

09-018

**PROJECT-BASED MANAGEMENT IN RESEARCH UNIVERSITIES IN A POSTCOVID  
CONTEXT: APPLICATION TO THE CATHOLIC UNIVERSITY SEDES SAPIENTIAE.**

Arellano Tume, Paola  
Universidad Politécnica de Madrid

Research universities have become agents for promoting the development of countries by ensuring the transfer of knowledge and technology to their economies. As a result, society has come to value the quality of them through international rankings based on indicators aligned with the characteristics of research universities: teaching, link with society and research.

The Project-based management is presented as an innovative tool, for its concreteness, to achieve a practical application of the three pillars mentioned. The current health situation also opens new needs for a good governance that knows how to integrate the new emerging elements: educational innovation, link with a changing society and research with new paradigms. In 2014, Peru approved Law 30220, which regulates the basic conditions that universities must comply with quality criteria identified with research universities and recognized by scientific literature since 2017. This communication reflects the application of this project system to a university, UCSS, providing lessons of experience.

Keywords: Research universities; project-based management; SUNEDU; good governance.

**LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LAS UNIVERSIDADES DE INVESTIGACIÓN  
EN UN CONTEXTO POSTCOVID: APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES  
SAPIENTIAE.**

Las universidades de investigación se han convertido en agentes de promoción del desarrollo de los países al garantizar la transferencia de conocimiento y tecnología para sus economías. Como consecuencia, la sociedad ha pasado a valorar la calidad de las mismas a través de rankings internacionales basados en indicadores alineados con las características de las universidades de investigación: docencia, vinculación con la sociedad e investigación. La gestión por proyectos se presenta como una herramienta novedosa, por su concreción, para conseguir una aplicación práctica de los tres pilares mencionados. La actual situación sanitaria abre además nuevas necesidades para un buen gobierno que sepa integrar los nuevos elementos emergentes: innovación educativa, vinculación con una sociedad en cambio y una investigación con nuevos paradigmas. En el año 2014 se aprobó en Perú la ley 30220 que regula las condiciones básicas que las universidades deben cumplir con unos criterios de calidad identificados con las universidades de investigación y reconocidos por la literatura científica desde 2017. Esta Comunicación refleja la aplicación de este sistema de proyectos a una universidad, UCSS, aportando lecciones de experiencia.

Palabras claves: Universidad de investigación; gestión por proyectos; SUNEDU; buen gobierno.

Correspondencia: Andrea Serradilla Rufino      andrea.srufino@alumnos.upm.es



©2021 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Introducción

En este siglo, la universidad ya no es vista solo como un ámbito de mera conservación de conocimiento ni de formación de élites para reforzamiento de las dirigencias de las naciones, sino como incubadoras de recursos estratégicos, innovaciones y nuevas tecnologías que, como proyectos de corte empresarial, permiten capitalizar resultados más allá de un determinado ámbito geográfico (Orduña 2011; Moncada 2007; Campillo 2015). En la época contemporánea, este modelo es el que siguen las denominadas «universidades de investigación» y «universidades de rango mundial».

Durante la primera década del siglo XXI y como consecuencia de la aparición de los rankings internacionales, el término “*World Class University*” (Universidad de rango mundial) se convierte en una frase de moda (Salmi, 2009). A partir de este momento surgen numerosos estudios tratando de analizar las características y singularidades de estas universidades de clase mundial. Según sucesivos estudios comparativos del Banco Mundial bastantes de los atributos de las tradicionales universidades de rango mundial, clasificadas a través de los rankings, podrían extrapolarse a las universidades de investigación. Uno de los más conocidos autores es Philip Altbach. El sostiene que, dado que la evolución natural de esta época ha complementado el enfoque tradicional de las universidades (la enseñanza) y la ha dirigido hacia la investigación, las instituciones que profundizaron en ella ahora se encuentran en posiciones dominantes respecto a otras. En este punto, la investigación conduciría a una universidad a ser reconocida en la medida que sea «*una investigación que disminuya las fronteras del conocimiento, que pueda ser medida y comunicada*» (Altbach, 2004). Es a raíz de estos estudios cuando el término “*universidad de rango mundial*” comienza a alinearse con el concepto *investigación* originando en esta última década un nuevo paradigma internacional heredero del concepto norteamericano: *research intensive university*, la universidad de investigación.

La aparición de los rankings universitarios internacionales en el año 2003 ha catapultado a las universidades de investigación como referentes de la calidad universitaria. La alta ponderación que estos rankings otorgan a la investigación, ha permitido que los primeros puestos sean ocupados por universidades en las que la investigación tiene un peso elevado en su funcionamiento. Por este motivo las universidades de investigación se han convertido en las nuevas universidades de rango mundial. El nuevo enfoque de la percepción de la calidad universitaria es hacia este nuevo paradigma ya mencionado: la universidad de investigación. Este hecho ha suscitado diversidad de opiniones en la comunidad científica, generando un debate sobre cuál es la aportación de estas universidades en un contexto de país.

En muchos países desarrollados existe el consenso de que las universidades de investigación han contribuido a actualizar las disciplinas y especializaciones en el ámbito académico y científico. Además, que han contribuido al mismo tiempo a profundizar en nuevas áreas del conocimiento y comprender realidades más complejas. Con ello ha aparecido una nueva conciencia que postula que muchos de los saberes desarrollados en el siglo XXI provendrían de los límites de esos mismos estudios y advierte sobre la conveniencia de demandar otros nuevos que los complementen y fortalezcan (Salmi, 2009). Este proceso ha llevado a las universidades de investigación hacia un nuevo paradigma del que surgen ciertas preguntas. Si su existencia como instituciones está vinculada a las necesidades de las comunidades que las cobijan, o si fomentan un tipo de educación que garantice igualdad de oportunidades para todos sus públicos (Altbach *et al* 2009).

