, especialista en planificación curricular, investigador RENACYT. Consultor y asesor en proyectos educativos en Ministerio de Defensa y gobiernos regionales, docente universitario con categoría de asociado, actualmente se desempeña como docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Alas Peruanas, docente de la Universidad Politécnica del Perú

NINO DELGADO VIERA

<https://orcid.org/0000-0003-3777-0765> [nidel-](mailto:nidel-vi_2873@hotmail.com)

vi_2873@hotmail.com



Doctor en Ciencias de la Educación (UNE-EGV) Doctorate in Scientific Research (AAU-USA) Doctor (e) en Políticas Públicas y Gestión del Estado (CAEN), Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa (UAP), Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional (CAEN), Maestro (c) en Educación mención E-learning (USMP), Licenciado en Educación (UAP), Postgrado Internacional de Experto en Procesos Elearning, Medios Digitales, Tecnología Educativa y en Administración Web. Especialización de Diplomados: en Investigación cualitativa, metodología de la investigación científica, asesoría de tesis, estadística aplicada a la investigación científica, especialización en investigación cuantitativa, en gestión y didáctica de programas de educación a distancia y administración y gestión pública. Docente asesor, revisor y metodólogo de tesis de investigación.

PEDRO ANIBAL SOLIS CESPEDES

<https://Orcid.org/0000-0002-7339-8721>

p_solis_ce@doc.uap.edu.pe



Doctor en salud pública. Maestro en salud pública con mención en epidemiología. Inspector en saneamiento ambiental. Médico Veterinario. Coronel en retiro PNP. Docente con experiencia en el campo de la investigación. Expositor y conferencista en temas ambientales, veterinarios, de salud pública, de epidemiología y de investigación. Expositor en eventos científicos y académicos a nivel nacional. Actualmente docente a tiempo completo de posgrado en la Universidad Alas Peruanas.

DR. JORGE LUIS BRINGAS SALVADOR

<https://orcid.org/0000-0003-2011-4964>

jbringas@untels.edu.pe

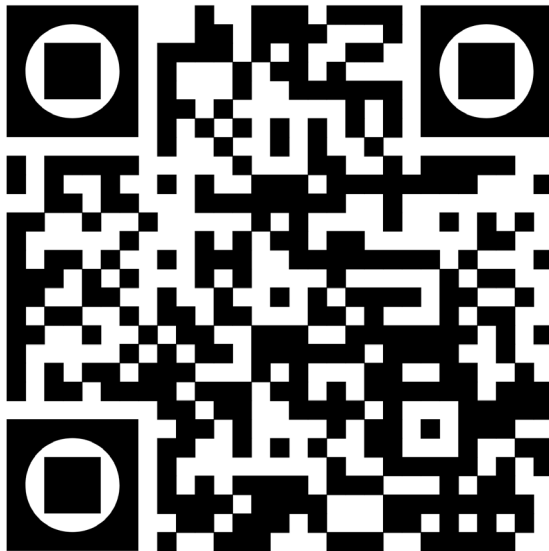


Profesional con más de 30 años de experiencia en el área administrativa, financiera, y educativa, economista por la UNMSM, con maestría en administración por la Universidad del Pacífico, Doctorado en Administración por la Universidad Alas Peruanas, Doctorado en Administración y Desarrollo por la Universidad de Celaya México y post doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación. con experiencia docente en pregrado y posgrado por más de 15 años en diversas universidades públicas y privadas tales como UNMSM, UNAC, UNICA, UCV, UPN, UAP, UNTELS. Docente ordinario Principal a DE UNTELS. Director de Ciencias Empresariales en UCV, Director de la Escuela de administración de la Universidad Las Américas, Director de Departamento de la Escuela Profesional de Administración, Especialista en investigación formativa y científica, investigador RENACYT, asesor, revisor y jurado para obtención de grados de bachiller, maestría y doctorados.



Ediciones
Clío

Publicación digital de Fundación Ediciones Clío.
Maracaibo, Venezuela,
Septiembre de 2025



Mediante este código podrás acceder a nuestro sitio
web y visitar nuestro catálogo de publicaciones

FUNDACIÓN EDICIONES CLÍO

La Fundación Ediciones Clío constituye una institución académica que procura la promoción de la ciencia, la cultura y la formación integral de las comunidades con la intención de difundir contenido científico, humanístico, pedagógico y cultural en aras de formar de manera individual y colectiva a personas e instituciones interesadas. Ayudar en la generación de capacidades científicas, tecnológicas y culturales como herramientas útiles en la resolución de los problemas de la sociedad es nuestra principal visión. Para el logro de tal fin; ofrecemos un repositorio bibliográfico con contenidos científicos, humanísticos, educativos y culturales que pueden ser descargados gratuitamente por los usuarios que tengan a bien consultar nuestra página web y redes sociales donde encontrarás libros, revistas científicas y otros contenidos de interés educativo para los usuarios.

Liderazgo Académico y Gestión Universitaria analiza los retos de las universidades peruanas en un contexto de globalización y revolución digital. Destaca la necesidad de repensar la gestión educativa con modelos flexibles, transparentes e inclusivos, que fortalezcan la calidad académica, la innovación y la responsabilidad social. Resalta que el liderazgo universitario no es solo administrativo, sino también pedagógico, orientado a la formación integral y ética. Asimismo, propone vincular el modelo educativo con la diversidad cultural del país, promoviendo una gestión eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos para afrontar los desafíos contemporáneos y fomentar transformación social.

Dr. Jorge Fymark Vidovic López

<https://orcid.org/0000-0001-8148-4403>

Director Editorial

<https://www.edicionesclio.com/>



Ediciones
Clío