Desde esta línea se entiende que el establecimiento de una universidad de investigación en un país no depende en exclusiva de que exista talento reconocido en la población, haya una voluntad política o existan recursos necesarios para su construcción. En realidad, lo más complejo de la formulación de una universidad de clase mundial dentro de un país es la

formulación de una visión de largo plazo. De esta proyección dependerá la formulación de un modelo capaz de favorecer que una institución vaya de la mano con el desarrollo social y la estrategia económica adoptada por la nación, por citar un ejemplo (Salmi, 2009). Otras consideraciones necesarias pasan por revisar su articulación en el sistema educativo del país. Este sistema debe estar ya en una fase de replanteamiento y reforma que garantice la buena marcha de una universidad de rango mundial y su vinculación con las otras instituciones. El fin es crear una retroalimentación efectiva en términos de enseñanza, investigación y transferencia de tecnología y conseguir un impacto positivo en su contexto local y regional (Salmi et al, 2011). Si de forma previa no se ha reflexionado sobre todos estos factores claves, la sola fundación de una universidad de clase mundial o de investigación puede facilitar, pero no garantiza, el desarrollo y la productividad de una nación (Cazorla, 2014).

Por esta razón estos años venideros serán claves en diversas regiones, como Latinoamérica, cuyas universidades han venido adoptando desde el siglo XIX un modelo universitario (por algunos autores denominado napoleónico (Dreze y Debelle, 1969)) con un enfoque más pragmático y menos crítico. Dicho enfoque está orientado a la formación profesional y expedición de títulos, prevaleciendo el aspecto docente (cuya calidad ha sido puesta en duda (cita)) frente a la investigación y creación de nuevo conocimiento (Michavila & Calvo, 1998; Cazorla et al, 2014). Por ello varios de estos países, como Perú, han emprendido una serie de reformas universitarias. Estas reformas han iniciado un proceso que tiene como fin el alcanzar universidades que, además de asegurar un buen nivel de aprendizaje, incorporen o potencien el concepto de la investigación. Esta investigación debe contemplarse como piedra clave del desarrollo del país y de ellas mismas (Salmi, 2015), pues tiene la capacidad de actuar como medio de comunicación entre estos países y la ciencia universal (Altbach, 2016). El presente artículo analiza el enfoque seguido en el caso de la reforma peruana evaluando el nivel de coincidencia existente entre las condiciones planteadas por la SUNEDU tras la Ley N° 30220 como indicadores de calidad de la enseñanza superior y las características de las universidades de investigación que copan las primeras posiciones en los rankings internacionales.

## **2. Características de las universidades de investigación**

Como se ha mencionado, los informes del Banco Mundial son concluyentes: pensar en el establecimiento de universidades de investigación en la actualidad equivale a pensar en el establecimiento de universidades de rango mundial. Las altas cualificaciones y posibilidades de desempeño que presentan los graduados de estas organizaciones, el prestigio asociado con las publicaciones que presentan alumnos y docentes sobre sus investigaciones y estudios, y la efectividad de la transferencia de conocimiento que brindan al sector privado y público, demuestran que las universidades de investigación son un nuevo modelo educativo que integra los saberes y los hace interactuar en el mercado global a distintos niveles (Slaughter y Rhoades 2004; OECD 2009; Salmi 2009).

Desde ese enfoque, el funcionamiento de las universidades de investigación depende de los mismos factores de las de rango mundial. Entre ellos: un talento potencial concentrado entre docentes, investigadores, alumnos y gestores de los fondos con los que se maneja la institución. Una gobernabilidad exitosa y flexible que la lleve a replantearse en distintos contextos culturales y políticos sin sacrificar su autonomía académica y financiera y su visión organizacional. Abundantes fuentes de recursos (en forma de donaciones, contribuciones e inversiones del sector público y privado) que permitan el despliegue de herramientas y espacios que faciliten la investigación y la experimentación (Salmi 2009; Banco Mundial 2002).

En ese sentido, las universidades de investigación representan más un ideal sobre lo que se espera de la educación terciaria en el futuro, de allí que en muchos casos sean consideradas elitistas. Deben serlo por sus rasgos meritocráticos que abarcan no solo los elevados

estándares de la enseñanza y los altos costos de las matrículas, sino también por sus políticas de contrataciones, por sus estrategias de financiamiento de proyectos de investigación y de internacionalización, y por el constante monitoreo de las cualificaciones de su personal docente y administrativo. No son necesariamente democráticas por cuanto no estarían basadas a satisfacer la demanda de amplias poblaciones. Por el contrario, se inclinan a descubrir los méritos y perfeccionar una excelencia a las que muchas personas no podrían acceder ni desarrollar. Estas universidades de investigación representan una suerte de apuesta que se requiere para seguir a la vanguardia del conocimiento a nivel mundial y, al mismo tiempo, para proponer nuevas formas que desestructuren el *estatus quo* de los modelos de educación de las instituciones tradicionales (Salmi, 2009).

Desde esta línea de pensamiento, hay una razón más por la que las universidades de investigación conservan una inspiración meritocrática, más que elitista, en comparación a otro tipo de organizaciones. De ellas proviene la mayor cantidad de información y conocimiento que luego será aprovechado por la comunidad científica (en forma de avances médicos y militares, por ejemplo) y el sector privado (como la industria farmacéutica, por citar un caso). Son pocas las instituciones en el mundo que realizan una *investigación pura* en el sentido que luego sus resultados puedan ser canalizados como beneficios en forma de productos y servicios en distintos sectores. Esto también explica por qué estas universidades están relacionadas a elevados presupuestos (Salmi, 2009).

En cierto modo, esta misma dimensión denominada elitista es lo que ha generado no pocas críticas a las universidades de investigación. La principal es que, por su propia dinámica, podrían resultar muy vinculadas a las compañías y corporaciones, lo que podría desnaturalizar los resultados de las investigaciones bajo posibles conflictos de interés, cuando no casos de corrupción (Slaughter y Leslie, 1997).

Pese a esas críticas, son estas universidades las que aparecen en las primeras posiciones de los rankings (expuesto anteriormente) y las que mayoritariamente contribuyen al desarrollo de la ciencia y a la conexión de la universidad con la sociedad. Se puede afirmar que las universidades de rango mundial (tomando en consideración los rankings anteriormente mencionados) son universidades de investigación (Samil, 2011) aunque con ciertos matices en sus características principales, como una docencia relevante, una investigación pionera y una gran relevancia y vinculación con la sociedad (Cazorla *et al.* 2014).

De hecho, este último especialista desarrolló después de trabajar con varias universidades (UCLA, UCB, UPM y UPS) un informe (sintetizado en las siguientes páginas) donde se hace hincapié en la gradualidad del concepto universidad de investigación como una meta a la que es necesario apuntar con una visión estratégica. A modo de ejemplo, las universidades de investigación ponen el énfasis más en el posgrado que en el grado, lo que no significa que solo sean de posgrado. En ese sentido, una universidad que se propone cambiar puede comenzar con un posgrado de nivel internacional que poco a poco se vaya enriqueciendo y mejorando.

## 2.1 Docencia relevante

La docencia ha sido, es y será uno de los componentes principales del concepto universidad. La universidad como institución está intrínsecamente unida a la docencia como pilar de la formación y de la transmisión del conocimiento. El hecho de que esta docencia sea relevante constituye el fortalecimiento y el prestigio de la organización.

Para definir la docencia relevante es necesario acudir al propio concepto de universidad, que remite a la universalidad de la institución. Una docencia relevante no aislada es internacional (es decir, universal) y no constituye un fin en sí mismo sino un medio de transmisión del conocimiento existente no solo para enseñar sino también para enseñar a reflexionar y construir. Este objetivo de construir obliga a la docencia a ser actual, adecuada y conectada

a la sociedad a la que en un futuro va a servir. De esta manera se entiende cómo las universidades de investigación no solo contemplan una docencia relevante en el grado sino también en máster y doctorado. Estas dos últimas disciplinas alcanzan un mayor grado de especialización que permite conectar más fácilmente con una sociedad (como la actual) sobre especializada y globalizada.

## **2.2 Investigación pionera**

La investigación no debe verse como una actividad más cuando la docencia lo permite. Debe verse «como un motor intelectual que nutre al profesor, le hace estar en tensión creadora de búsqueda, y le permite transmitir ese conocimiento de forma viva y útil a sus alumnos y la sociedad que pretende mejorar» (Cazorla *et al.* 2014). La investigación, y su aparición en publicaciones de alto impacto, constituyen el indicador clave que mide la relevancia y marca el posicionamiento de la institución.

La investigación constituye el motor de estas universidades, por lo que existen grandes estrategias que orientan sus resultados hacia este fin. La investigación se ve encauzada mediante vínculos entre la industria y la universidad, con el objetivo genérico de investigar sobre productos que puedan generar ingresos. Conformar un equilibrio adecuado para evitar que se degrade la investigación, en la necesidad de lograr una estabilidad financiera, será una importante labor.

## **2.3 Relevancia en la sociedad**

La relevancia en la sociedad y su vinculación con la misma es un componente claro de estas universidades de investigación. Por un lado, esta vinculación genera poderosos ingresos que permiten el funcionamiento de la institución. Por otro lado, mantiene a estas universidades involucradas dentro de las necesidades sociales en dirección al progreso, la investigación y la innovación. Este componente podría ser el corazón de cualquier institución que aspire a ser considerada como una universidad de investigación. Sin ideas no existen proyectos, y sin proyectos no existe vinculación con la sociedad ni investigación excelente que conduzca a una docencia actual y relevante (Íbidem).

La gran interrelación existente entre estos tres componentes es clara por su relevancia con la sociedad. Ante la pregunta de por qué una universidad es importante, la respuesta radica en que investiga en los aspectos demandados por la sociedad a la que sirve, forma profesionales dedicados a atender las necesidades y demandas sociales a través de una docencia interesante, y porque es una universidad vinculada. Existe abundante literatura donde se demuestra cómo las universidades de rango mundial (y sobre todo las de investigación) están vinculadas con proyectos a una sociedad que precisamente les demanda eso (Ordorika 2013; Green *et al.* 2013; Castellanos Aguado *et al.* 2014).

## **2.4 Una administración al servicio de la universidad**

En la revisión efectuada se identifica una cuarta característica principal de estas universidades: la estructura de administración al servicio de la investigación. Dicha estructura sirve como engranaje para dar soporte a los procesos de formalización, tramitación administrativa y gestión económica de los proyectos. Sin prescindir de la lógica labor de control y ajuste a la legalidad, este sistema de apoyo debe ser flexible. Debe adecuar sus procedimientos, herramientas y recursos humanos en respuesta a las necesidades de los proyectos de investigación, la valorización de sus resultados y ayudar a los investigadores en aquellas facetas que no les corresponden. Es importante que esta estructura, en opinión de Cazorla, ocupe la posición que debe ocupar como corazón y motor de la universidad.

## **3. La medición de calidad en la universidad actual**

Una forma de establecer la calidad de la enseñanza de las universidades, y en especial de aquellas de rango mundial, son los rankings. Estos rankings permiten establecer parámetros de visualización, evaluación y comparación de indicadores sobre el rendimiento institucional y de los alumnos. Como herramientas, éstos reúnen los atributos que caracterizan a las organizaciones de educación superior alrededor del mundo y los someten a una interpretación por escalas, de manera que se pueda analizar la efectividad de sus objetivos sobre distintos públicos (Orduña 2011; Orduña *et al.* 2010; Usher y Savino 2006).

Las tres características de la universidad de investigación están presentes, de manera implícita, en los principales rankings universitarios (De Nicolás, 2017). Cabe destacar que, según diferentes autores (Altbach y Lopez-Leiva, 2016), estos rankings universitarios, en expansión durante la última década, nacen como resultado de la masificación de la educación superior, de la competencia entre universidades y de la comercialización de la educación terciaria a nivel global. La condición de estos rankings les aporta el carácter de herramienta de evaluación a tener en cuenta, cuyos resultados no deben constituir un objetivo en sí (De Nicolás, 2017).

Rankings internacionales como Shanghai, The Times o Webometrics en mayor o menor peso a porcentual y de manera más o menos parcial (Altbach, 2016) contemplan las tres características anteriormente mencionadas a través de sus indicadores (Tabla 1). De esta manera si una universidad desarrolla estas características, este desarrollo puede dar lugar a un mejor posicionamiento de la misma en los rankings (De Nicolas, 2017).

**Tabla 1: Relación de los rankings internacionales con las características de la universidad de investigación. Elaboración propia a partir de: Lavalle & De Nicolas, 2017; Webometrics, 2019; Arwu, 2019 y The Times, 2019.**

<b>Criterios</b>	<b>Webometrics</b>	<b>Shangai</b>	<b>The Times</b>
<b>Universidades clasificadas</b>	30000	1000	1250
<b>Prestigio-vinculación con la sociedad</b>	Impacto (50%)	Premios Nobel (20%)	Enseñanza (15%)
			Colaboración Internacional (7,5%)
		Académicos más relevantes (20%)	Investigación (18%)
			Ingresos de industria (2,5%)
<b>Calidad enseñanza</b>	Presencia (5%)	Alumnos Nobel (20%)	Enseñanza (15%)
<b>Resultados investigación</b>	Apertura (10%)	SSCI&SCI (20%)	Investigación (12%)
<b>Excelencia investigadora</b>	Excelencia (35%)	Nature&Science (20%)	Citas (30%)

Esta investigación se centra en definir las características de las universidades contemporáneas que buscan adaptar su modelo educativo tradicional al nuevo basado en el binomio docencia-investigación. También se centra en identificar las bases estructurales requeridas para adaptar las políticas y medidas de actuación necesarias en el proceso de transición. El caso de estudio se basa en la evolución vivida en la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) en Perú desde el año 2014, momento en el que se inicia el proceso de

reconversión del sistema educativo peruano, hasta la actualidad. La planificación estratégica, llevada a cabo por el equipo técnico GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid, compagina medidas vertebradoras top-down con un enfoque bottom-up, tomando como modelo de planificación la metodología “*Working With People*” (WWP). El modelo de planificación WWP sienta sus bases en un proceso participativo con la realidad en la que trabaja, donde se consigue extraer un nuevo saber científico uniendo conocimiento y acción (Cazorla, A., De Los Ríos, I., & Salvo, M. 2013). El aprendizaje mutuo generado permite ir adaptando las metodologías a medida que avanzan los procesos, ya que la participación constante de todos los agentes involucrados en el proyecto permite la modificación de las políticas y la aplicación de las decisiones de una manera más eficaz.

En este caso de estudio, el modelo se ha articulado a través de talleres participativos y entrevistas cualitativas con todos los grupos de interés de la universidad y el grupo GESPLAN.

Los resultados de esta investigación serán analizados en función de los tres indicadores del ranking Webometrics (impacto/visibilidad, presencia, excelencia) por ser el único ranking internacional que evalúa a más de 30.000 universidades. Así también, serán completados con el análisis de la información cualitativa obtenida en los talleres y entrevistas llevados a cabo durante el proceso de planificación.

Los principios que se identifican en el modelo WWP, y que deben estar presentes tanto en las actividades llevadas a cabo como durante el proceso de cambio en la UCSS, se sintetizan en tres componentes.

El primer componente del modelo -ético-social- parte del primer principio de comportamiento y tiene un resultado cuantitativo en el indicador Impacto de Webometrics. Este indicador mide la calidad global de la Universidad en forma de relación con otras instituciones (públicas, privadas, nacionales, internacionales) que buscan a esa determinada universidad y con quien mantienen una relación continuada. Relación también con los valores de la institución y su grado de ser percibido por la sociedad directamente y a través de sus antiguos alumnos: es un componente que el indicador Impacto permite valorar cuantitativamente.

El segundo componente técnico-empresarial responde a una condición importante que conecta con el segundo principio del modelo: preparación de profesionales competentes a partir de una docencia de grado y de posgrado. Ya se trató en otros lugares de esta investigación que el posgrado es lo que marca la diferencia en las universidades de investigación y su reflejo en el indicador de Webometrics es presencia. Mide la cantidad de información de la página web de la institución, con información sobre programas docentes, “*curricula*” de sus profesores, tesinas y tesis, en definitiva, la presencia cuantitativa de carácter más o menos universal según el impulso que le da la universidad.

El tercer componente político contextual corresponde al tercer principio de competencias contextuales y a la tercera característica de las universidades de investigación, su nivel de publicaciones, patentes, modelos de utilidad. Es claro que al contexto mundial se accede a través de este sistema que tiene un carácter también político en el sentido de gran política, un consenso mundial que valora esto de forma “casi” indiscutible. La “producción” de nuevo conocimiento no es “nada” hasta que se publica en los foros mundiales adecuados. El indicador de Webometrics es la excelencia.

#### **4. Caso de estudio: La Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) en Perú**

En Perú se han realizado tres principales reformas universitarias previas a la Ley 30220. La primera reforma, denominada de «autonomía y cogobierno», nació con el movimiento de Córdoba en Argentina en 1918. En esa etapa la calidad académica no era una preocupación porque la matrícula provenía «mayoritariamente de reducidos sectores sociales con altos niveles de capital cultural en sus hogares». Porque los docentes eran pocos y «tenían altos

niveles de formación muchas veces obtenidas fuera de la región» y, sobre todo, porque en esa época los conocimientos se renovaban lentamente.

Tras ello provino una segunda reforma, denominada por Rama como la de «mercantilización y diferenciación». Ésta se caracterizó por establecer un modelo que diferenciaba a las universidades públicas de las privadas, dándoles a estas últimas políticas de promoción. En esta fase tampoco se consideraban necesarios los estándares de calidad, por cuanto se presumía eran los estudiantes quienes mejor podían seleccionar sus opciones de estudios superiores. En resumidas cuentas, los universitarios pasaron a ser considerados usuarios-clientes. Una consecuencia de esta reforma fue que, al ampliarse la oferta, lograron acceder a la educación superior nuevas poblaciones con capital cultural relativamente menor, en una suerte de democratización de los estudios profesionales. Fue así como empezó a gestarse una diferenciación de las universidades según la calidad de su enseñanza.

Finalmente, la tercera reforma, la de «masificación e internacionalización», se caracterizó por una caída notoria de la calidad académica. Esta caída se debió a la reducción del financiamiento público per cápita y por la creación de nuevas universidades orientadas al mercado sin sistemas internos o externos que garantizaran la oferta. El número de estas nuevas universidades se determinó en función de intereses económicos que llevaron al Estado a reducir su inversión en las universidades públicas (González Vigil, 2004). El Estado creó el Consejo Nacional de Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) en 1995. Se trataba de un ente para controlar las autorizaciones de establecimiento de universidades en el país, que poco tiempo después desapareció. En 1996 se promulgó el DL N° 882, denominado «Ley de Promoción de la Inversión en la Educación», que amplió las opciones para fundar universidades privadas. Con el «modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta y la cobertura» que se mencionaba en el decreto se demostró que era el acceso, y no tanto la calidad y el conocimiento, el eje principal desde donde operaba y se practicaba la razón universitaria en el Perú (Casas Sulca 2012). En esta última fase apareció precisamente la preocupación por la calidad educativa superior, una tendencia iniciada en Inglaterra a principios de la década de 1990.

Estas reformas, y en especial la desproporcionada apertura de universidades privadas (en los últimos 25 años se han constituido más de 75 de estas instituciones (ANR, 2013)) desembocaron en una profunda crisis universitaria peruana. Lejos de impulsarse mecanismos de efectividad en la gestión académica en universidades ya establecidas y con trayectoria en la región para reforzarlas y convertirlas en organizaciones de clase mundial y de investigación, las universidades públicas fueron debilitadas. Se generó una competencia innecesaria, especialmente entre las privadas, bajo el discurso de una democratización educativa que alcanzara a un grado máximo de poblaciones (Burga, 2008). A lo anterior además se le añade la discreta clasificación de las universidades peruanas en los rankings internacionales (Webometrics, 2017).

Esta crisis puede entenderse a partir de la existencia de 3 deficiencias fundamentales del sistema universitario que se convirtieron posteriormente en los 3 ejes de actuación de la nueva Ley N° 30220. La primera era que el Estado no asumía la rectoría de las políticas educativas en todos los niveles, en un intento por establecer una alineación de todas ellas. Un proyecto educativo nacional era necesario no solo para ofrecer orientaciones claras de hacia dónde se quiere ir, sino también para proponer mecanismos que articulen, según las necesidades, el sistema educativo en sí (Cuenca, 2013). Este enfoque coincide con las recomendaciones del Banco Mundial respecto a la modelación y mejora de las universidades convencionales y tradicionales para alinearlas según las demandas y necesidades específicas del país (Salmi, 2009). El segundo era la ausencia de un Sistema Nacional que velara por la calidad de la enseñanza, de manera que familias y estudiantes tuvieran garantías sobre el servicio educativo que ofrecen las instituciones educativas. La tercera carencia, la falta de reafirmación de la universidad como el espacio de construcción de conocimiento basado en la investigación

y la formación integral, una visión nuevamente en consonancia con las estrategias para el establecimiento de universidades de clase mundial y universidades de investigación (Salmi, 2009; Cazorla, 2014).

Sobre este análisis se justificó la necesidad de redactar una nueva ley universitaria: la ley 30220. Tras dos años en los cuales estuvo en debate, la Ley N° 30220 fue finalmente promulgada el 9 de julio de 2014. Para la implementación de esta ley se creó la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU). La SUNEDU se crea como un organismo autónomo del Ministerio de Educación, que introdujo en principio el sistema del licenciamiento obligatorio y renovable de las universidades. Es así que desaparece la autorización de funcionamiento provisional que existía en el anterior marco legal que había permitido la proliferación de universidades privadas. La supervisora (SUNEDU) estableció ocho condiciones básicas para definir la calidad de una enseñanza superior. Se escogieron mediante el estudio y análisis de los sistemas que se habían implantado en una serie de países modelo como Chile, Estados Unidos, España y Ecuador. Estas condiciones son: a) existencia de objetivos académicos, grados y títulos y planes de estudios, b) oferta educativa compatible con los fines establecidos en el planeamiento, c) infraestructura y equipamiento adecuado al funcionamiento idóneo de las aulas, d) líneas de investigación a desarrollar, e) disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de este dedicado a tiempo completo, f) existencia de servicios complementarios básicos, g) existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral, h) transparencia.

## 5. Propuesta de cambio: Principios metodológicos para el cambio en la UCSS

El equipo rectoral de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS emprendió un proceso de cambio selectivo) en el año 2015 optó por una aplicación progresiva del modelo. El amplio desempeño social de la universidad se consideró un factor clave en el desarrollo de la institución, por lo que se decidió partir con una serie de actuaciones referidas a la vinculación de la institución con la sociedad. Las autoridades abogaron por el portal web como una ventana de la institución al mundo y a las relaciones pasadas o futuras de la universidad.

**Tabla 2: Situación de la UCSS en Webometrics en 2015**

LA UCSS EN WEBOMETRICS A DÍA 5 DE FEBRERO DE 2015				
POSICION GLOBAL	PRESENCIA	IMPACTO	EXCELENCIA	APERTURA
<b>11.737</b>	<b>12.621</b>	<b>12.967</b>	<b>4.808</b>	<b>8.655</b>

En la Figura 1, se recogen como esquema los 3 principios básicos que deben estar en el proceso de cambio de la UCSS. Está inspirada en la Metodología que ha desarrollado el Grupo GESPLAN en contextos públicos y privados muy variados y que se podría resumir en inglés: *“Planning as working with people”*.

**Figura 1: Principios del proceso de cambio**



### 5.1. Gobernanza

Tras un breve análisis, los responsables de la UCSS se percataron que la vinculación de la universidad con la sociedad se realizaba de manera aislada. Tampoco las relaciones con las universidades italianas habían tenido mayores repercusiones y no se había establecido una línea que permitiese canalizar todas las experiencias relacionales que la universidad desarrollaba. Por lo mismo, el primer paso sobre este componente fue poner en orden las acciones de la universidad para iniciar estrategias de innovación: en este punto se consideró a la web como un punto de apoyo que permitiría canalizar las relaciones y ordenar sus vínculos sociales.

### 5.2. Componente ético-social/vinculación con la sociedad

Uno de los puntos fuertes de la Universidad Católica Sedes Sapientiae es su relación con multitud de entidades académicas italianas y el gran número de programas de desarrollo que realizan en tres entornos predominantes del Perú: selva, costa y andes. Desde esa perspectiva es que se consideró como factores claves de la institución las áreas de desarrollo y cooperación internacional, ambos sectores estratégicos del Perú. A partir de este momento se planteó dentro de la UCSS un debate sobre la vinculación de la universidad con la sociedad y como podría incidirse en ella.

### 5.3. Docencia

En simultáneo con el componente ético social se planteó la revisión de los planes y de los contenidos docentes de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS). En este proceso se tomó como elemento fundamental al portal digital: en la UCSS existía multitud de líneas separadas, en ocasiones desconocidas, con páginas diferentes e información complementaria. Se prestó especial interés en actualizar los contenidos de manera ordenada, tomando como criterio general su incorporación en el dominio [www.ucss.edu.pe](http://www.ucss.edu.pe). Esto generó un aprendizaje que condujo a plantear la inclusión de programas de posgrado estratégicos en la universidad.

## 6. Resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran la evolución que ha vivido la UCSS, desde las primeras reuniones con el equipo rectoral en el año 2015, hasta el año 2020. Durante estos años se han puesto en marcha las actividades y recomendaciones propuestas por el equipo GESPLAN de manera intermitente, por eso la mejora en sus indicadores es limitada.

**Tabla 3: Evolución de la UCSS en Webometrics**

LA UCSS EN WEBOMETRICS A DÍA 5 DE FEBRERO DE 2015				
POSICION GLOBAL	PRESENCIA	IMPACTO	EXCELENCIA	APERTURA
11.737	12.621	12.967	4.808	8.655
LA UCSS EN WEBOMETRICS A DÍA 5 DE AGOSTO DE 2017				
POSICION GLOBAL	PRESENCIA	IMPACTO	EXCELENCIA	APERTURA
7.464	5.236	9.666	5.789	5.231
LA UCSS EN WEBOMETRICS A DIA 28 DE NOVIEMBRE DE 2019				
POSICION GLOBAL	PRESENCIA	IMPACTO	EXCELENCIA	APERTURA
7.671	951	11.097	7.276	5.648
LA UCSS EN WEBOMETRICS ENERO DE 2021				
POSICION GLOBAL	PRESENCIA	IMPACTO	EXCELENCIA	APERTURA
9.489	-	11.301	5.878	6.245

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos durante el proceso en función de las actuaciones emprendidas. Cabe precisar que, dentro del contexto local de Perú, en el período 2017 -2018 la UCSS se enfrentaba al procedimiento administrativo obligatorio según la nueva Ley Universitaria, por el cual debió adecuarse y demostrar el cumplimiento de las ocho (8) Condiciones Básicas de Calidad para obtener el Licenciamiento de brindar el servicio conducente a grado académico, obteniendo en setiembre de 2018 un resultado favorable que le conduciría a replantear su posicionamiento como Universidad Licenciada.

### 6.1. Componente ético-social. Vinculación

La UCSS ha generado una cartera de vinculación social importante que ha aumentado de 150 relaciones web con instituciones (Majestic SEO, 2015) a 794 hoy (Majestic SEO, 2016) 2020. Este hecho aparece reflejado en Webometrics a través del indicador «impacto», donde se redujo la mitad de las posiciones en el 2016 desde que comenzara a aplicarse el modelo. Sin embargo, esta evolución se ve marcada por un segundo momento, según Webometrics, la UCSS para el 2019 ocupa la posición 11.097 en su indicador Impacto/ Visibilidad.

**Tabla 4: Evolución de la UCSS en el indicador de impacto**

Edición	feb-15	ago-15	ene-16	ago-17	Nov-19
Posición	12.967	12.721	5.942	9.666	11.097

Los resultados de esta vinculación no solo han sido mostrados en el ranking Webometrics: en función de líneas estratégicas definidas, la Universidad Católica Sedes Sapientiae ha comenzado a colaborar con instituciones de primer nivel. En la actualidad, investigadores de la UCSS han desarrollado un trabajo de colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) sobre seguridad alimentaria (Cazorla, 2016) entre otros.

### 6.2. Componente político-contextual. Investigación

Los resultados de Webometrics muestran un retroceso en el indicador excelencia. Todavía no están funcionando suficientes grupos de investigación y no han desarrollado artículos de alto impacto. Hace unos años han publicado dos artículos en colaboración con universidades

italianas y no tuvieron el seguimiento ni la repercusión suficiente en la dinamización de la investigación.

### 6.3. Componente técnico-económico. Docencia

Los resultados de la Universidad Católica Sedes Sapientiae en este componente son satisfactorios. Desde que aplicara el modelo, la UCSS ha evolucionado de la posición 12.621 a la 951 en el indicador «presencia» (en la Tabla 5 se puede observar el progreso temporal). La institución ha pasado de contener 700 páginas informativas sobre materia docente en el portal web a 150.000. La clave de este logro ha sido su apuesta por unas líneas estratégicas adecuadas y por mostrar contenidos en su plataforma digital. De todas formas, hay la necesidad de implementar un modelo completo de investigación.

**Tabla 5: Evolución de la UCSS en presencia**

Edición	feb-15	ago-15	ene-16	ago-17	Nov-2019
Posición	12.621	13.090	9.922	5.236	951

Como se han visto en los resultados, para mejorar el posicionamiento de la UCSS en el Ranking Webometrics, posición 7.671 para el 2019, es necesario mejorar en cada uno de los 4 indicadores en los que se basa: presencia (5%), apertura (10%), excelencia (35%) e impacto/visibilidad (50%).

Sin embargo, se profundizará en el indicador impacto/visibilidad por los siguientes motivos:

- Es el indicador más bajo y necesita inmediata atención
- Es el indicador con mayor peso relativo de todos. La mejora de éste repercutirá de manera más rápida y notable en la mejora del posicionamiento en el Ranking Webometrics.
- Hay posibilidad de hacer propuestas concretas y que surjan efecto a corto plazo.
- Para realizar las propuestas, no será necesario la colaboración de un colectivo grande de personas relacionado con la institución (docentes, alumnado, etc.) o grandes cambios de gestión y visión estratégica; basta con la implicación de la Alta Dirección de la Universidad.

Para realizar el análisis, se ha empleado la herramienta Majestic, cuyos tres indicadores principales son:

- Citation Flow: hace referencia a la cantidad de dominios web que enlazan al dominio que se está estudiando. Sin embargo, no todos los enlaces tienen el mismo peso. Un enlace de una institución “prestigiosa”, con antigüedad y autoridad tendrá más influencia que un enlace desde un sitio cualquiera. Es por eso que existe el Trust Flow.
- Trust Flow: hace referencia a la calidad del dominio que se estudia en base a la calidad de los dominios que lo enlazan. De esta forma un backlink de un sitio web “confiable” y con autoridad otorgará mayor puntuación.
- Topical Trust Flow: Sirve para categorizar los sitios web. Majestic ya ha categorizado la Web de modo que los usuarios puedan ver en qué sector tiene influencia el sitio web.

**Figura 3: Notas por Temáticas**

Elemento	Temas del Topical Trust Flow										Flow Metrics	
	arts	business	computers	home	news	recreation	reference	regional	science	society	Trust Flow	Citation Flow
<a href="http://ucss.edu.pe">ucss.edu.pe</a>		7				15	12	15	6	12	17	33

Nota: Los tres indicadores usan una escala del 0 al 100.

De la figura 3 se puede extraer que la UCSS no obtiene nota en temáticas como “arts” (cuando posee carreras como Turismo y Patrimonio Cultural) o “computers” (cuando posee carreras como ingeniería informática e ingeniería de sistemas). Por otra parte, la nota predominante es la de “recreation” en vez la de “reference” (en el caso de las webs universitarias es el tema por el que se define la web: “educación universitaria”), lo que significa que “a ojos de internet” la web tiene más vinculación con temas de ocio y actividades extracurriculares que con temas universitarios o de docencia.

Por otro lado, el TrustFlow de la UCSS es de 17 volviéndose necesario incrementar el número de backlinks a la web de la universidad y mejorar la calidad media de los mismos. Así, en base a todo lo anterior, se puede concluir que hay posibilidades de mejorar de manera considerable en el indicador Impacto / Visibilidad y que repercuta rápidamente en el Ranking Mundial de Universidades.

En una entrevista realizada a un miembro de la alta dirección de la Universidad se deduce que el segundo momento por el cual la UCSS cae en la posición del Ranking de Webometrics se deba al proceso del replanteamiento de su estrategia de crecimiento. Habiéndose licenciado, la UCSS concentra sus recursos en el replanteamiento de su posicionamiento en el país y con ello su estrategia ante un sector que se vuelve altamente competitivo. Dado su enfoque de educación de calidad para todos y el nivel socioeconómico al que va dirigida, se ve en la necesidad de crecer en número de estudiantes. Este crecimiento se plantea alcanzar a través de nueva oferta académica relacionada a las necesidades del entorno, y nuevas filiales a lo largo del territorio peruano. En un mediano plazo la UCSS se propone dejar el modelo generalista de Universidad: muchos programas académicos con pocos estudiantes. Dentro de las acciones relacionadas a esta estrategia, y relacionadas además a la investigación, se tiene el crear el programa de estudios y la escuela de Medicina Humana. Además, deberá construirse el soporte académico para esta nueva rama como nuevas líneas de investigación y personal. Sobre este último recurso, la Universidad viene tratando con médicos investigadores italianos.

## 7. Conclusiones

Si la UCSS se plantea el nuevo paradigma basado en las universidades de investigación tiene que replantearse la forma de poner en práctica la estrategia, porque si es parcial no se logran resultados efectivos en el corto y mediano plazo y el impacto del modelo solo se puede verificar cuando este se aplica como un sistema integrado. Las cuatro características identificadas en esta investigación y las bases estructurales necesarias para el cambio se presentan como una guía en el diseño de medidas vertebradoras que adecúen la realidad de la universidad a los objetivos deseables que quieren alcanzar, en términos de calidad, excelencia y vinculación a la sociedad.

## 8. Bibliografía

- Altbach, P. G. (2004). The Cost and Benefits of World Class Universities. *Journal of Higher Education*, 5, 005. 8.
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). The road to academic excellence: The making of world-class research universities. World Bank Publications; 2011
- Altbach, P. G. Global Perspectives on Higher Education. JHU Press; 2016
- ANR- National assembly of rectors. Datos estadísticos universitarios. Available from: [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIA\\_S.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIA_S.pdf)
- Banco Mundial-World Bank (IBRD). Constructing knowledge societies: New challenges for tertiary education. Washington, World Bank. 2002
- Burga, M. La reforma silenciosa: descentralización, desarrollo y universidad regional. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú; 2008.
- Campillo, A. La universidad en la sociedad global. 2015; *Isegoría*, (52): 15-42. doi: 10.3989/isegoria.2015.052.01
- Casas Sulca, F. R. Reformismo sin reforma: el papel del Estado en el proceso de transformación de las políticas de creación de universidades desde el CONAFU entre 1995-2010 [dissertation] Escuela de Posgrado. Ciencias Política. Mención: Gerencia Pública: Pontificia Universidad Católica del Perú; 2012.
- Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. A., & Merchán, L. Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura Cali. 2014.
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). Working With People (WWP) in rural development projects: A proposal from social learning. *Cuadernos de desarrollo rural*, 10(SPE70), 131-157.
- Cazorla, A. De los Ríos, I. Yagüe-Blanco, J.L Hacia una comunidad académica que investiga. Herran, J (editor). In: *Cuadernos de Reflexión Universitaria 14*. Quito: Editorial Universitaria Abya Yala; 2014. pp. 13-73
- Cuenca Pareja, R. Educación superior. Movilidad social e identidad. Lima: IEP ediciones. 2013.
- Drèze JH, Debelle J. Conceptions de l'université. Éditions universitaires; 1969.
- De Nicolás, V. L. Los Rankings, Un Reflejo de la Universidad en el Mundo: Webometrics. In: Cazorla A, Stratta R (editors). *La Universidad: Motor de Transformación de la Sociedad: FGUPM*; 2017. p. 32-51.
- González Vigil, R. Enciclopedia temática del Perú. Tomo XIV: 1st ed. Lima, Perú: Orbis Ventures, El Comercio; 2004.
- Lavalle, C., & de Nicolas, V. L. (2017). Peru and its new challenge in higher education: Towards a research university. *PLoS one*, 12(8), e0182631.
- Lopez-Leiva, S. Reseña: Perspectivas locales de la educación superior. *Revista de la educación superior*. 2016; 45(179):111-115.
- Michavila F, Pérez BC. La Universidad española hoy: propuesta para una política universitaria. Síntesis; 1998
- Moncada, J. S. La Universidad: un acercamiento histórico-filosófico. *Theoria*. 2007; 16(2): 33-46. 4.
- Ordorika, I. La universidad constructora de Estado. In: *El siglo de la UNAM: vertientes ideológicas y políticas del cambio institucional* (2013). 2013. Available from: <https://works.bepress.com/ordorika/52/>. Cited 30 January 2017
- Ordorika, I., & Rodríguez, R. El ranking Times en el mercado del prestigio universitario. *Perfiles educativos*. 2010; 32(129): 8-29.
- Orduña Malea, E. (2011). Propuesta de un modelo de análisis redinformétrico multinivel para el estudio sistémico de las universidades españolas (2010) (Doctoral dissertation).

- Orduña-Malea, E., Serrano-Cobos, J., Ontalba-Ruipérez, J. A., & Lloret-Romero, N. (2010). Presencia y visibilidad web de las universidades públicas españolas. *Revista española de documentación científica*, 33(2), 246-278.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). *Higher Education to 2030*. Vol. 2: Globalization. OCDE, Paris, France. 2009. Available from: <https://www.oecd.org/edu/cei/44101074.pdf>. Cited 30 January 2017.
- Salmi, J. The challenge of establishing world-class universities. World Bank Publications; 2009
- SUNEDU. *Ley Universitaria 30220*. 2014. Available from: <https://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/>. Cited 30 January 2017
- SUNEDU. *Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano*. 2015. Available from: [https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/modelo\\_licenciamiento\\_institucional.pdf](https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/modelo_licenciamiento_institucional.pdf). Cited 30 January 2017
- Slaughter, S., & Rhoades, G. *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Baltimore: JHU Press. 2004
- Usher, A., & Savino, M. (2006). *A World of Difference: A Global Survey of University League Tables*. Canadian Education Report Series. Online Submission.
- IV Simposio internacional: Buen gobierno en universidades de investigación en un entorno digital global. Informe preliminar: Universidad Católica Sedes Sapientiae.

### Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

